

Habilidades, atitudes e comportamentos que fomentam a inovação pública

**Um guia para o aproveitamento máximo
do Quadro de Competências do Nesta para
Experimentação e Solução de Problemas Públicos**

Participação do Cidadão e do Stakeholder

Envolvimento ativo de cidadãos, stakeholders e interessados não usuais

Facilitação Criativa

Processamento criativo de diferentes perspectivas e deliberação de múltiplas opções

Construção de Pontes

Desenvolvimento da interação para alcançar um consenso e criar uma propriedade compartilhada

Intermediação

Mediação de interesses conflitantes e redução de atritos entre múltiplos stakeholders

Conscientização Política e Burocrática

Garantia de apoio estratégico por meio de dinâmicas políticas e procedimentos burocráticos

Financiamento da Mudança

Entendimento das diversas formas de liberar, mobilizar e usar recursos financeiros para a inovação

Empreendedorismo

Uso de questionamentos e perspicácia nos negócios para criar oportunidades

Demonstração de Valor

Articulação de valor a novas abordagens e soluções para fins de tomada de decisão

Narrativa e Defesa

Uso de narrativas e mídia para articular a visão e informação de forma persuasiva

TRABALHO EM CONJUNTO

Envolvimento com cidadãos e stakeholders para criar uma propriedade compartilhada de novas soluções

Empático
Compreende experiências alheias e pontos de referência

Resiliente
É perseverante ao lidar com a resistência

Imaginativo
Explora e visualiza novos futuros possíveis

Focado em resultados
Possui forte comprometimento com os efeitos do mundo real

GESTÃO DE MUDANÇA

Mobilização de recursos e legitimidade para fazer a mudança acontecer

HABILIDADES ESSENCIAIS PRINCIPAIS ATITUDES

Ágil
É flexível ao lidar com ambientes que sofrem mudanças

Orientado a ação
Tende a agir e a aprender com a prática

Curioso
Possui desejo de explorar múltiplas possibilidades

Reflexivo
Tem um olhar crítico sobre processos e resultados

Corajoso
Possui disposição para correr riscos



Competências para
**EXPERIMENTAÇÃO
E RESOLUÇÃO DE
PROBLEMAS**

ACELERAÇÃO DA APRENDIZAGEM

Exploração e iteração de novas ideias para subsidiar e validar soluções

Perspicácia para o futuro

Conexão da visão de longo prazo com as tarefas alcançáveis no curto prazo

Prototipação e iteração
Teste de ideias e sua melhoria sistemática

Formação em dados e Evidência
Uso de diferentes tipos de dados de maneira efetiva para acelerar seu grau de compreensão

Pensamento sistêmico
Combinação de perspectivas micro e macro para compreender a complexidade

Aprendizagem tecnológica
Compreensão dos desenvolvimentos tecnológicos e uso de seu potencial

QUADRO DE COMPETÊNCIAS PARA EXPERIMENTAÇÃO EM SOLUÇÃO DE PROBLEMAS



Este trabalho está licenciado nos termos da licença internacional Creative Commons, Atribuição Não-Comercial 4.0

nesta

Sumário

3

ATITUDES PRINCIPAIS

- 9 O que são atitudes
- 10 Mapa de atitudes

1

QUADRO DE COMPETÊNCIAS

- 2 Por que o desenvolvemos
- 2 Por que é útil
- 3 Como deve (e não deve) ser usado
- 3 Como o desenvolvemos
- 4 Compreendendo o Quadro de Competências

4

HABILIDADES ESSENCIAIS

- 12 Como cada habilidade se divide
- 13 Trabalho em conjunto
- 26 Aceleração do aprendizado
- 42 Gestão da mudança

2

COMPORTAMENTOS

- 6 Comportamentos comuns vs inovadores
- 7 Enxergar, pensar, agir
- 7 Os exemplos não são prescritivos

5

ATIVIDADES

- 59 Mapeamento das competências de inovação de uma equipe
- 62 Atividades extras em grupo
- 63 Desenvolvimento de objetivos de aprendizagem

1.

Quadro de competências

O Quadro de competências permite visualizar as habilidades e atitudes que dão suporte à Experimentação e à Resolução de Problemas Públicos.

Em 2017 lançamos nosso Quadro de Competências, que identifica as habilidades e atitudes centrais que as equipes inovadoras do setor público reúnem, a fim de experimentar e adotar abordagens empreendedoras para problemas públicos. Para nós, isso significa um processo contínuo de exploração de problemas sob novas perspectivas, e testar e iterar possíveis soluções para aprender o que funciona ou não.

Procuramos fornecer uma visão sobre o que é necessário para estabelecer e colocar em prática processos que fomentem a inovação, ao passo que criamos um ambiente que permita a inovação no contexto político e administrativo.



Por que o desenvolvemos

A prática da inovação no setor público geralmente tem seu enfoque no aprendizado de novos métodos. Métodos, ferramentas (e as sessões de treinamento que estes possam gerar) são valiosos, porém concluímos que por si só não são suficientes.

O uso efetivo de qualquer método requer que também se entenda como criar condições propícias para que ele funcione, e como administrar projetos inovadores no universo das políticas e da burocracia do governo.

Precisamos ir além dos métodos e ferramentas e focar no conjunto central de atitudes e habilidades que os subsidiam. É disso que trata nosso Quadro de Competências.

Por que é útil

Se a resolução experimental de problemas se encontra no centro de como os governos deveriam operar, então precisamos desmistificar as habilidades e atitudes que estão por trás disso. Ao destacar o que queremos dizer com "habilidades inovadoras" nós mostramos as atitudes e pensamentos necessários para a inovação pública.

As competências são delineadas a partir da resolução experimental de problemas para enfatizar o que as equipes de servidores públicos precisam fazer para atacar esses problemas complexos ou "perversos" que os governos de todo o mundo enfrentam.

Também retira o foco dos indivíduos que usam ou aprendem um método único de inovação (como o Design Centrado no Ser Humano) e se concentra em equipes que tiram o melhor proveito da gama de abordagens disponíveis. Não acreditamos em indivíduos heroicos; a inovação verdadeira é consequência de equipes empoderadas.

Como o Quadro tem sido usado

Em seu cerne, o Quadro é uma ferramenta de reflexão, que permite que as pessoas dialoguem sobre habilidades e atitudes que concluímos serem fundamentais para as equipes inovadoras. Também foi desenhado com pessoas de recursos humanos, de maneira que elas possam identificar e desenvolver as habilidades e atitudes aqui destacadas.

Desde seu lançamento, observamos o uso do Quadro de diversas outras maneiras. A lista abaixo não é exaustiva e estamos certos de que haverá outras formas nas quais o Quadro de Competências poderá ser útil. Também incluímos alguns exemplos de atividades que podem ser usadas, disponíveis na página 58. Caso você tenha pensado em alguma outra, por favor nos informe:

- Organização de equipes: explorar habilidades e atitudes de uma equipe inovadora existente para desvendar algum ponto cego.
- Definição de objetivos e resultados de programas de treinamento ou criação de capacidades, que também poderiam ser aplicados ao processo de "desaprendizagem" dos comportamentos que devemos perder.
- Identificação dos pontos fortes e fracos ao estabelecer uma equipe de inovação.
- Avaliação ou diagnóstico da capacidade de inovação de uma unidade ou departamento.
- Elaboração e esboço de novas funções de trabalho no processo de contratação.
- Adaptação para se trabalhar com o Quadro de competências entre governos.

E como não deveria ser usado

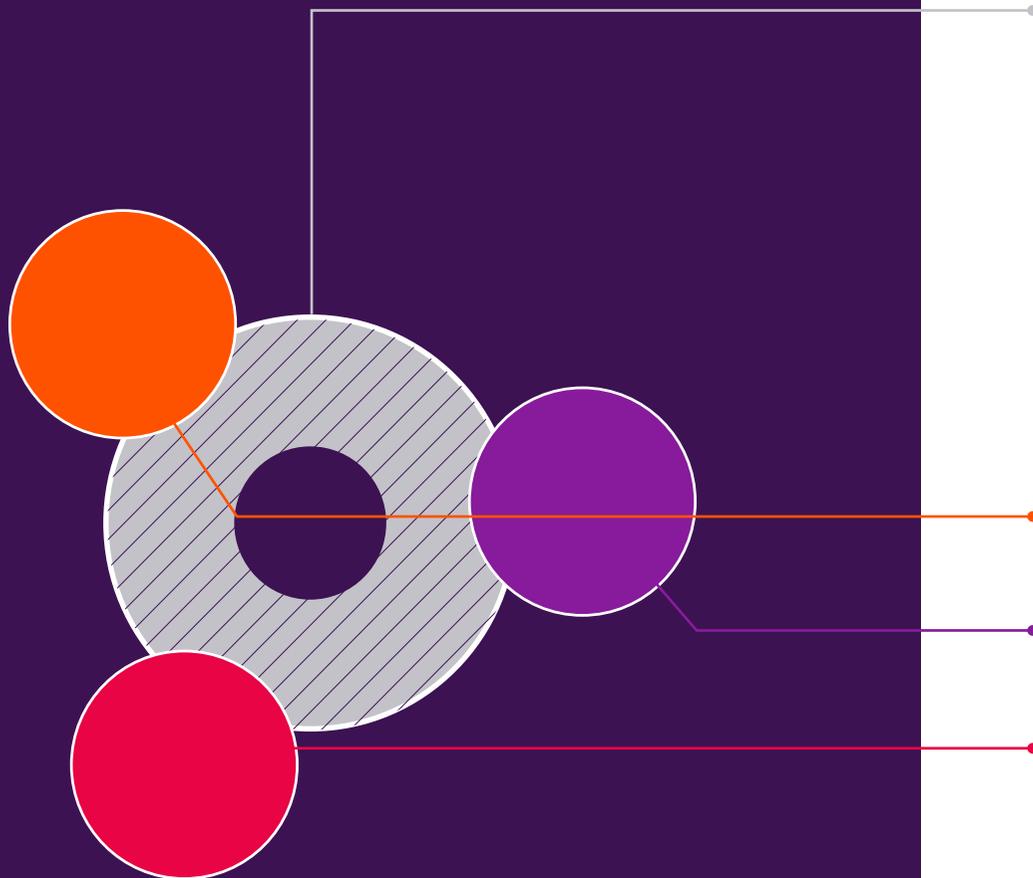
Por favor, não encare o Quadro como uma *checklist*. A ênfase está no desenvolvimento de **equipes** fortes ao invés de indivíduos. Até o momento, não conhecemos ou ouvimos falar de alguém que reúna todas as habilidades e atitudes que destacamos aqui, portanto não veja o Quadro nem o use como uma lista a ser cumprida.

Trata-se de uma gama diversa de habilidades e atitudes que precisam estar presentes na equipe em geral, pois em equipes empoderadas e balanceadas é onde ocorrem as mudanças. O desafio está em unir essas habilidades e atitudes de modo a tornar a equipe melhor que seus membros individuais.

Como o desenvolvemos

O que teve início como um projeto na equipe de Habilidades de Inovação do Nesta cresceu e se tornou um projeto de pesquisa em escala global, com uma ampla gama de parceiros, desde governos até líderes em inovação. Entrevistamos mais de 30 especialistas na prática da inovação no âmbito governamental, e desde então testamos o Quadro com governos e especialistas em inovação, desde Portugal e Colômbia até o Canadá e a Austrália.

Compreendendo o Quadro de Competências



O QUADRO É DIVIDIDO EM TRÊS PARTES

1. O CÍRCULO CENTRAL

Trata-se do foco almejado das equipes inovadoras: resolver problemas públicos por meio da experimentação. Este é o objetivo central.

2. ATITUDES

Estas circundam o objetivo central e criam um solo fértil para a experimentação e a resolução de problemas públicos. Atitudes podem mudar, porém tendem a estar profundamente enraizadas de modo que não mudam facilmente. É necessária uma quantidade considerável de tempo para desenvolver certas atitudes (aqui falamos de anos e não apenas semanas ou meses). É por essa razão que acreditamos que é importante levar as atitudes em consideração no momento de se contratar pessoal para as funções.

3. CATEGORIAS DE HABILIDADES CENTRAIS

Trata-se de três áreas distintas de habilidades: *Trabalho em Conjunto*, *Aceleração da Aprendizagem* e *Gestão da mudança*. Essas áreas tornam possível nosso objetivo principal de experimentação e resolução de problemas públicos, bem como apresentam habilidades cruciais que compõem cada área. Habilidades são mais fáceis de se aprender e desenvolver do que atitudes. Obviamente, o processo de contratação também considera as habilidades, porém encare-as como sendo itens que podem ser desenvolvidos, aprendidos ou ensinados.

TRABALHO EM CONJUNTO: Engajamento de cidadãos e *stakeholders* para criar uma propriedade compartilhada de novas soluções.

ACELERAÇÃO DA APRENDIZAGEM: Exploração, teste e desenvolvimento de novas ideias para informar e validar soluções.

GESTÃO DA MUDANÇA: Criação de espaço para a inovação e direcionamento de processos de mudança para mobilizar as pessoas, inspirar ações e garantir resultados estratégicos. Mobilização de recursos e criação de legitimidade para que as mudanças ocorram.

2.

Comportamentos

Se a conscientização das habilidades e atitudes das equipes inovadoras é o primeiro passo, então ilustrar quais comportamentos elas devem moldar é o segundo.

O Quadro de Competências por si só é um ponto de partida útil. No entanto, nem todos compreendem, em um primeiro momento, o que significa ser "instruído tecnologicamente" ou como a "curiosidade" pode se manifestar. Tais termos podem soar um tanto abstratos. Dessa forma, passamos a descrevê-los como comportamentos; ações tangíveis ou hábitos que possam ser visualizados. Nossa intenção é que você possa observá-los, em si, em sua equipe ou organização, e que reconheça onde estão presentes e onde estão ausentes.

Em razão da resolução experimental de problemas, estes são os comportamentos prováveis de serem mais úteis para fazer a inovação pública acontecer.

Use as descrições deste guia para pensar em como você ou sua equipe se relaciona com os diferentes comportamentos e dê início às discussões importantes e necessárias acerca das áreas que deseja desenvolver. Use-as como uma forma de trazer clareza ao que você considera que pode estar faltando e, assim, crie a oportunidade para agir sobre isso.

Comportamentos comuns vs inovadores

Incluimos dois tipos de comportamentos para cada habilidade: **aqueles que vemos comumente no governo** e outros **que gostaríamos de ver mais vezes – os inovadores**. Poucas pessoas demonstram um ou outro de forma completa, e isto também se aplica às organizações. No entanto, percebemos que uma mudança para comportamentos mais inovadores pode trazer melhores resultados, o que vem a ser a razão principal pela qual estamos no governo. Esperamos que este trabalho o ajude a se dirigir em direção a eles.

COMPORTAMENTOS COMUMENTE OBSERVADOS

Geralmente são as normas já estabelecidas, “o modo como as coisas funcionam”. Podem estar intrínsecos na cultura de onde se trabalha e são frequentemente aqueles comportamentos para os quais a organização está preparada. Tais comportamentos não são necessariamente “ruins”, porém são frequentemente limitadores no que se refere à resolução experimental de problemas.

Enxergar tais comportamentos em si mesmo ou em sua equipe provavelmente é um indício de que você está trabalhando dentro de sua zona de conforto (ou não lhe é permitido sair desta). Tais comportamentos provavelmente têm sido úteis – é por isso que têm sido adotados –, porém há evidências em todo o mundo de que eles precisam ser mudados. Trata-se dos comportamentos que desejamos reduzir.

COMPORTAMENTOS INOVADORES E EXPERIMENTAIS

Tais comportamentos começam a desafiar o *status quo*. Eles se desenvolvem a partir de uma alternativa aos comportamentos padronizados ou proporcionam essa alternativa, propiciando uma resolução de problemas mais aberta, explorativa e imaginativa. Uma resolução de problemas que direcione a novas soluções para uma melhor abordagem dos desafios que encaramos. Observamos tais comportamentos com frequência quando as inovações são bem sucedidas. Trata-se dos comportamentos do servidor público do século XXI. Observá-los, encorajá-los e, claro, colocá-los mais em prática o ajudará a se tornar um solucionador de problemas públicos mais eficiente.

Enxergar, pensar, agir

Focamos em três áreas nas quais você pode visualizar tais comportamentos. O fator que define nosso comportamento pode rapidamente se tornar bastante complexo. Isso varia desde nossos pensamentos e emoções, até a genética, ambiente físico, nossa interação e identidade social. Há outros fatores que ainda vão além destes.

Os três itens a seguir são exemplos práticos. Use-os para reconhecer comportamentos no local onde você atua e observe-os em si mesmo e nos demais.

▶ ABORDANDO SITUAÇÕES OU DESAFIOS...

Referem-se a como as pessoas **enxergam** ou percebem uma situação. São comportamentos sustentados por emoções e experiências passadas.

▶ TOMANDO DECISÕES...

Comportamentos que revelam como as pessoas **pensam** ou interpretam uma situação, desafio, ou como desenvolvem uma ideia. São definidos por meio de sua cognição, conhecimento e subsidiados por suas experiências passadas.

▶ INTERAGINDO COM PESSOAS, FERRAMENTAS OU SISTEMAS...

Referem-se a como as pessoas **agem** com as demais, dentro dos sistemas, e são definidos pela interação social, identidade e ambiente físico destas.

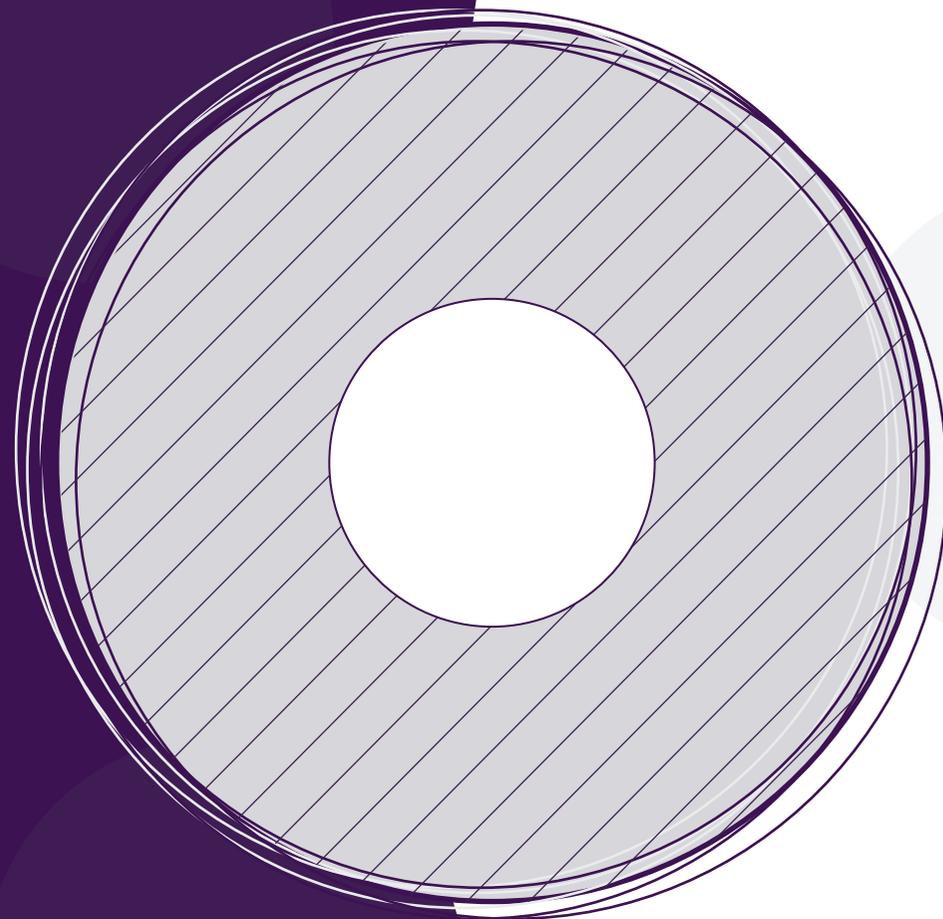
Os exemplos não são prescritivos

Tenha em mente que este é um guia flexível. Não tivemos a intenção de ser demasiadamente prescritivos; sabemos que os comportamentos sobre os quais escrevemos podem parecer diferentes dependendo de onde se esteja e do local de trabalho. Portanto, use os exemplos como uma regra geral ao invés de algo imutável. Seja qual for a forma que adquiram, se pudermos trazer notoriedade a essas qualidades e comportamentos, poderemos nutri-los em nossas instituições.

3.

Atitudes principais

Aqui explicamos como as atitudes que dão suporte ao comportamento inovador e experimental se relacionam com as diferentes habilidades que vimos no Quadro de Competências. Também destacamos por que razão são importantes.



O que são atitudes

Definimos atitudes como uma maneira estabelecida de se pensar ou de sentir em relação a algo. Elas subsidiam nossa motivação e habilidade de agir quando nos deparamos com uma situação. Psicólogos frequentemente as definem como uma tendência assimilada de se avaliar "assuntos" (que podem ser pessoas, objetos ou eventos) de uma determinada maneira. Existem vários componentes que fazem parte das atitudes, sendo algumas vezes referidos com a sigla CAC (CAB, em inglês):

- **Cognitivo:** pensamentos sobre um assunto
- **Afetivo:** como o assunto te faz sentir
- **Comportamental:** como a atitude influencia seu comportamento

Atitudes são o resultado de várias coisas, desde experiências e observações até como o indivíduo foi criado e as normas sociais. Não são algo fixo. São algo que se aprende e que pode ser mudado. Aquelas mesmas influências que formaram nossas atitudes também podem reformá-las. Embora as atitudes possam ser mudadas, elas não mudam de maneira rápida, levando tempo para que isso ocorra. Nos processos de contratação, selecione pessoas que tenham as atitudes certas. É muito mais fácil aprender uma habilidade do que mudar uma atitude.

Ainda que as atitudes influenciem o comportamento, não se trata de um alinhamento perfeito. Pesquisadores descobriram que as pessoas têm mais probabilidade de se comportarem de acordo com suas atitudes sob determinadas condições, por exemplo, se você:

- for um especialista no assunto
- esperar um resultado favorável
- estiver em uma posição de ganhar ou perder algo em decorrência da questão

Uma atitude isolada não mapeia um comportamento isolado, porém eles conectam entre si (e com outras habilidades) e, dependendo do contexto, resultam em diferentes ações. Neste guia listamos onde certas atitudes exercem um papel em uma habilidade específica. Caso você reconheça a atitude, mas não a habilidade, é um indício de que você (ou sua equipe) poderia desenvolvê-la.

Na página seguinte estão as atitudes que consideramos mais importantes para equipes inovadoras.

EMPÁTICO

Compreende as experiências e perspectivas alheias. Considera os sentimentos e as maneiras de pensar das pessoas para desenvolver uma solução que seja a mais “adequada” para todos.

RESILIENTE

É resistente ou se recupera rapidamente quando está diante de situações difíceis, imprevistos ou fracassos. É dedicado a alcançar seus objetivos, mesmo quando isso requer várias tentativas.

IMAGINATIVO

Explora e visualiza novas possibilidades. Imagina cenários futuros alternativos que abordam problemas atuais e futuros. Demonstra pensamento divergente, criatividade ou inventividade ao formular tais soluções.

FOCADO EM RESULTADOS

É comprometido com os efeitos do mundo real. É motivado para criar a mudança ou impacto que deseja realizar. Administra suas ações de acordo com tais características.

ÁGIL

Responde de modo flexível ao lidar com ambientes que sofrem mudanças. Capaz de reagir a situações e acontecimentos inesperados. Sabe adaptar planos e ações em resposta a circunstâncias que ofereçam mudanças.

FOCADO EM AÇÕES

Tende a agir e a aprender com a prática. Tem disposição para tomar atitudes ao lidar com um problema ou situação. Faz mais, fala menos.

CURIOSO

Possui desejo de explorar múltiplas possibilidades. Almeja conhecer ou aprender mais sobre determinado assunto, situação ou pessoa. Detém um impulso geral para adquirir novos conhecimentos e perspectivas para impulsionar mudanças.

REFLEXIVO

Possui o hábito de refletir criticamente sobre processos e resultados. Considera de maneira crítica as ações que adota e seus efeitos.

CORAJOSO

Está disposto a se arriscar ao lidar com assuntos complexos, mesmo quando determinados aspectos são incertos. Tem capacidade para enfrentar resistência e não se detém diante da possibilidade de fracasso.

4.

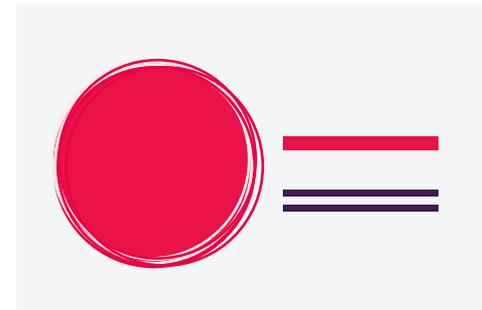
Habilidades essenciais

Trata-se das habilidades essenciais que subsidiam o comportamento inovador e experimental. Explicamos seu significado no âmbito da resolução experimental de problemas e damos exemplos de como elas são identificadas.

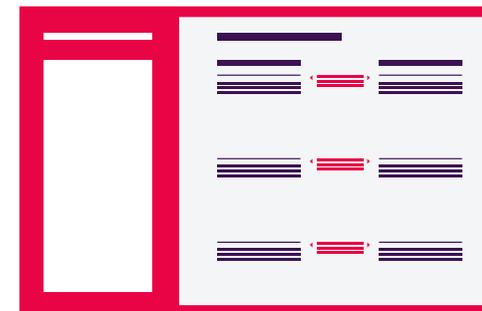


Como cada habilidade se divide

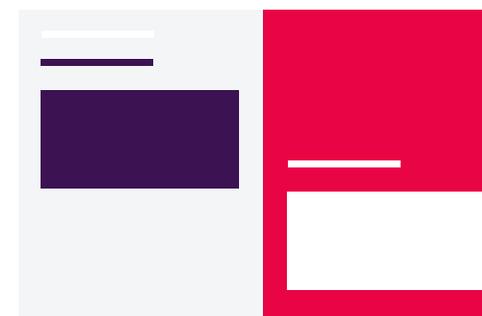
A fim de trazer mais profundidade às habilidades, para cada uma delas temos:



Apresenta a habilidade e a correlaciona por meio de cores para relacioná-la à "área de habilidade" correspondente.



Define o que é habilidade e ilustra tanto os comportamentos comuns quanto os inovadores referentes à habilidade em ação.

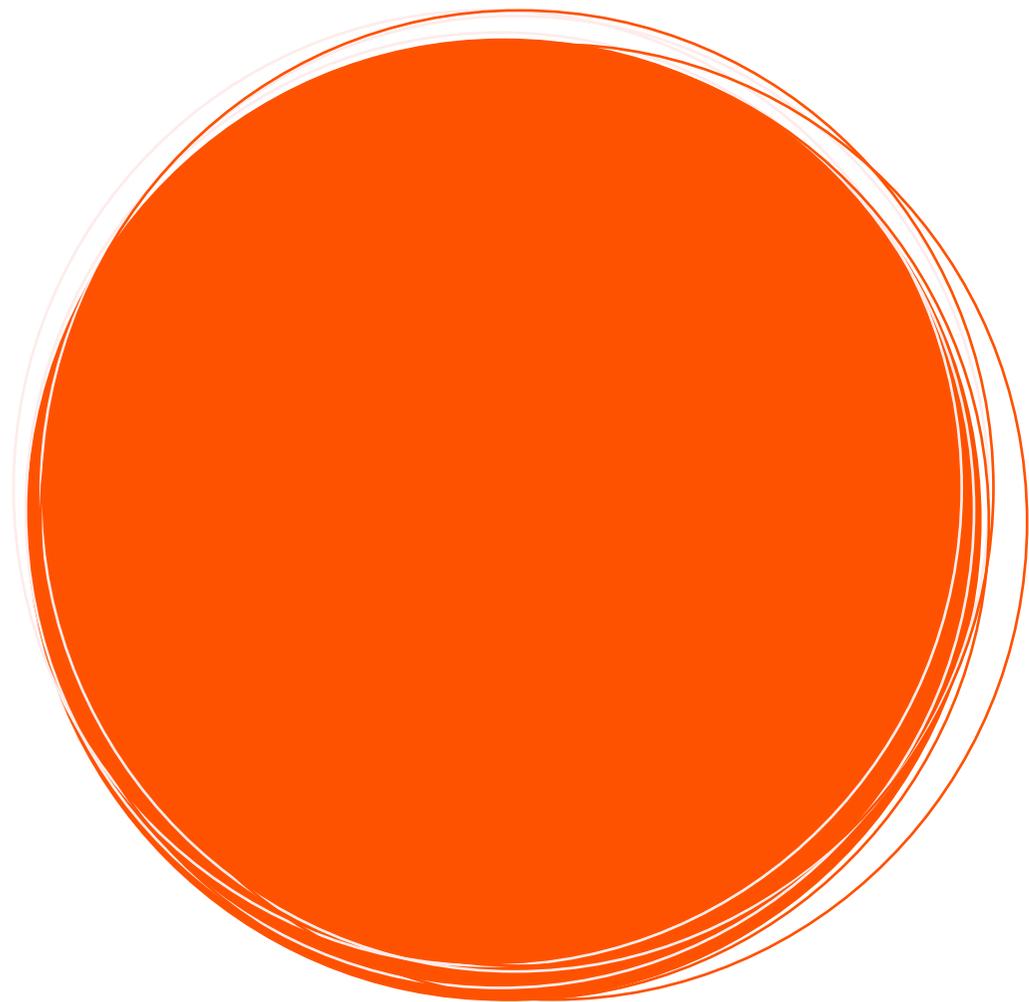


Explora como a habilidade se relaciona a atitudes específicas e sugere algumas questões para reflexão.

4.1

Trabalho em conjunto

Engajamento de cidadãos e *stakeholders* para criar uma propriedade compartilhada de novas soluções



Participação do Cidadão e do Stakeholder

Envolvimento ativo dos cidadãos,
stakeholders e interessados não usuais.

PARTICIPAÇÃO DO CIDADÃO E DO STAKEHOLDER

O olhar vai além dos interessados usuais para envolver a participação de uma grande variedade de cidadãos e *stakeholders*. É possível encontrar e engajar a participação daqueles afetados por um projeto (seja direta ou indiretamente). Isso se aplica ao longo do processo, tornando esses agentes uma parte ativa do projeto, desde a geração de ideias até a sua implementação. É importante se assegurar de que uma variedade de pessoas seja ouvida e empoderada, trazendo a perspectiva e entendimento destas para consideração.

Realizar essa tarefa bem ajuda a assegurar a adequação, o encaixe e a compreensão de uma abordagem, visto que outras pessoas foram incluídas. A escuta é ativa, sem imposições. Isso deve melhorar a efetividade e a aceitação de uma solução, visto que o trabalho será conjunto.

Comportamentos

COMPORTAMENTOS COMUMENTE OBSERVADOS

Usar seu conhecimento e expertise, de sua equipe e de outras pessoas com as quais costuma ter contato; os "interessados usuais".

Ver cidadãos e *stakeholders* como pessoas para as quais soluções serão desenvolvidas e não com quem estas serão desenvolvidas.

Usar dados estatísticos, teorias existentes e pressupostos com base em sua experiência prévia.

Usar modelos padronizados com os quais você e sua equipe estão confortáveis e com os quais tenham trabalhado várias vezes.

ABORDAGEM DE SITUAÇÕES OU DESAFIOS

TOMADA DE DECISÕES

INTERAÇÃO COM PESSOAS, FERRAMENTAS OU SISTEMAS

COMPORTAMENTOS INOVADORES E EXPERIMENTAIS

Ver as pessoas afetadas por determinado assunto como também sendo especialistas e dar voz a elas, bem como a outras pessoas que geralmente não são ouvidas.

Envolver cidadãos de forma substancial para gerar melhores ideias e soluções mais robustas.

Desafiar suas próprias suposições. Escutar as experiências cotidianas das pessoas, por meio de participação, conversas significativas e pesquisas aprofundadas.

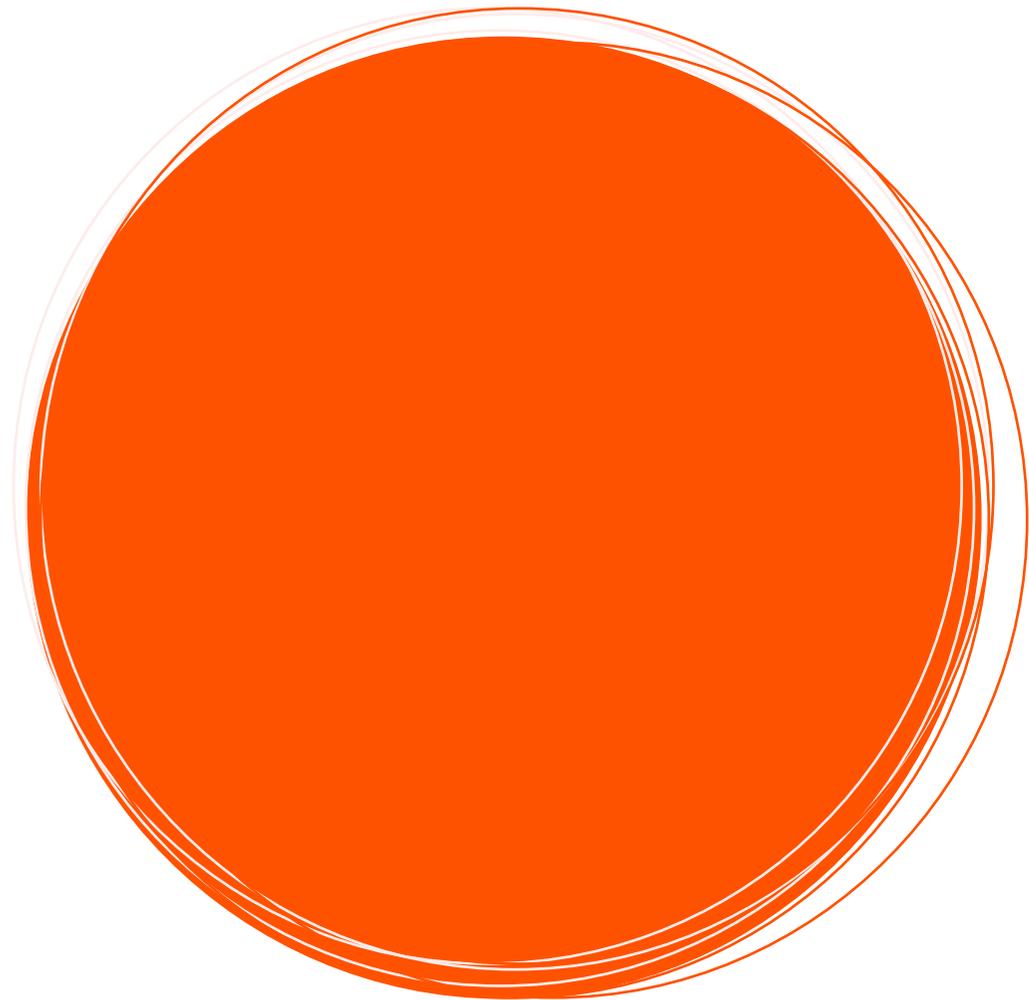
Adequar atividades para as pessoas com as quais você trabalhe e tentar novos métodos ou diferentes ferramentas caso as opções já usadas não sejam a melhor opção no momento. Garantir que será ouvido um amplo grupo de pessoas, em especial aquelas que normalmente não são ouvidas.

Atitudes Relacionadas

Empatia e **curiosidade** são vitais para alcançar além dos interessados usuais. Para entender o problema (e a possível solução) a partir da perspectiva dos outros, é necessária a vontade de entender e aprender a partir do ponto de vista de terceiros. Não podemos evitar nossos pontos cegos; todos os temos. Ao **refletirmos** sobre quais são esses pontos cegos e ao entender os limites de nossa própria perspectiva, podemos nos certificar de que estes não (1) influenciem de forma indevida as pessoas com as quais estamos interagindo ou (2) limitem as soluções que somos capazes de gerar com tais pessoas. Passamos a ter uma mente aberta. Também reconhecemos que não há uma abordagem única para interagir com diferentes pessoas e organizações. Para uma compreensão profunda, é necessário ter **agilidade** para se adaptar e modificar a abordagem a ser usada para envolver diferentes grupos.

Questões para reflexão

- » O que você sabe sobre as pessoas com quem trabalha ou para quem trabalha (ex.: suas motivações, experiências ou necessidades)?
- » Como você sabe se está envolvendo as pessoas certas? Onde encontrá-las? E como engajá-las?
- » Quais as barreiras existentes para interagir com essas pessoas? Como superá-las?
- » Como captar e usar os insights dessas pessoas?
- » Como gerar insights? É possível ter certeza de que eles são autênticos?



Facilitação criativa

Processamento criativo de diferentes perspectivas e deliberação de múltiplas opções.

FACILITAÇÃO CRIATIVA

Apoiar as pessoas para que elas comuniquem suas necessidades e preocupações e encorajá-las para que compartilhem uma ampla gama de perspectivas e objetivos. Estar consciente de que nem todos se comunicam da mesma forma. Usar criatividade para extrair o melhor das pessoas, por meio da utilização de diferentes abordagens adaptadas para se adequarem às pessoas do entorno. É possível reunir tais ideias e gerar uma propriedade compartilhada destas. As pessoas envolvidas se sentem ouvidas, incluídas e positivas em relação à experiência.

A facilitação criativa pode ser diferente a depender de quem a pratica! Quando feita da forma correta, produzirá resultados similares: exploração criativa de possibilidades e um entendimento ou propriedade compartilhada de ideias. Isso pode ser atingido por meio de *workshops*, reuniões, eventos ou conversas com alta dose de energia.

Comportamentos

COMPORTAMENTOS COMUMENTE OBSERVADOS

Seguir um plano rígido e não observar as dinâmicas do grupo ou dos níveis de energia e, como resultado, limitar a contribuição e o interesse das pessoas.

Dar atenção em demasia para certas ideias e perspectivas que possam estar mais bem alinhadas com as suas próprias. Tomar decisões com base nestes fatores em vez de levar em consideração uma gama de ideias.

Buscar *feedback* sobre sua própria ideia ou perspectiva. Não ter tempo ou oportunidade para trazer ideias novas e diferentes à discussão.

ABORDAGEM DE SITUAÇÕES OU DESAFIOS

TOMADA DE DECISÕES

INTERAÇÃO COM PESSOAS, FERRAMENTAS OU SISTEMAS

COMPORTAMENTOS INOVADORES E EXPERIMENTAIS

Ser flexível; adaptar e mudar abordagens em resposta às necessidades, habilidades e níveis de energia dos participantes.

Extrair perspectivas e ideias de cada indivíduo e tomar decisões por meio de deliberação e discussão no âmbito do grupo.

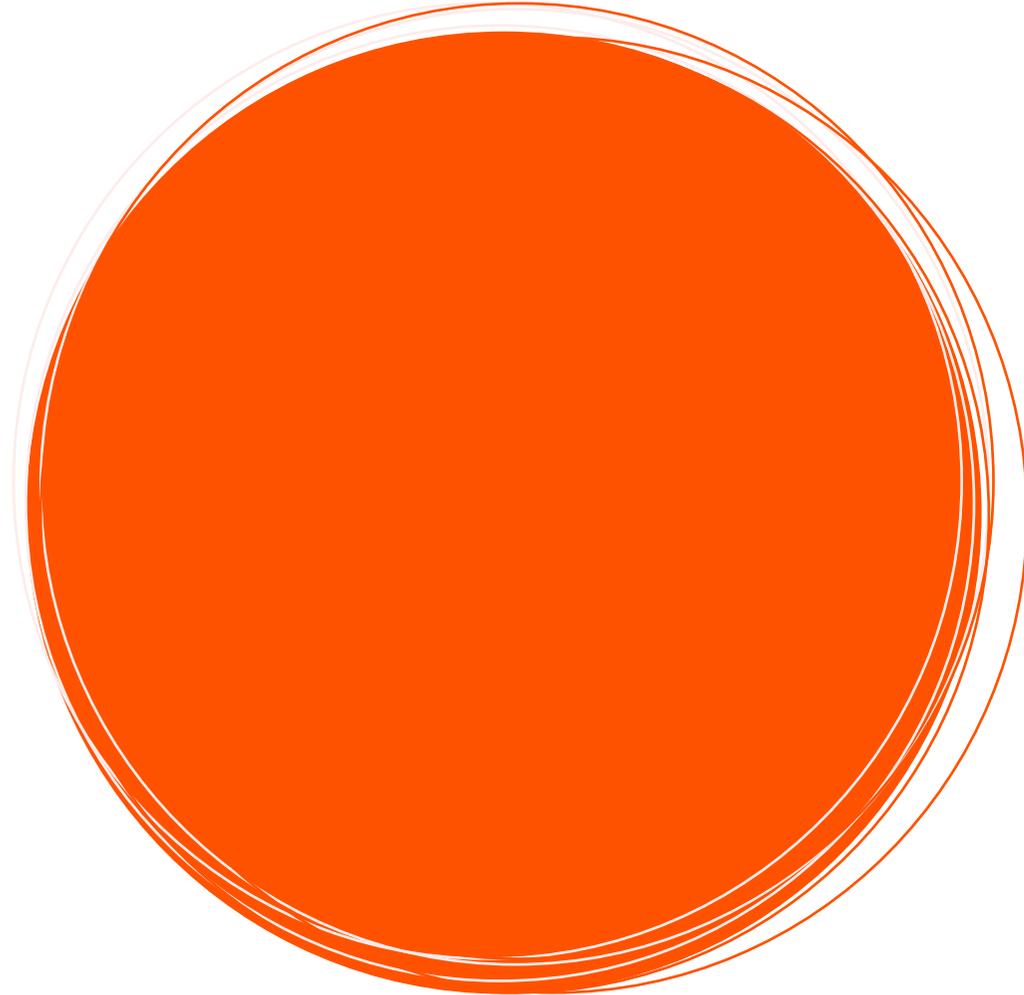
Criar um espaço seguro para os participantes se sentirem confortáveis em compartilhar suas visões como colaboradores; apoiar esta ação por meio de uma gama de ferramentas para estimular os participantes. Trabalhar com um conjunto diverso de pessoas.

Atitudes relacionadas

Ser **focado em ações** é uma atitude vital para encorajar as pessoas a irem além de pensar ou falar sobre suas ideias para realmente "fazer coisas" que comunicam e visualizam seus pensamentos. Ser **reflexivo** e **ágil** permite que se reconheça e entenda o que funciona para os diferentes indivíduos e quando a abordagem deve ser mudada. A **empatia** é crucial para que se tenha sensibilidade às necessidades dos outros. Ela ajuda a assegurar que consigamos o melhor das pessoas de modo que elas vejam um valor genuíno no compartilhamento de suas opiniões e ideias.

Questões para reflexão

- » Como você se certifica de que possui a combinação correta de diferentes perspectivas em sua sessão/processo?
- » Como você pode se certificar de que todos contribuam para a sessão/processo?
- » Como você administra diferenças de opinião, crenças, estilos de trabalho, objetivos?
- » Como você cria um espaço seguro que permita uma conversa significativa?
- » Como você é capaz de transformar essas perspectivas e opiniões em uma conversa significativa?
- » O que impede que haja um ambiente seguro e de confiança? E o que pode ser feito para superar esse problema?



Construção de pontes

Desenvolvimento da interação para alcançar um consenso e criar uma propriedade compartilhada

CONSTRUÇÃO DE PONTES

Ao entrar em contato com diferentes grupos e fazer conexões entre eles, é possível ajudar os *stakeholders* com interesses distintos a alcançarem um consenso e orientá-los rumo a um objetivo comum.

Stakeholders frequentemente possuem diferentes objetivos acerca de um único assunto. É possível que tenham uma vasta diferença em sua compreensão, linguagem ou experiência. Olhar para além dessas diferenças, identificando as semelhanças e alinhando-as a um objetivo comum é a arte de se construir pontes.

Realizar essa tarefa envolve o estabelecimento de uma confiança mútua entre *stakeholders*, por meio da criação de uma linguagem comum que seja aceita e usada por todos. Isso pode implicar a necessidade de traduzir as diferentes perspectivas e ideias de um grupo em termos que outro grupo entenderia. Desentendimentos alimentam a desconfiança. Sem dúvidas é uma tarefa difícil, porém, se feita corretamente, diversos grupos irão confiar na pessoa (e uns nos outros) apesar de suas diferenças e para além delas, em direção a um objetivo comum.

Comportamentos

COMPORTAMENTOS COMUMENTE OBSERVADOS

Concentrar-se em um único conceito ou visão que precise ser feito. Isso pode se manifestar por meio da expectativa de que as pessoas aceitem e adotem tal comportamento.

Estabelecer um consenso com base na autoridade de um pequeno grupo de atores. Planejar e se comunicar cuidadosamente estimulam as pessoas a se engajarem no trabalho.

Usar plataformas formais para se ter uma conversa, o que pode reprimir o debate e dificultar que pessoas externas se engajem na discussão.

ABORDAGEM DE SITUAÇÕES OU DESAFIOS

TOMADA DE DECISÕES

INTERAÇÃO COM PESSOAS, FERRAMENTAS OU SISTEMAS

COMPORTAMENTOS INOVADORES E EXPERIMENTAIS

Estar aberto e inclusivo para novos pontos de vista. Buscar ativamente oportunidades para estabelecer linguagem, crenças e entendimentos compartilhados, de modo que as pessoas estejam alinhadas.

Criar um consenso para a inclusão gerando engajamento e trazendo ideias e crenças de diferentes pessoas para o processo.

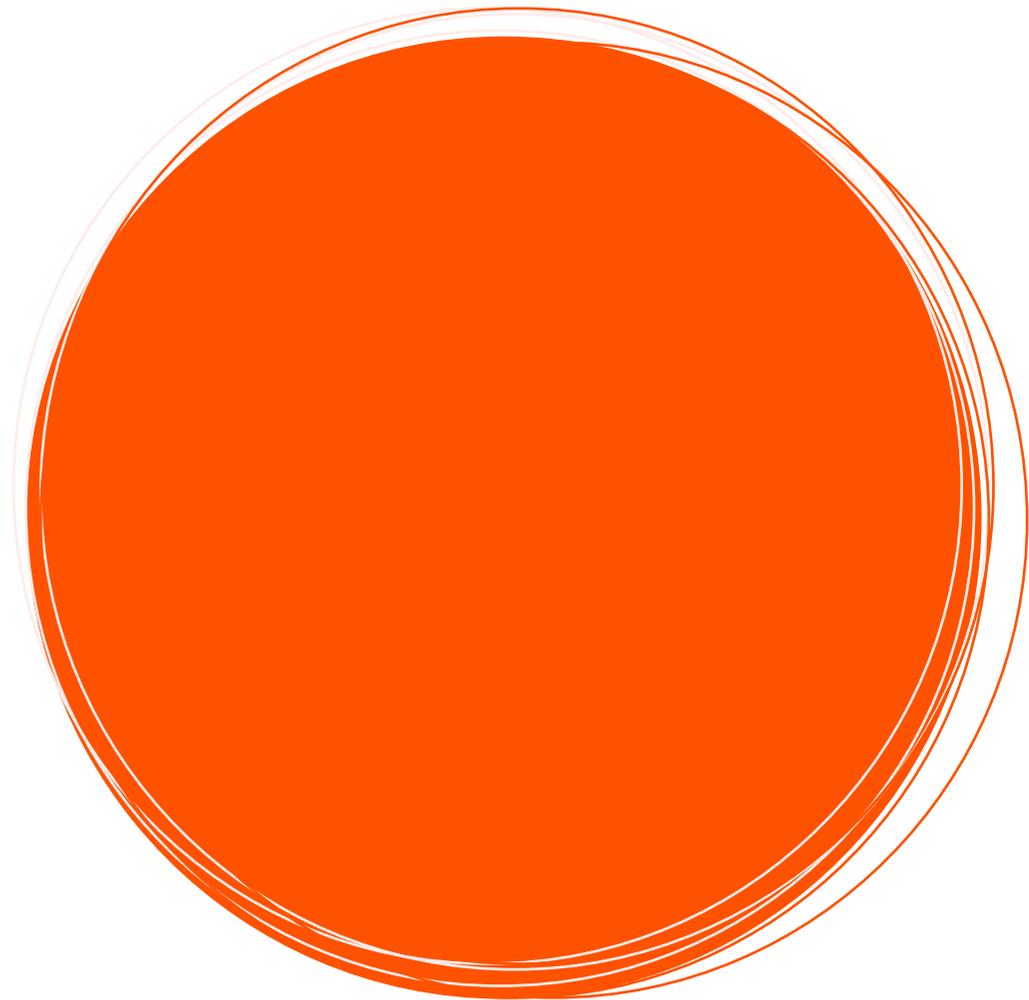
Ajudar as pessoas a entenderem diferentes pontos de vista e traduzir conceitos de um domínio para outro, a fim de se atingir um consenso.

Atitudes relacionadas

É preciso ser **empático** e **curioso** para entender o ponto de vista de alguém e a razão desse ponto de vista. Trata-se de algo essencial para a construção da confiança e o estabelecimento de um consenso. Entretanto, não se trata de algo evidente; isso requer **agilidade** e que a pessoa faça uso da **reflexão** para adaptar uma abordagem que possa não estar funcionando.

Questões para reflexão

- » Quais são as diferenças (de linguagem, crenças, percepção/estruturas, modelos mentais, estilos de trabalho) que você observa e que não funcionam em conjunto?
- » Quais tipos de atividades ou mecanismos ajudam a construir uma linguagem e/ou um entendimento comum? Quais tipos de ferramentas (ex.: diagramas, metáforas, histórias etc.) podem dar apoio a essas atividades?
- » Como você pode afirmar se os demais (em sua equipe, rede de *stakeholders*) compartilham do mesmo entendimento sobre o problema ou solução?
- » O que dificulta o desenvolvimento de um consenso? O que precisa ser mudado para acelerá-lo?



Intermediação

Mediação de interesses conflitantes
e redução de atritos entre múltiplos
stakeholders

INTERMEDIACÃO

Reconhecer diferenças e administrar potenciais conflitos e tensões para evitar que interesses individuais dominem os esforços colaborativos.

Para fazer isso, é necessário identificar interesses e motivações conflitantes dos diferentes grupos. Ainda, é preciso assegurar que as visões das pessoas não sejam exploradas ou negligenciadas. Essa habilidade é particularmente útil em situações nas quais há (1) diversos pontos de vista contrastantes e/ou (2) diversas oportunidades para mal-entendidos! Isso depende de os *stakeholders* estarem abertos quanto às suas motivações subjacentes ou usarem suas habilidades para descobrir quais podem ser essas motivações.

A intermediação bem-sucedida geralmente ocorre de maneira informal. E, quando exitosa, resulta em uma variedade de parceiros trabalhando em uma causa em comum apesar de suas diferenças.

Comportamentos

COMPORTAMENTOS COMUMENTE OBSERVADOS

Reagir às diferenças em motivações e objetivos dos *stakeholders* quando elas se tornam uma barreira (em vez de se antecipar a elas).

Focar mais pesadamente em interesses do parceiro mais dominante ou do maior financiador. Ser parcial em relação a visões que se alinhem com seus próprios interesses.

Abordar interações sem uma oportunidade ou ocasião para uma conversa honesta com diferentes *stakeholders*.

ABORDAGEM DE SITUAÇÕES OU DESAFIOS

TOMADA DE DECISÕES

INTERAÇÃO COM PESSOAS, FERRAMENTAS OU SISTEMAS

COMPORTAMENTOS INOVADORES E EXPERIMENTAIS

Buscar pelos objetivos e motivações dos diferentes *stakeholders*, de forma antecipada, para identificar diferenças potencialmente problemáticas, bem como as semelhanças, para servirem como base das negociações.

Considerar motivações e objetivos de múltiplos *stakeholders*, para que subsidiem as escolhas.

Esforçar-se para desvendar os interesses divergentes dos *stakeholders* e formar uma base honesta para discussões significativas. Criar ou dedicar tempo e espaço para esse fim.

Atitudes relacionadas

Empatia e **curiosidade** são a base dessa habilidade. É necessário tê-las para que seja possível se importar e aprender sobre as motivações das pessoas e sobre as diferenças entre os *stakeholders*. Ser **focado em resultados** mantém vivo o objetivo principal de se chegar a um consenso. A **resiliência** ao lidar com conflitos potenciais é a arma para ultrapassar situações desconfortáveis.

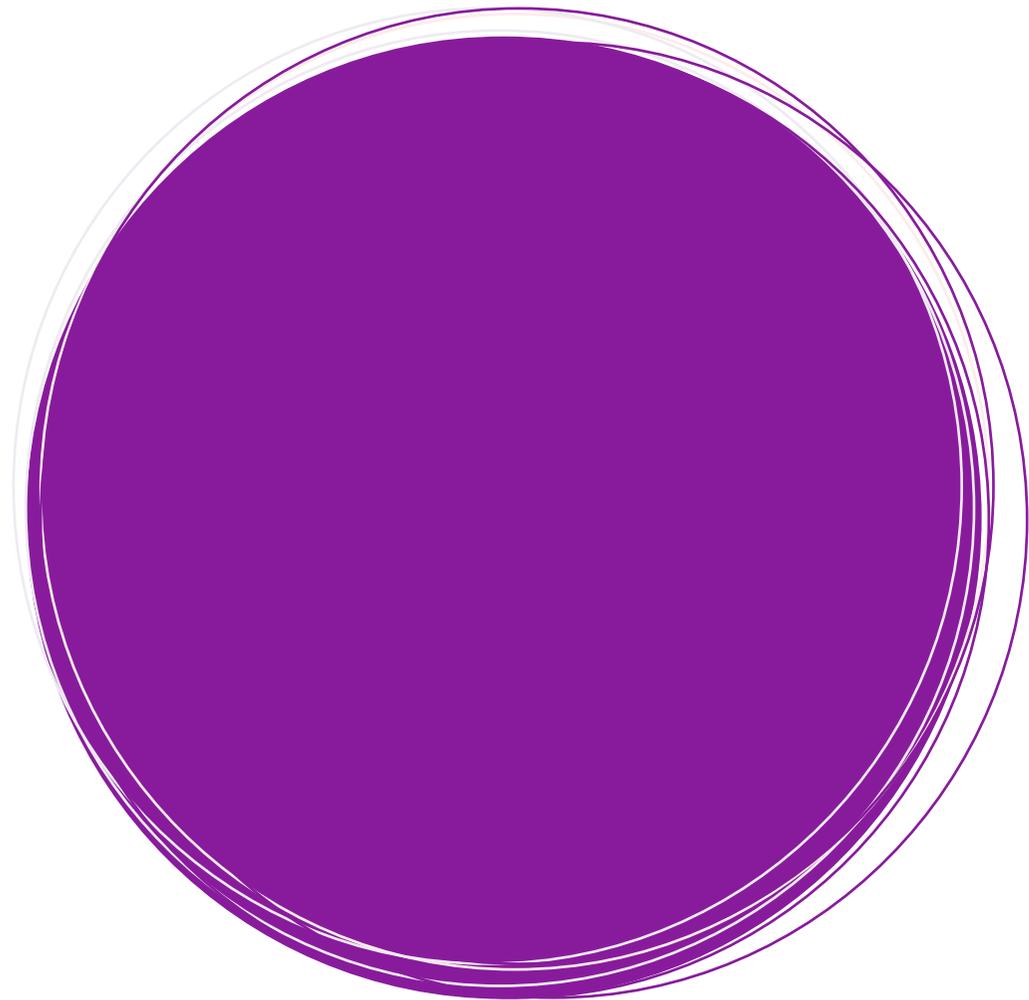
Questões para reflexão

- » Como você é capaz de identificar se múltiplos *stakeholders* respeitam os interesses opostos uns dos outros? O que pode sinalizar aceitação ou reconhecimento de diferentes pontos de vistas e perspectivas?
- » O que atualmente prejudica a mediação entre *stakeholders* e o que poderia ser feito para superar essa questão?
- » O que a intermediação permitiu que você alcançasse e que não teria conseguido sem ela?

4.2

Aceleração do aprendizado

Exploração, teste e desenvolvimento de novas ideias para subsidiar e validar soluções



Perspicácia para o futuro

Conexão da visão de longo prazo
com ações de curto prazo

PERSPICÁCIA PARA O FUTURO

Sentir-se confortável para explorar diversos cenários futuros possíveis e experimentar maneiras de lidar com eles. Capacidade de olhar para além do horizonte e de questões imediatas, a fim de desenvolver uma visão de longo prazo. Isso conduz à mudança desejada e subsidia as tarefas de curto prazo para alcançá-la. Ambientes de trabalho nos quais a incerteza e a imprevisibilidade são aceitas dão suporte a essa habilidade de visão para o futuro. Isso caminha de mãos dadas com a prototipação.

Comportamentos

COMPORTAMENTOS COMUMENTE OBSERVADOS

Focar objetivos de curto prazo ou sucessos rápidos ou imediatos. Não há dedicação de tempo para pensar em como eles se relacionam a uma visão de longo prazo.

Dar maior atenção a certas ideias e perspectivas que possam se alinhar com seus próprios pensamentos. As decisões, em sua grande parte, são tomadas com base nisso.

Buscar *feedbacks* tendo por base sua própria ideia ou perspectiva, com poucas oportunidades para genuinamente trazer diferentes ideias ou pessoas para a discussão.

◀ ABORDAGEM DE SITUAÇÕES OU DESAFIOS ▶

◀ TOMADA DE DECISÕES ▶

◀ INTERAÇÃO COM PESSOAS, FERRAMENTAS OU SISTEMAS ▶

COMPORTAMENTOS INOVADORES E EXPERIMENTAIS

Explorar (em vez de prever) o que o futuro pode ser, tendo em vista que nada é certo. Identificar pequenos passos que podem contribuir para o alcance da visão de longo prazo.

Esboçar as perspectivas e ideias de cada indivíduo e tomar decisões por meio da deliberação, discussão e exploração do potencial de diferentes possibilidades.

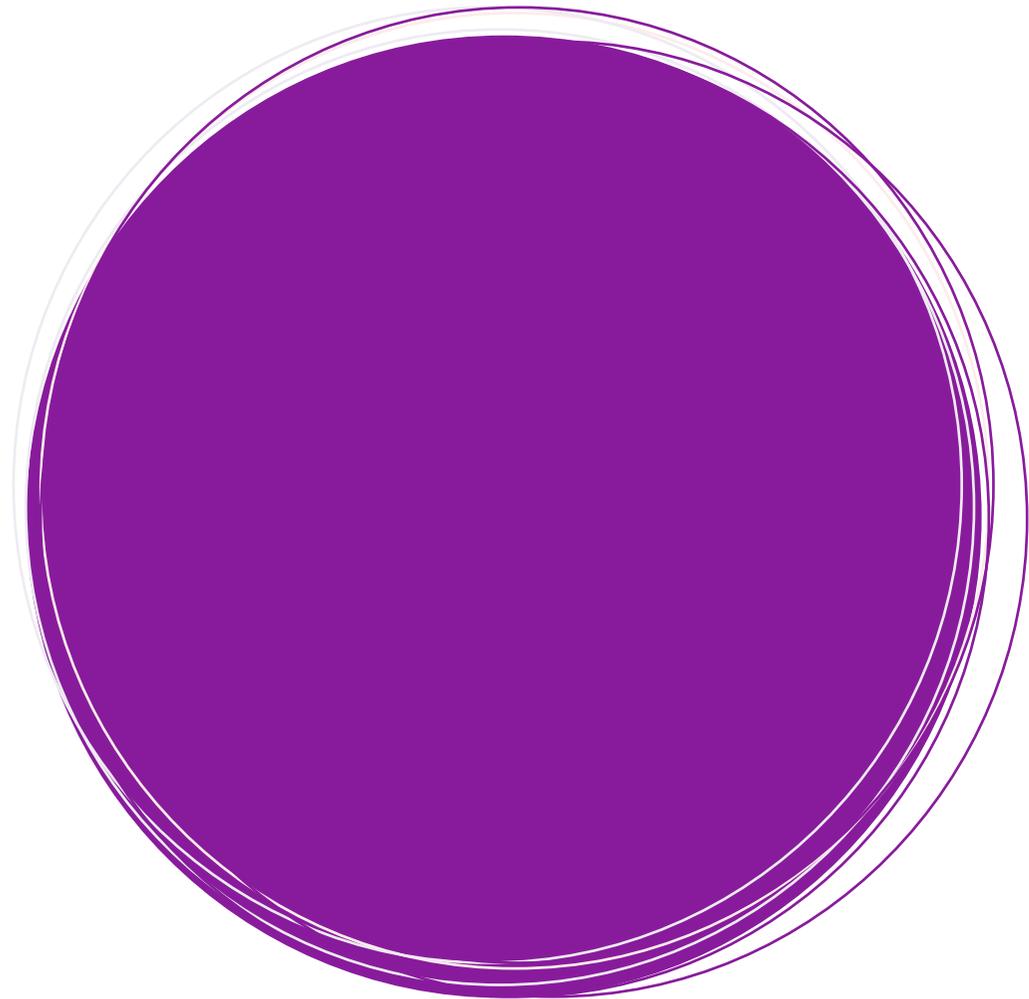
Criar um espaço seguro no qual todas as pessoas se sintam confortáveis para compartilhar suas visões como colaboradores; apoiar esse espaço por meio de uma ampla gama de ferramentas para estimular os participantes.

Atitudes relacionadas

Ser **focado em resultados** e **orientado para ações** ajuda a formar uma visão e de fato alcançá-la. Ser **reflexivo** torna o indivíduo ciente do que está funcionando (e o que não está) e ajuda a identificar o que precisa ser mudado. Por fim, a **agilidade** dá suporte para que se saiba quando e como mudar o caminho, assegurando que se retome a visão quando as circunstâncias mudam.

Questões para reflexão

- » Como você pode estar seguro de que as ações de curto prazo se relacionam com objetivos de longo prazo? A quais pontos você dedica atenção a fim de identificar isso?
- » Como você constrói uma visão compartilhada do futuro? Quais passos toma para alcançar isso?
- » Quais são as dificuldades para se manter uma abordagem focada no futuro? O que você pode fazer para amenizá-las?
- » Como você pode otimizar o uso de cenários múltiplos para o futuro a fim de acelerar o aprendizado sobre o que é possível?



Prototipação e Iteração

Teste de ideias e sua melhoria sistemática

PROTOTIPAÇÃO E ITERAÇÃO

As ideias são testadas antes de serem colocadas em prática. Esses testes ensinam a criar melhores soluções para determinado problema. Existem diversas formas de se testar uma ideia e você dispõe de um bom conhecimento sobre tais métodos, selecionando os corretos a fim de transformar uma ideia em uma hipótese para que seja testada. Ao fazer um registro do que se aprende (sobre o que funciona e o que não funciona), você se certifica de levar esses **insights** para a próxima versão melhorada da ideia. As suposições são testadas ao longo do projeto e é feita a adaptação de acordo com o que foi descoberto. Isso ajuda a desenvolver soluções robustas para os problemas e evita implementações arriscadas de larga escala (ideias geralmente onerosas cuja expectativa é que funcionem, porém não se sabe se irão ou não funcionar). Isso poupa tempo e dinheiro, visto que se passa mais tempo no desenvolvimento e na melhoria das ideias antes de implementá-las.

A prototipação não entrega uma solução perfeita de imediato. Dessa forma, o fato de "não se acertar logo de primeira" não é encarado como uma falha, mas sim como uma oportunidade de aprendizado.

Comportamentos

COMPORTAMENTOS COMUMENTE OBSERVADOS

Colocar vários recursos em uma implementação bem analisada de larga escala, que pareça boa na teoria, porém que ainda precisa ser devidamente testada na prática.

Decidir sobre um plano de ação completo com base no que funcionou em projeto anterior, porém que pode não ocorrer em todos os casos.

Planejar cuidadosamente resultados por meio da previsão do que pode acontecer. Usar conhecimento e metodologias já existentes.

ABORDAGEM DE SITUAÇÕES OU DESAFIOS

TOMADA DE DECISÕES

INTERAÇÃO COM PESSOAS, FERRAMENTAS OU SISTEMAS

COMPORTAMENTOS INOVADORES E EXPERIMENTAIS

Testar ideias de forma rápida e não onerosa para aprender o que funciona ou não. Usar essas lições para subsidiar a versão seguinte.

Desenvolver *insights* a partir do teste de ideias, com frequência e de maneira rápida, com aqueles afetados pela intervenção. Estar aberto a consequências inesperadas e não intencionadas.

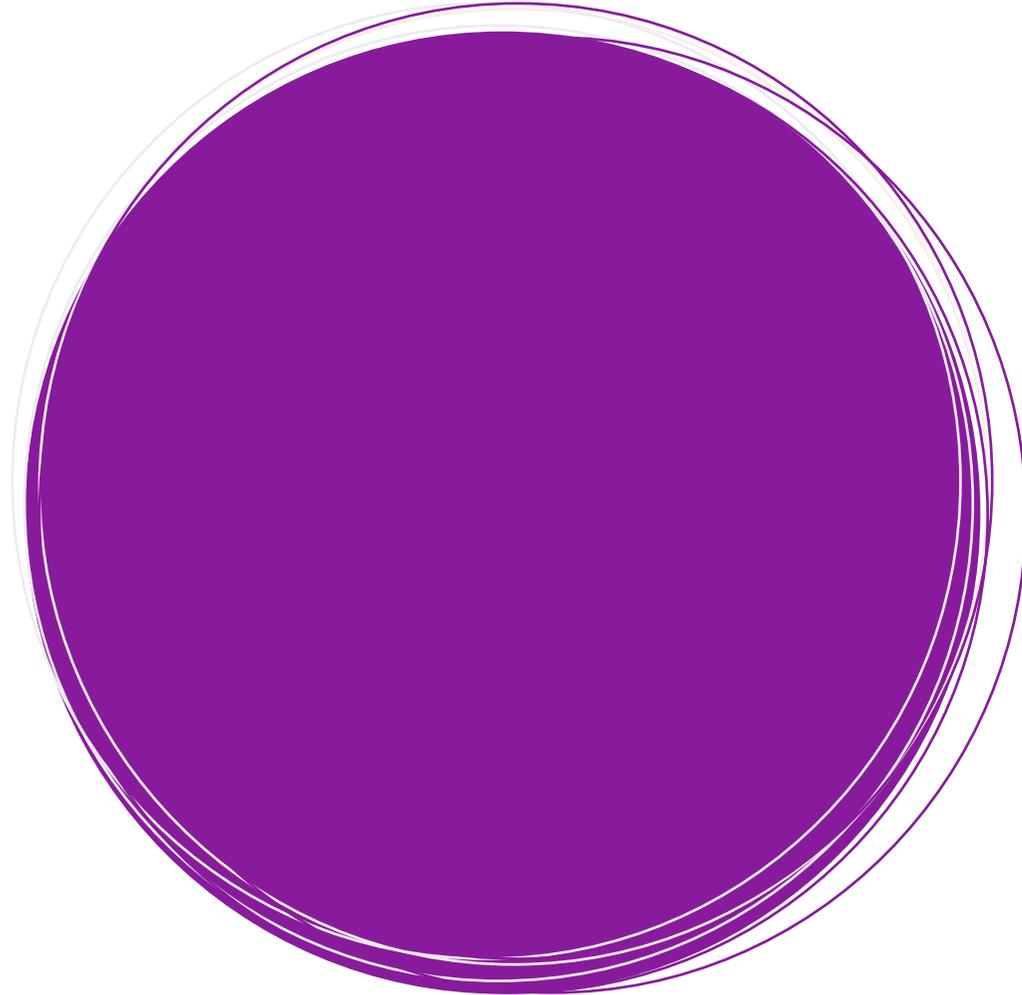
Explorar resultados por meio do uso de uma abordagem de tentativa e erro. Testar a fim de verificar o que funciona, aprimorando e testando novamente, ou buscando outras fontes de conhecimento além das usuais.

Atitudes relacionadas

Pensar sobre como algo poderia ser diferente, produzir uma nova ideia e transformá-la em um protótipo requer **imaginação**. Essas ideias podem resultar em algo bastante diferente do que se esperava, portanto, a **agilidade** para reagir e se adaptar é algo inerente à prototipação. O mesmo ocorre com a **reflexão** sobre o que funciona e o porquê. Por fim, ser **orientado para ações** garante que as soluções sejam rapidamente tangíveis, sem que se perca tempo pensando demais e sem um excesso de preciosismo sobre soluções.

Questões para reflexão

- » Como você atualmente gera **insights** por meio da prototipação? Como você sabe o que deve ser mensurado?
- » Com quem você atualmente testa seus protótipos? Trata-se do público adequado?
- » O que atualmente limita sua habilidade, ou oportunidade, para prototipar?



Formação em Dados e Evidências

Uso de diferentes tipos de dados
de maneira efetiva para acelerar a
compreensão

FORMAÇÃO EM DADOS E EVIDÊNCIAS

Segurança para compreender e usar diferentes fontes de dados. Não importa se os dados são quantitativos ou qualitativos (ou ambos!), deve-se saber usá-los a fim de subsidiar e ter uma melhor compreensão do projeto.

A compreensão de várias fontes de informação ajuda o indivíduo a desvendar uma visão mais completa e leva a um pensamento mais coeso e a **insights** mais profundos. Você sabe que nem todas as respostas virão da mesma fonte e que, ao olhar em busca da variedade, terá mais chances de identificar padrões mais perspicazes. Essa compreensão ampla de dados dá suporte para as decisões que você toma. As pessoas confiam no que você diz, pois elas têm certeza de que você pode oferecer evidências.

Comportamentos

COMPORTAMENTOS COMUMENTE OBSERVADOS

Usar métodos de coleta de dados, conjuntos de dados e/ou evidências previamente testados que possam dar suporte ao trabalho.

Usar dados para subsidiar seu pensamento atual ou aplicar os mesmos dados a fim de responder várias questões. Incapacidade de testar se tais atitudes reforçam ou não um viés inerente.

Usar métodos testados e aprovados. Favorecer abordagens de coleta ou geração de dados mesmo que você esteja ciente de que elas possam não oferecer o panorama geral.

ABORDAGEM DE SITUAÇÕES OU DESAFIOS

TOMADA DE DECISÕES

INTERAÇÃO COM PESSOAS, FERRAMENTAS OU SISTEMAS

COMPORTAMENTOS INOVADORES E EXPERIMENTAIS

Adotar uma perspectiva ampla. Usar uma mescla de fontes de dados, sejam fontes quantitativas ou qualitativas ou, ainda, técnicas em tempo real, para desenvolver novas ideias ou teorias sobre o que pode funcionar.

Usar uma ampla gama de dados para identificar padrões não percebidos anteriormente. Tomar decisões baseadas em percepções quantitativas e qualitativas, sem favorecer uma sobre a outra.

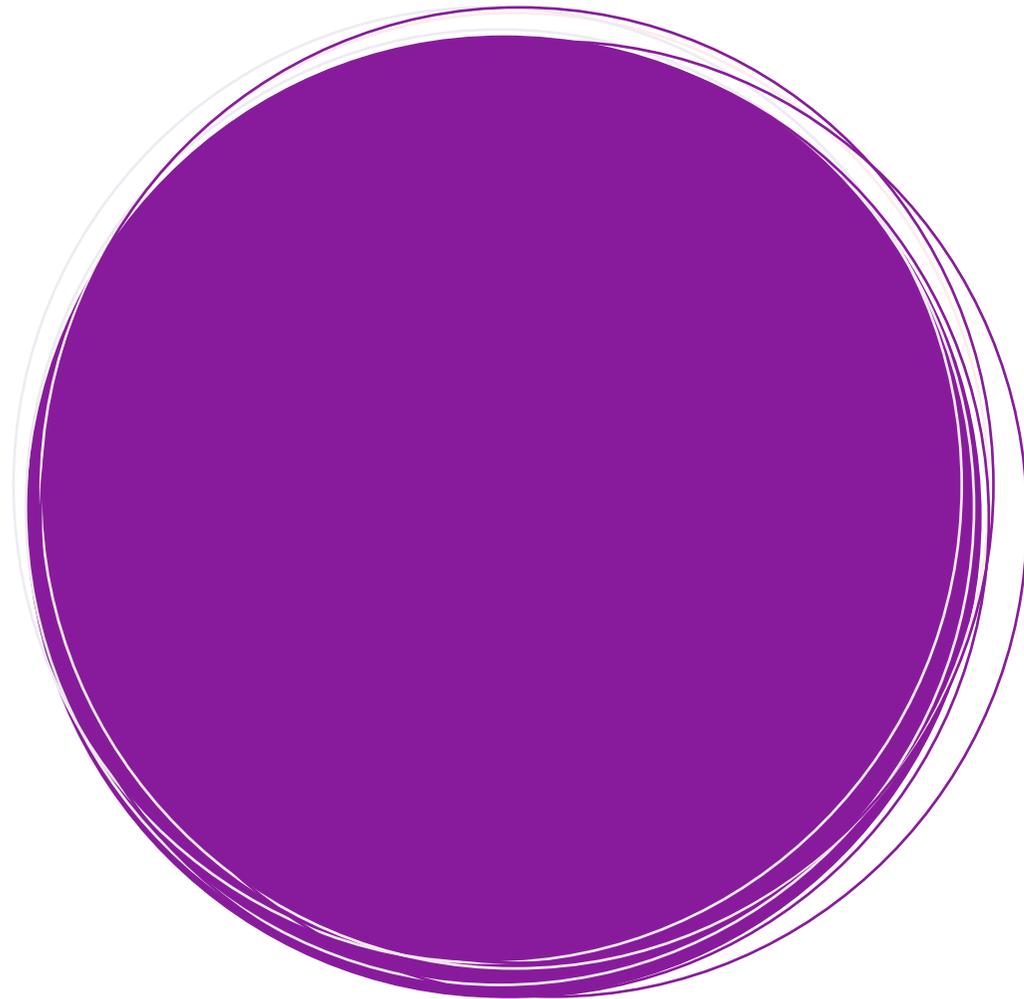
Explorar novas abordagens de coleta e geração de dados, o que auxilia a ver o problema sob uma nova perspectiva e a abrir-se para novas possibilidades.

Atitudes relacionadas

Para buscar fatos e explorar diferentes abordagens para reunião de dados, é necessário ser **curioso**. Para entender e analisar dados, é necessário ser **reflexivo** quanto aos limites das diferentes abordagens. Além disso, ao usar métodos e conjuntos de dados novos e não familiares, é necessário ser **resiliente** diante da inevitável resistência a uma nova abordagem.

Questões para reflexão

- » De quais maneiras você atualmente aprimora e desenvolve sua conscientização e o uso de novas abordagens sobre dados e evidências?
- » Quais são as principais barreiras ou limitações que você enfrenta ao usar novos métodos na prática diária? De quais formas isso pode ser superado?



Pensamento sistêmico

Combinação de perspectivas micro e
macro para alcançar complexidade

PENSAMENTO SISTÊMICO

Compreensão de que os detalhes de um assunto são tão importantes quanto a maneira como eles se encaixam no panorama geral. Reconhecimento de que a resolução de problemas públicos se dá por meio de um emaranhado de pequenas ações interconectadas dentro de grandes e complexos sistemas.

Identificar a relação entre elementos menores e o "panorama completo" é crucial. Deve-se explorar como a mudança em uma escala é capaz de afetar todo o sistema com o passar do tempo. Abordar tal cenário sob perspectivas diferentes proporciona uma compreensão mais ampla e completa de como as intervenções podem afetar os objetivos.

Um pensamento sistêmico eficiente é um comportamento que leva a uma visão mais holística de uma situação complexa, na qual múltiplos elementos (sejam pessoas, processos ou estruturas) são compreendidos em termos de sua relação uns com os outros. O pensamento sistêmico bem-sucedido identifica como o design de serviços e os pontos de intervenção podem se tornar uma parte produtiva de uma mudança mais ampla de sistemas.

Comportamentos

COMPORTAMENTOS COMUMENTE OBSERVADOS

Ver uma situação sob a perspectiva específica de sua área de interesse e especialidade.

Focar em um assunto único e usar informações dessa única área de interesse para tomar decisões sobre ações a serem tomadas.

Interagir com pessoas com as quais você tenha frequentemente trabalhado antes ou que estejam restritas a uma área de políticas similares. Raramente explorar diferentes áreas de interesse.

ABORDAGEM DE SITUAÇÕES OU DESAFIOS

TOMADA DE DECISÕES

INTERAÇÃO COM PESSOAS, FERRAMENTAS OU SISTEMAS

COMPORTAMENTOS INOVADORES E EXPERIMENTAIS

Pensar consistentemente sobre a relação entre os detalhes mais sutis de uma situação e o panorama geral. Identificar quando as ações de uma área podem ter um efeito cascata sobre outras áreas – para o bem e para o mal.

Usar o conhecimento adquirido por meio de várias e diversas partes de um sistema e que vai além de sua área específica de interesse. Explorar sua interconexão a fim de revelar padrões e relações importantes que irão ajudar na tomada de decisões.

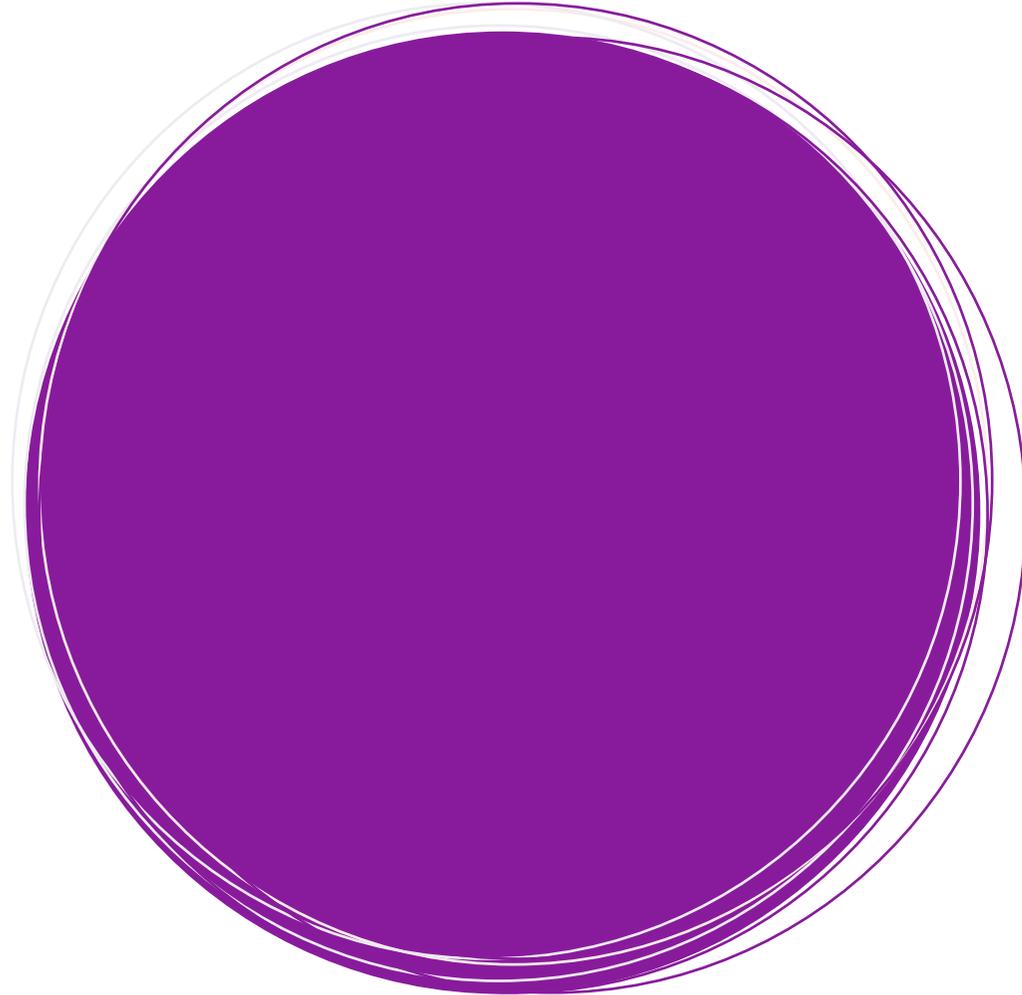
Engajar-se com diferentes *stakeholders*, setores, disciplinas e níveis acerca de um assunto. Compreender e melhor explorar quais soluções podem ajudar a mudar a direção do sistema e solucionar um problema.

Atitudes relacionadas

É necessário ser **curioso** para explorar detalhes menores de um sistema, entender como estes podem se encaixar em um panorama mais amplo e identificar conexões em locais que não sejam óbvios. Olhar para um sistema completo sob a perspectiva dos demais requer **empatia**, da qual serão necessárias altas doses. Para fazer uma pausa e avaliar se o que está sendo feito está funcionando, exige-se **reflexão**. O uso do pensamento **imaginativo** sobre um assunto para enxergar a possível causa e o efeito leva a novas oportunidades. O uso dessa informação para entender como conseguir a mudança desejada requer uma abordagem **focada em resultados**.

Questões para reflexão

- » Como você pode manter o equilíbrio entre o panorama geral e os detalhes menores e importantes?
- » Como você pode identificar quais as partes do sistema afetam umas às outras? O que pode ser mensurado?
- » Como saber se você não está deixando nada de lado? O que pode ser feito para evitar isso?



Aprendizagem Tecnológica

Compreensão dos desenvolvimentos
tecnológicos e de seu potencial

APRENDIZAGEM TECNOLÓGICA

Reconhecimento e compreensão do potencial dos desenvolvimentos tecnológicos que podem ajudar no trabalho. Entendimento de que a tecnologia não é a "inovação" ou necessariamente a resposta por si só, mas sim uma ferramenta para ajudá-lo a se aproximar da solução. Ela é usada para gerar novas percepções e soluções ou para aprimorar trabalhos existentes em áreas, como acessibilidade, democracia, experimentação, análise de dados. A aprendizagem tecnológica pode criar oportunidades para estabelecer o pensamento mais moderno acerca da resolução de problemas, e estar ciente das novidades garante que as organizações não fiquem para trás. Essa habilidade é desenvolvida em organizações que habilitam e apoiam os funcionários para que acessem e usem tecnologias em desenvolvimento ou de última geração.

Comportamentos

COMPORTAMENTOS COMUMENTE OBSERVADOS

Fazer uso de tecnologias familiares com as quais se sente confortável, visto que elas parecem ser mais fáceis de lidar do que aprender algo completamente diferente ou construir por conta própria.

Ver a tecnologia como "a resposta" para os problemas, sem ter o escopo para testar o quão bem ela funciona na prática ou se as necessidades das pessoas são atendidas.

Usar ferramentas familiares que atendam ao conjunto de especialidades já existentes, mas sem considerar o potencial de novas ferramentas.

ABORDAGEM DE SITUAÇÕES OU DESAFIOS

TOMDADA DE DECISÕES

INTERAÇÃO COM PESSOAS, FERRAMENTAS OU SISTEMAS

COMPORTAMENTOS INOVADORES E EXPERIMENTAIS

Atualizar-se constantemente com os novos desenvolvimentos tecnológicos a fim de entender se estes possuem algum potencial no setor público. Estar aberto a desenvolver e adaptar tecnologias, potencialmente no ambiente interno, em vez de ter como padrão a compra de pacotes completos de TI.

Ver a tecnologia como um meio para determinado fim. Identificar onde ela pode agregar valor e se conscientizar de suas limitações. Aplicar a perspectiva de um usuário ao tomar decisões sobre novas tecnologias.

Aplicar novas ferramentas digitais ou adaptar seu uso original para gerar novas ideias ou perspectivas mais atuais.

Atitudes relacionadas

Ser **curioso** sobre novos desenvolvimentos e o potencial de novas tecnologias. Ter **imaginação** permite que se enxergue as possibilidades de usar novas tecnologias de forma criativa. Novas ideias geralmente enfrentam resistência e isto também se aplica a novas tecnologias. É necessário ser **resiliente** para frear aqueles que desejam continuar com a forma usual de se trabalhar. Nem toda tecnologia é relevante ou útil. **Refletir** sobre isso – o que funciona, o que pode funcionar e o que não funciona – desenvolve a habilidade de identificar como a tecnologia pode melhorar o trabalho em vez de se desviar deste.

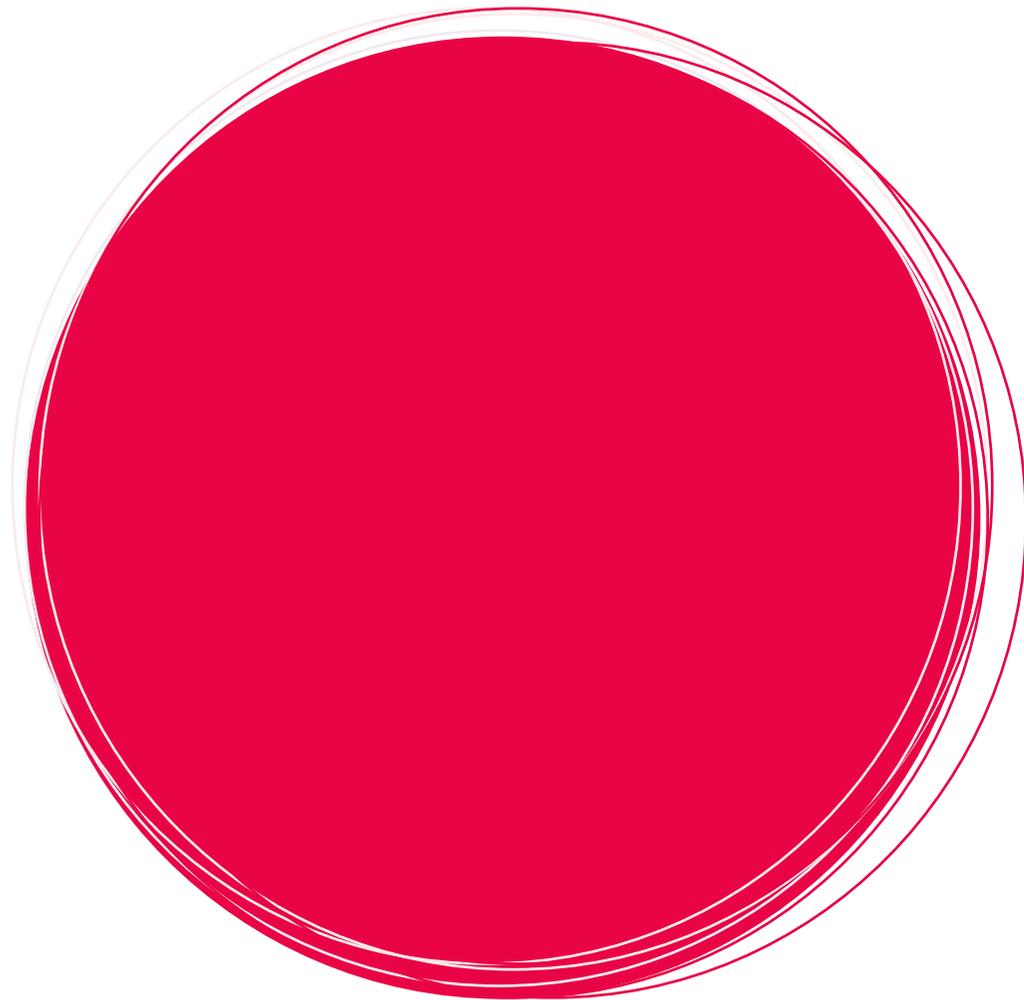
Questões para reflexão

- » Como você se mantém atualizado sobre as novas tecnologias?
- » Você leva em consideração como elas podem ajudá-lo em seu trabalho?
- » Você tem acesso fácil aos desenvolvimentos tecnológicos? Caso contrário, como isso pode ser superado?

4.3

Gestão de mudança

Mobilização de recursos e legitimidade para fazer a mudança acontecer.



Conscientização política e burocrática

Garantia de apoio estratégico por meio de dinâmicas políticas e procedimentos burocráticos.

CONSCIENTIZAÇÃO POLÍTICA E BUROCRÁTICA

Capacidade de conseguir apoio estratégico para o trabalho por meio de atuação hábil ao lidar com as políticas e burocracia da organização. Conhecimento sobre quem precisa ser convencido e quais procedimentos devem ser usados.

A experiência no setor público e a compreensão de sua cultura, regras implícitas e pessoas permite que as portas sejam abertas para o avanço da inovação. É necessário ter sagacidade. O trabalho no setor público oferece uma compreensão das nuances e condições do ramo. Aprender como tirar proveito desses fatores a fim de conseguir apoio e aceitação da organização é o medidor do sucesso.

Comportamentos

COMPORTAMENTOS COMUMENTE OBSERVADOS

Usar *insights* e conexões políticas para avançar ou proteger sua carreira pessoal e focar menos em como se valer destes para alcançar uma mudança maior.

Dar seguimento a ideias por princípio, sem considerar o tempo e o clima político e organizacional mais amplo.

Focar em objetivos singulares para projetos, reuniões ou discussões. Estar menos consciente ou preocupado com as necessidades alheias.

ABORDAGEM DE SITUAÇÕES OU DESAFIOS

TOMADA DE DECISÕES

INTERAÇÃO COM PESSOAS, FERRAMENTAS OU SISTEMAS

COMPORTAMENTOS INOVADORES E EXPERIMENTAIS

Usar cada *insight* ou conexão política à disposição para influenciar e ganhar apoio para realizar a mudança que as pessoas para quem se presta o serviço precisam.

Perceber quem podem ser seus aliados. Encontrar apoio em quase todas as etapas do caminho e aproveitar as chances quando surge a oportunidade. Saber quem deve ser acionado, quando e onde as mudanças são possíveis e quais delas terão um maior impacto.

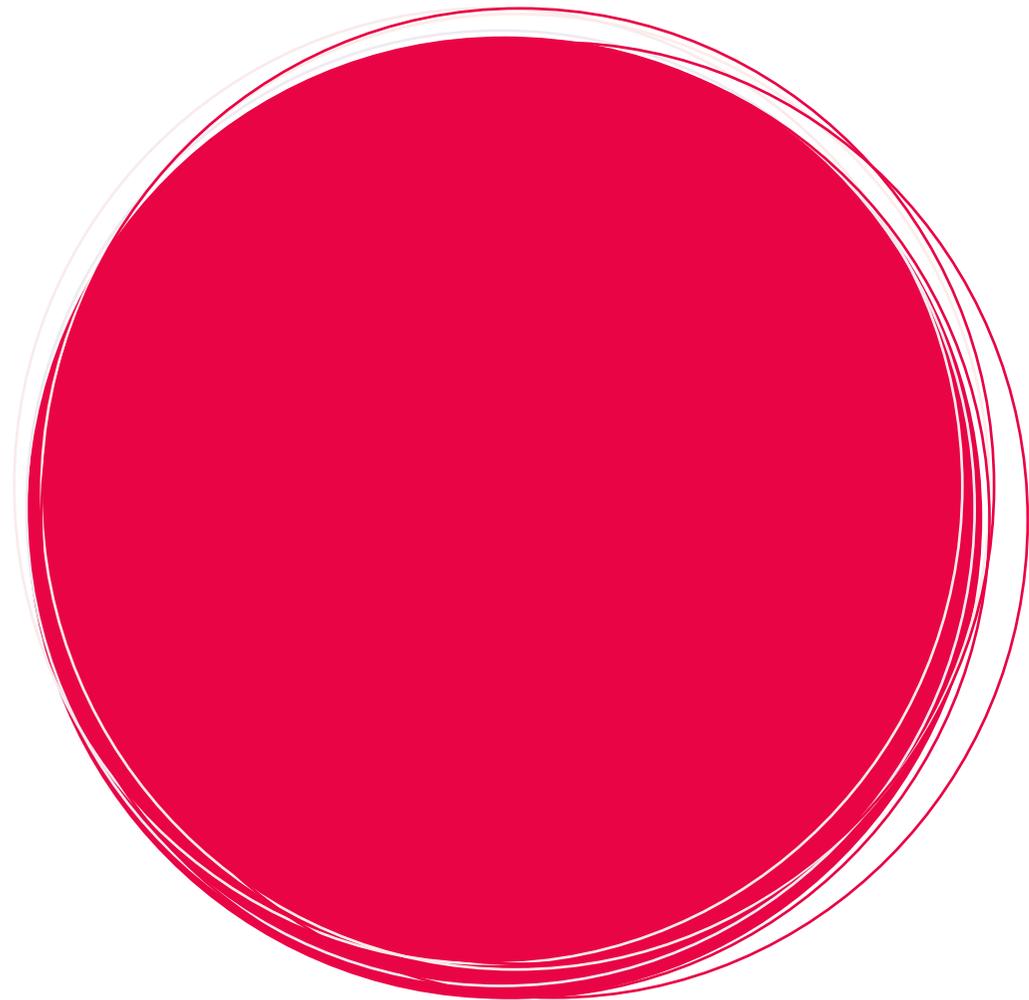
Organizar reuniões e conversas para alcançar o objetivo desejado, mas também reconhecer as oportunidades quando estas surgem. Conhecer seu público e como engajá-lo.

Atitudes relacionadas

Para entender as restrições e ambições dos colegas, *stakeholders* e funcionários, é necessário ter **empatia** com suas necessidades. Deve-se saber quem são as pessoas certas e como abordá-las para conseguir seu apoio nas mudanças. Deve-se ser **ágil** para responder às diferentes circunstâncias, pessoas e situações, e **reflexivo** para identificar quando e onde algo é possível. Ter **foco em ações** garante o apoio às decisões para fazer a mudança.

Questões para reflexão

- » Como você avalia atualmente quando e como seguir adiante com uma mudança inovadora?
- » Em que ponto suas necessidades se alinham às necessidades dos demais?
- » Como você toma conhecimento de quais são as pressões das pessoas?
- » Como você se certifica de que essas oportunidades não sejam perdidas?



Financiamento da Mudança

Entendimento das diversas formas de liberar, mobilizar e usar recursos financeiros

FINANCIAMENTO DA MUDANÇA

Deve-se ter sagacidade financeira. Há a possibilidade de uso de vários instrumentos e mecanismos financeiros para dar suporte a processos de inovação e criar espaço para a resolução experimental de problemas.

Exemplos seriam formas alternativas de financiamento como o Financiamento P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), títulos de impacto (**impact bonds**), fundos de desafio (**challenge funds**), financiamento coletivo (**crowdfunding**) ou bolsas de inovação (entre outros). Financiamentos por meio desses métodos ajudam a aprimorar os processos e resultados nas tomadas de decisões do setor público, visto que permitem que o financiamento vá mais além.

Isso pode refletir uma disposição para se impor e promover novas formas de se financiar a mudança. Ao desafiar modelos existentes de compras e gastos públicos, mais possibilidades são criadas a partir dos recursos disponíveis.

Comportamentos

COMPORTAMENTOS COMUMENTE OBSERVADOS

Usar esquemas de financiamento rígidos e de longo prazo, nos quais há pouca possibilidade de reestruturação de problemas ou apoio para se testar ideias.

Usar ferramentas financeiras já existentes e tradicionais. Optar pelo que já foi usado antes em vez de explorar o que pode ser uma melhor opção para o problema em questão.

Usar ferramentas comuns ou já testadas que ajudam a evitar qualquer risco. Tendência de se olhar para profissionais do mercado já estabelecidos e soluções já testadas e aprovadas.

◀ ABORDAGEM DE SITUAÇÕES OU DESAFIOS ▶

◀ TOMADA DE DECISÕES ▶

◀ INTERAÇÃO COM PESSOAS, FERRAMENTAS OU SISTEMAS ▶

COMPORTAMENTOS INOVADORES E EXPERIMENTAIS

Usar esquemas de financiamento mais flexíveis e de prazos mais curtos, que permitem a reestruturação de problemas, teste de múltiplas ideias e aceleração do aprendizado sobre o que funciona.

Pensar sobre novas oportunidades e a possibilidade do que "pode ser aprendido" por meio de métodos de financiamento.

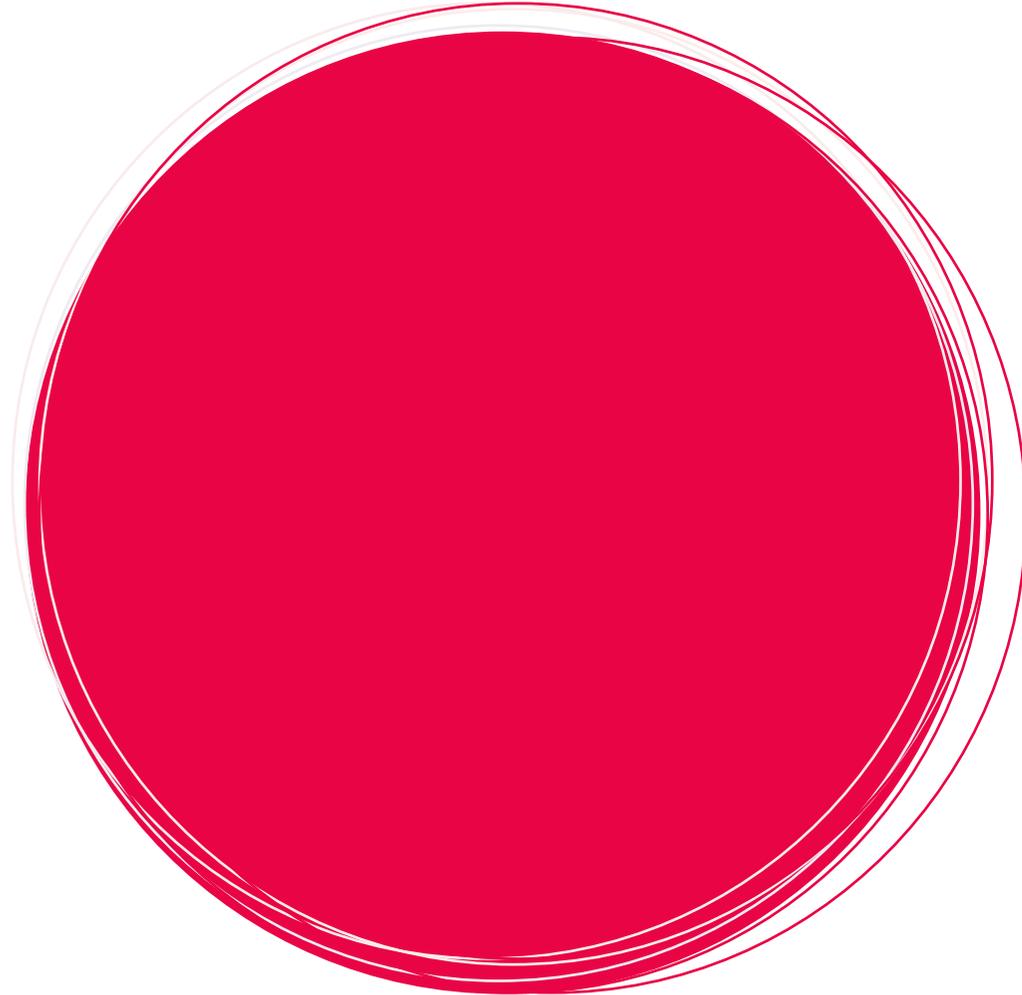
Explorar novas maneiras de mobilizar recursos e financiar mudanças.

Atitudes relacionadas

Esta habilidade é particularmente útil quando aplicada em conjunto com um forte compromisso com **resultados** no mundo real. Isso deve ser complementada por uma visão **corajosa** e **imaginativa** que resulte em investimentos ambiciosos em projetos exploratórios, que não precisam promover uma ligação direta entre esforço e resultado, mas que, em vez disso, são vistos como formas de acelerar o aprendizado sobre criação de valor na organização de um modo geral.

Questões para reflexão

- » Quais recursos você tem à sua disposição?
- » Como você pode descobrir o que mais pode haver de opção?
- » Com quem você pode aprender?



Empreendedorismo

Uso de questionamentos e perspicácia nos negócios para criar oportunidades

EMPREENDEDORISMO

Promover disrupção no sistema. Questionar e desafiar o *status quo* valendo-se da perspicácia nos negócios para criar espaço e oportunidades para mudanças dentro da organização. Assumir riscos calculados para desenvolver e incorporar novas ideias e modelos de negócios em benefício de uma organização e daqueles a quem ela serve. Isso ajuda a quebrar barreiras existentes a fim de sacudir e melhorar a prática. Toma-se uma postura empreendedora dentro da organização, daí o uso de "empreendedorismo".

Essa habilidade é particularmente útil quando a organização aceita um certo grau de risco em seu trabalho. O empreendedorismo é audacioso e precisa de pessoas que se arrisquem a fim de desafiar situações existentes. Aqui o trabalho não é feito da forma habitual. O sucesso pode indicar "ações arriscadas" para alguns, porém procura por mudanças de alto nível no modo como uma organização opera ou por meio de uma cultura mais experimental.

Comportamentos

COMPORTAMENTOS COMUMENTE OBSERVADOS

Pensar que as coisas podem melhorar, mas trabalhar em estruturas, processos e restrições existentes sem muita esperança de que possam ser radicalmente mudados.

Usar exemplos e estudos de casos existentes que comprovadamente funcionam no setor público. Precisar ter certeza de que determinado plano de ação é o adequado ou não.

Adotar as maneiras existentes de se fazer as coisas ou apoiar apenas as ideias de indivíduos do alto escalão.

ABORDAGEM DE SITUAÇÕES OU DESAFIOS

TOMADA DE DECISÕES

INTERAÇÃO COM PESSOAS, FERRAMENTAS OU SISTEMAS

COMPORTAMENTOS INOVADORES E EXPERIMENTAIS

Desafiar o *status quo*. Tomar riscos calculados ao identificar oportunidades para se fazer as coisas de forma diferente. Buscar inspiração em outras áreas.

Buscar possibilidades fundamentadas mesmo quando há muita incerteza. Tentar incorporar novas ações, modelos ou sistemas dentro de uma organização ou mesmo explorar oportunidades completamente novas por meio da experimentação a partir de uma hipótese inteiramente nova a fim de alcançar mudanças.

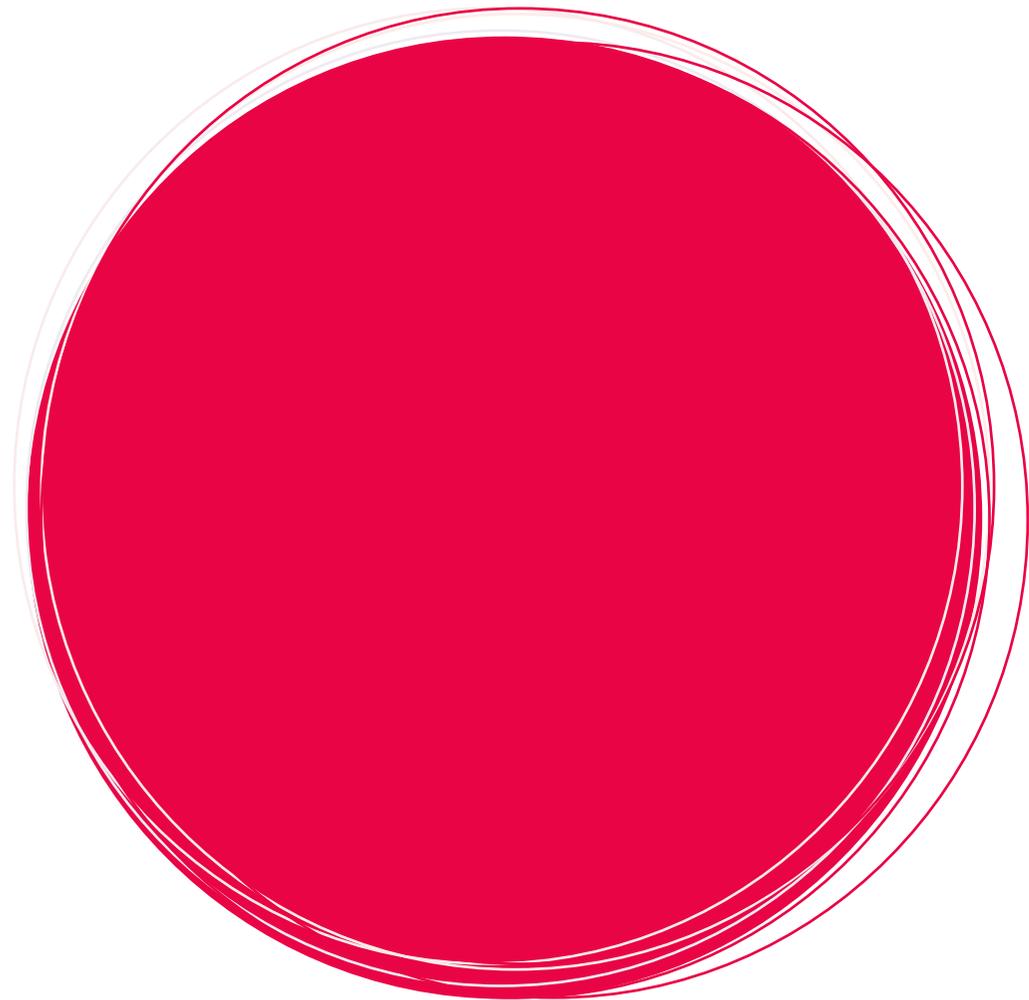
Adotar uma postura provocativa. Instigar interações (com pessoas, ferramentas e ambientes) a fim de explorar e selecionar práticas correntes para identificar novas possibilidades de mudança.

Atitudes relacionadas

Colocar-se à prova, assumir riscos e sugerir novas formas de fazer as coisas exige **coragem** e **resiliência**. **Reflexão** e **curiosidade** são a força motriz por trás da identificação de onde as coisas poderiam ser diferentes e como poderiam ser diferentes. Para que as ideias e sugestões se transformem em ações, é necessário ter **foco em ações**.

Questões para reflexão

- » Como você atualmente calcula se vale ou não a pena assumir determinado risco?
- » O que o impede de assumir riscos? Trata-se de uma questão estrutural, processual ou pessoal? Como você gostaria de mudar isso?



Demonstração de Valor

Defesa da mudança por meio da
articulação de seu valor

DEMONSTRAÇÃO DE VALOR

Ter a capacidade de “vender” uma ideia explicando tanto o seu valor, quanto as evidências que a fundamentam.

Isso é feito criando-se mensagens significativas no formato que mais se adequar ao público. Essa atitude aumenta o apoio, a compreensão e a aceitação para que as ideias sejam levadas adiante. Ter a capacidade de dar suporte ao processo de gerar dados e evidências úteis, que tragam novos horizontes a problemas persistentes, além de demonstrar por que razão se deveria adotar um processo experimental que explore e teste sistematicamente o que pode funcionar e tirar um aprendizado disso.

Comportamentos

COMPORTAMENTOS COMUMENTE OBSERVADOS

Pensar sobre o valor de uma nova ideia ou solução a partir de seu próprio ponto de vista, o que pode implicar a perda da oportunidade de demonstrar o valor que poderia ter para os demais.

Embasar as decisões em informações limitadas que podem não se relacionar claramente com o público, deixando-o com a sensação de não saber do que se trata.

Usar documentos padronizados ou relatórios escritos para descrever o valor.

ABORDAGEM DE SITUAÇÕES OU DESAFIOS

TOMADA DE DECISÕES

INTERAÇÃO COM PESSOAS, FERRAMENTAS OU SISTEMAS

COMPORTAMENTOS INOVADORES E EXPERIMENTAIS

Olhar as coisas por meio da visão das outras pessoas, com diferentes quadros de referência e usando uma variedade de métodos. Cobrir diferentes aspectos de um assunto por meio de uma mescla de abordagens de dados e evidências.

Reestruturar e articular qual novo tipo de criação de valor poderia ser possível. Levar as pessoas a compartilharem suas decisões ao abordar questões com as quais elas se importam ou das quais precisam.

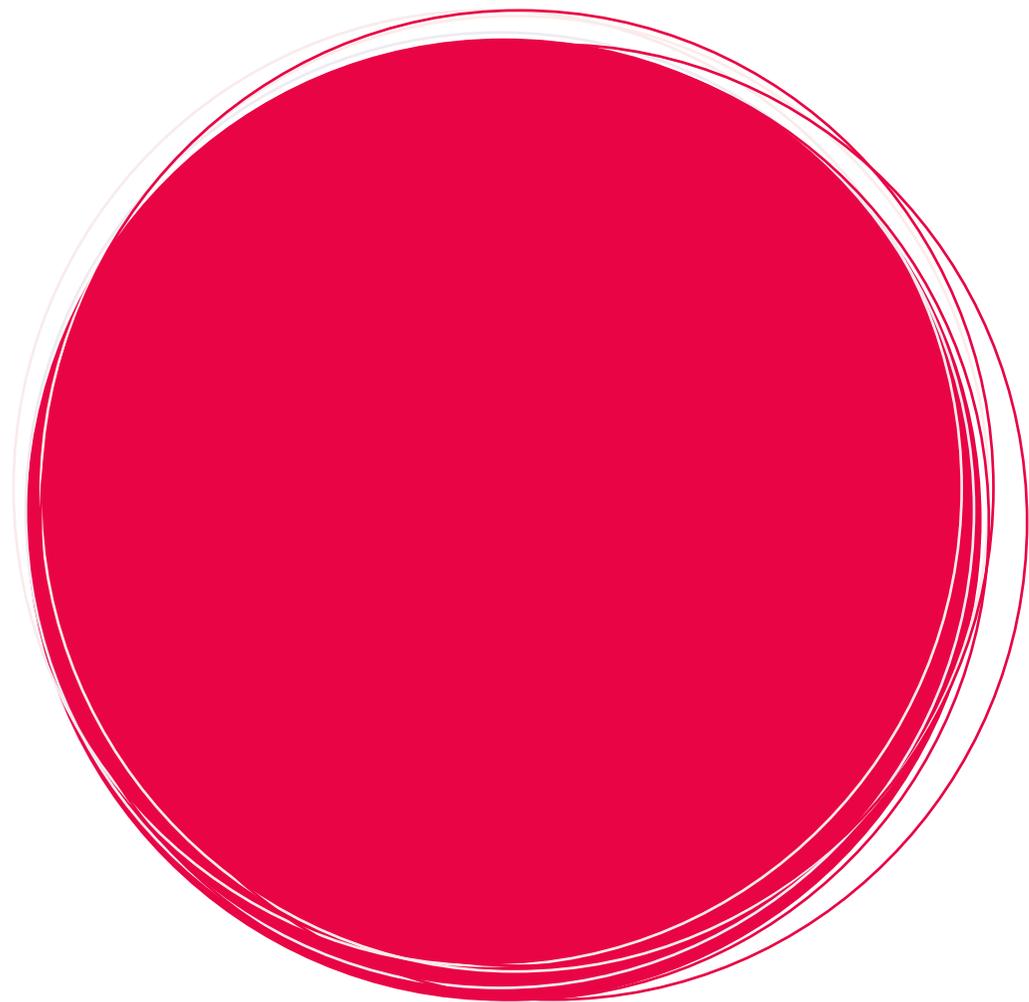
Ajustar a mensagem da forma mais clara e relevante para o público-alvo.

Atitudes relacionadas

É necessário ter boa **imaginação** para se comunicar efetivamente com diferentes pessoas. É preciso ser **empático** a fim de moldar suas ideias da maneira que resultará na melhor reação do público-alvo. Testar e adaptar novas abordagens significa ser **ágil** e **reflexivo**, sempre pensando no que repercute no público, além da necessidade de ser rápido para se adaptar quando a estratégia não está funcionando.

Questões para reflexão

- » Qual é o valor singular que você deseja demonstrar? Por que é considerado singular e importante?
- » Qual formato ou meio irá demonstrar valor para os demais? Como você sabe disso? Como garantir que a mensagem seja significativa para eles?
- » Quais barreiras você enfrenta a fim de demonstrar valor? E o que você poderia fazer para lidar com isso?



Narrativa e Influência

Uso de histórias convincentes para
articular a visão ou informação

NARRATIVA E INFLUÊNCIA

Capacidade de transformar uma visão, percepção ou dado em histórias que repercutem nas pessoas. Facilidade em fazer com que pessoas entendam as experiências dos demais e uso dessa capacidade para melhorar o que elas acreditam ser verdade. Isso desperta ideias e questionamentos no público-alvo acerca de assuntos específicos para que pense em determinado tema ou problema sob uma nova perspectiva. A maneira como essa ideia é elaborada facilita que as pessoas compartilhem aquela história para justificar ou explicar o que fazem. Capacidade de defender o uso de novos métodos e abordagens que desafiem a maneira usual de se trabalhar, transmitindo seu valor em termos significativos e articulando o valor de se fazer algo novo.

Comportamentos

COMPORTAMENTOS COMUMENTE OBSERVADOS

Focar em percepções ou estatísticas que descrevem uma situação a favor da exploração dos aspectos mais humanos que podem evocar empatia ou interesse.

Usar "estruturas" ou argumentos existentes que acabam dando suporte ao *status quo*, e, portanto, que apresentam o risco de limitar tanto a compreensão quanto ideias potenciais para mudar tal situação.

Descrever uma situação de forma "crua e direta", sem criar empatia ou conexão com os envolvidos. Usar relatórios padronizados ou estudos de caso já existentes para narrar histórias.

◀ ABORDAGEM DE SITUAÇÕES OU DESAFIOS ▶

◀ TOMADA DE DECISÕES ▶

◀ INTERAÇÃO COM PESSOAS, FERRAMENTAS OU SISTEMAS ▶

COMPORTAMENTOS INOVADORES E EXPERIMENTAIS

Transformar percepções, dados ou uso de novos métodos em narrativas que não somente descrevem uma situação, mas que estimulam questionamentos, inspiram a reflexão e geram ideias.

Ligar assuntos e pessoas do mundo real. Uso de informação convincente para ajudar *stakeholders* a reconsiderar possibilidades e mobilizar ou defender uma mudança nas prioridades e maneiras de se trabalhar.

Criar uma variedade de histórias que inspiram as pessoas a realizarem mudanças. Permitir que as pessoas se vejam na história ou estimular empatia nos outros.

Atitudes relacionadas

A **curiosidade** motiva a descobrir histórias e a ver como elas se encaixam no contexto em que são usadas. A **empatia** está no centro do entendimento das experiências alheias e gera uma percepção autêntica. Para que a narrativa seja efetiva, é necessário entender o que a torna poderosa. Ser **ágil** confere flexibilidade para usar, adaptar e moldar uma narrativa para diferentes propósitos. **Refletir** sobre o que repercute ou não nas pessoas aumenta as habilidades.

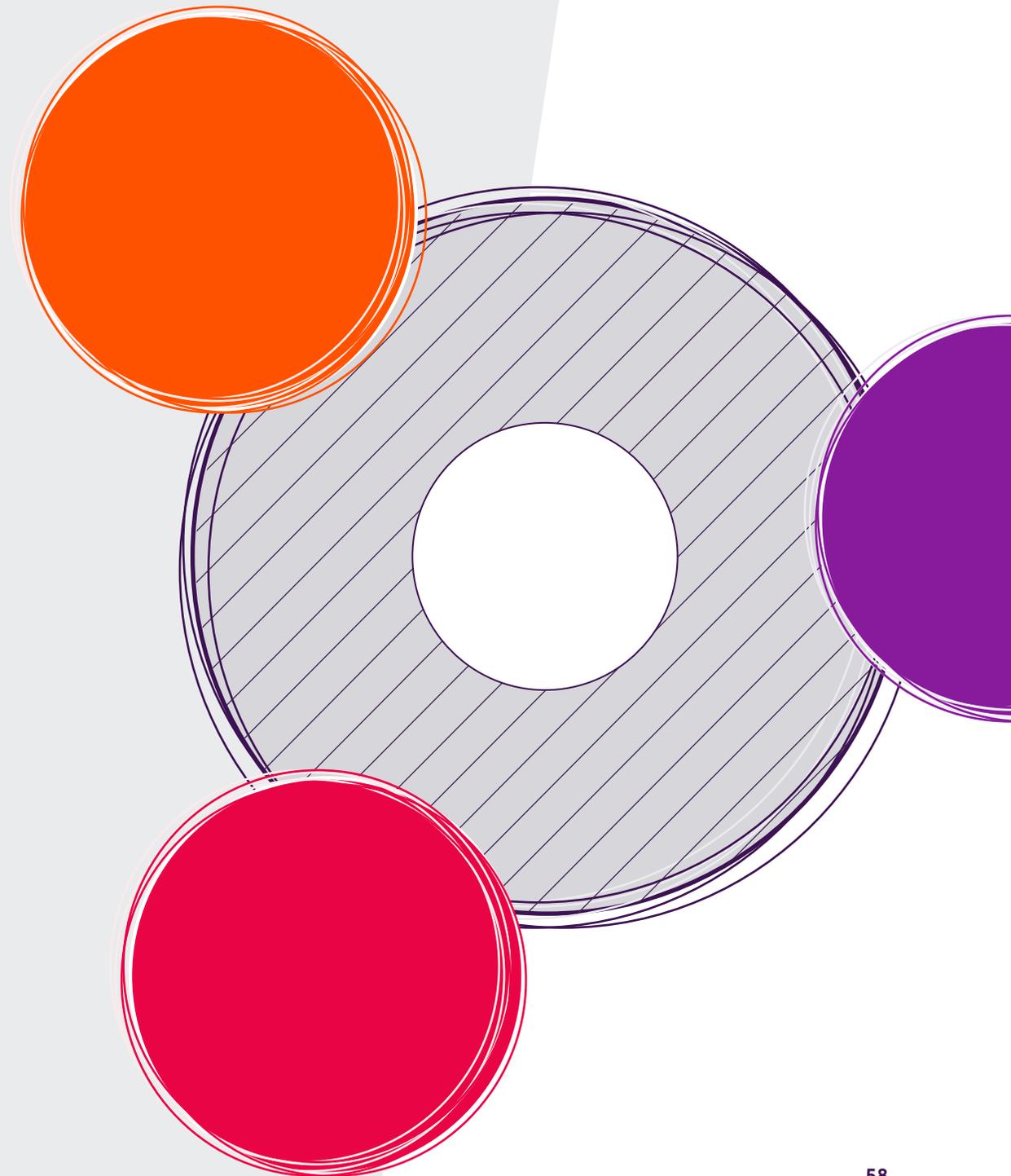
Questões para reflexão

- » Como você sabe que é bem-sucedido na criação de narrativas convincentes? Quais indicadores sugerem isso?
- » Em quais situações você atualmente usa a narrativa? E por quais razões?
- » O que impede a narrativa? O que pode ajudar sua equipe a usar essa habilidade com maior frequência ou efeito?

5.

Atividades

Diferentes formas de usar o Quadro de Competências



ATIVIDADE PARA EQUIPES

Mapeamento das competências de inovação de uma equipe

Objetivo:

Mapear as habilidades e atitudes de cada participante de uma equipe e criar um "mapa de calor" de todos os pontos fortes. Essa atividade é útil quando se está começando uma nova equipe, no início de um novo projeto ou com uma equipe já existente. Use-a para discutir se as habilidades e atitudes que você precisa estão presentes e para impulsionar a reflexão sobre os pontos fortes de sua equipe.



4-6 pessoas



45-60 minutos



1x impressão em papel A1 do Quadro de Competências (ou maior tamanho possível)



2 conjuntos de "cartões de habilidades" por equipe



Etiquetas adesivas coloridas, canetas (marca-textos/ canetas hidrográficas)

LEMBRETE!

O mapa tem como foco o desenvolvimento de equipes fortes em vez de indivíduos heroicos.

Até o momento, não conhecemos (ou ouvimos falar) de alguém que tenha todas as habilidades e atitudes descritas aqui, então não encare como um *checklist*. O Quadro apresenta um panorama de habilidades de atitudes que precisam estar presentes dentro de uma equipe mais ampla. O desafio é combinar essas habilidades e atitudes de maneiras que tornem a equipe melhor do que seus membros individualmente.

Não se trata de uma avaliação! Você não está sendo pontuado com base nisso, nem está sendo julgado em comparação com outros. Trata-se de destacar os pontos fortes e organizá-los de uma melhor forma para tirar maior proveito deles. Lembre-se: o foco são as equipes e como extrair o melhor delas.

PASSO 1 INTRODUÇÃO

 5 minutos

Tenha uma cópia impressa do Quadro e fixe-a na parede, de modo a estar visível para todos os membros da equipe. Distribua os cartões de habilidades em uma superfície de trabalho.

Introdução do Quadro de Competências.

Explique brevemente o que é o Quadro, abordando sua estrutura e seu conteúdo. Use descrições e detalhes da seção 1 deste guia.

Ex.: Este Quadro de Competências foi desenvolvido pelo Nesta a fim de visualizar as habilidades e atitudes necessárias para experimentação e solução de problemas públicos...

PASSO 2

IDENTIFICAÇÃO DAS HABILIDADES E ATITUDES

 20 minutos

Peça que cada membro da equipe escolha uma cor e pegue etiquetas adesivas. Idealmente, cada um deveria ter etiquetas de cores diferentes.

- **Reflita individualmente sobre habilidades centrais** – Peça que as pessoas olhem para os cartões de habilidades. Dê alguns minutos para que leiam e reflitam em silêncio sobre a descrição. Pode ser útil se os participantes se perguntarem “Quais habilidades meus colegas (mais próximos) considerariam meus pontos fortes? Peça que os participantes escrevam suas cinco habilidades essenciais em um post-it ou papel de anotações antes de seguir para o próximo passo.
- **Mapeie as habilidades** – Com cinco etiquetas da mesma cor, peça que cada membro da equipe marque no Quadro suas cinco habilidades essenciais, posicionando a etiqueta logo acima da habilidade escolhida. Peça que os participantes adicionem uma legenda ao papel, de forma que fique claro quais adesivos pertencem a quem.
- **Discuta em equipe as habilidades essenciais** – Se os membros conhecerem uns aos outros, peça que discutam com seus colegas suas cinco habilidades essenciais escolhidas. Eles reconhecem essas habilidades nos colegas? Eles possuem habilidades que não são usadas no trabalho?
- **Mapeie as atitudes** – Repita o processo com as três etiquetas coloridas restantes, porém desta vez explorando as três atitudes principais da equipe. Dê início à discussão perguntando “Quais atitudes seus colegas (mais próximos) consideram ser suas atitudes principais? Ou o que os define como pessoa, profissional ou alguém inovador?”

PASSO 3

IDENTIFICAÇÃO DE "SUPERPODERES"



10 minutos

Todos precisarão de um marca-texto ou caneta hidrográfica para esta etapa.

Identifique o que as pessoas enxergam ser seu maior ponto forte.

- **Cada pessoa deve ter oito etiquetas fixadas no Quadro.** Cinco habilidades e três atitudes. Peça às pessoas que escolham o que consideram ser sua maior habilidade e sua maior atitude: seus "superpoderes". Dê alguns momentos para que elas pensem sobre isso em silêncio e então peça que destaquem ou circulem sua maior atitude e habilidade no Quadro usando o marca-texto.
- **Discussão dos superpoderes** – Se os participantes conhecerem uns aos outros, peça que discutam com seus colegas sobre seus "superpoderes". Eles conseguem reconhecer essas habilidades nos colegas? Existe algum "superpoder" em comum? O que isso pode significar para a equipe?

PASSO 4

DISCUSSÃO DO MAPA DE CALOR



5-10 minutos

Formem um círculo e certifiquem-se de que cada pessoa tenha a oportunidade de compartilhar seus pensamentos.

Refleta sobre o que a equipe mapeou.

- O que eles conseguem enxergar?
- O que consideram ser os pontos fortes da equipe? (Ex.: onde está a maior quantidade de etiquetas).
- Existem muitas lacunas? Isso seria algo negativo? (Frequentemente as habilidades e atitudes podem estar presentes, porém não são destacadas como ponto forte).
- Como a equipe pode preencher as lacunas? Por meio de contratação, treinamento, ou talvez colaboração com especialistas externos?
- Existem habilidades que as pessoas pensam possuir, porém que não têm a oportunidade de aplicar em sua função? Por que razão e o que pode ser feito para mudar esse cenário?

Conclua a atividade – Existe alguma reflexão ou pensamento final? Os participantes considerariam usar essa atividade no início de um projeto com seus colegas? Ou eles conseguem ver outras oportunidades? O que precisa ser feito para tirar o melhor proveito dos pontos fortes da equipe?

Atividades extras em grupo

A. UMA DISCUSSÃO APROFUNDADA ENTRE A EQUIPE

Para equipes que se conhecem bem, é possível acrescentar uma discussão mais específica sobre os pontos fortes e pontos cegos de cada um. Use as perguntas abaixo como um guia para a conversa.

- Existe alguma lacuna óbvia que sua equipe possua? (Lembre-se de que nem todas as lacunas são ruins; discuta qual o impacto que essa lacuna possa ter).
- Como você deseja abordar as lacunas?
- Esse tipo de tarefa é feito por alguma equipe com quem você trabalhe?
- Ou faria sentido contratar alguém que possua essas habilidades ou atitudes faltantes?
- Ou existe o potencial para desenvolver essas habilidades dentro da equipe? Em caso positivo, como e quem pode querer desenvolvê-las?

B. QUEBRA-GELO

O Quadro pode ser uma maneira útil para que pessoas de diferentes instituições, departamentos ou equipes se conheçam de um modo interativo e atencioso. Ele permite que as pessoas olhem para além da hierarquia, da estrutura e das habilidades técnicas, a fim de criar um campo de atuação mais nivelado, e demonstra que todos têm sua contribuição.

- Siga o exercício “Mapeamento das habilidades e atitudes de sua equipe” até o passo 4.
- No passo 4, promova uma discussão sobre o foco de sua sessão/ evento específico e como as habilidades essenciais podem se relacionar com ele.

C. AVALIAÇÃO DO PROJETO

Quando os projetos são finalizados, nem sempre dedicamos tempo para pausar e refletir sobre seus sucessos e fracassos. O Quadro pode ser usado para identificar por que as coisas funcionaram ou não, e assim tirar um aprendizado disso.

- Escolha um projeto atual ou recentemente finalizado. Mapeie todos os altos e baixos até este momento.
- Siga o exercício “Mapeamento das habilidades e atitudes de sua equipe” até o passo 4.
- No passo 4, abra uma discussão sobre onde as pessoas observaram essas habilidades serem praticadas neste projeto em específico. O que acontecia durante os “pontos altos”? O que estava potencialmente faltando durante os “pontos baixos”?
- Poderia uma certa habilidade ter agido positivamente durante algum dos pontos baixos? O que poderia ser feito (em termos de habilidades e atitudes) para evitar que esse “ponto baixo” aconteça novamente?

ATIVIDADE INDIVIDUAL

Desenvolvimento de objetivos de aprendizagem

Objetivo:

Identificar a mudança que desejamos que aconteça em nosso comportamento e que poderia impactar positivamente nossos projetos e instituição. Essa atividade foca em você como indivíduo, explorando como você pode começar a ativar comportamentos menos óbvios, proporcionando novas maneiras de se trabalhar no dia a dia.



1 pessoa



60+ minutos



1 x impressão em papel A3 do Quadro de Competências



Descrições das habilidades e comportamentos (este guia)



Ficha de exercício "Desenvolvimento de objetivos de aprendizagem"

PASSO 1 REFLEXÃO



20-30 minutos

A fim de tirar o melhor proveito dessa atividade, é vital que você dedique um tempo para refletir sobre seus comportamentos atuais e formas já estabelecidas de trabalho.

Comportamentos e formas estabelecidas de trabalho

São ações observáveis que você toma ao lidar com um desafio ou realizar um projeto. Correspondem ao seu padrão de ação, sua resposta inicial para a situação, sua primeira noção do que seria uma opção adequada. No início, pode ser difícil identificar esses comportamentos.

Um ponto de partida poderia ser o mapeamento de suas competências de inovação (página 59), no qual você poderá identificar seus pontos fortes e suas lacunas (com relação às atitudes e habilidades), e refletir sobre como essa habilidade ou atitude (ou a falta delas) está afetando seu comportamento. Para dar suporte a essa reflexão, leia as descrições de comportamento deste guia: existe alguma delas que você reconhece em si mesmo? Pense sobre qual você considera ser a prioridade para ser trabalhada.

PASSO 2

COMPLETAR A FICHA DE EXERCÍCIO



30-40 minutos

Para captar as reflexões do passo 1, criamos a ficha de exercício "Desenvolvimento de objetivos de aprendizagem" (veja a página seguinte). Essa ficha é composta de três colunas:

- **Coluna 1** – Pede que você liste cinco comportamentos que você queira reduzir. Para completar a lista, um bom ponto de partida é usar um dos comportamentos "comuns ou da zona de conforto" listados na descrição de qualquer lacuna de habilidade que você tenha identificado.
- **Coluna 2** – Pede que você liste cinco comportamentos que você queira ter com mais frequência. Para completar essa seção, pode ser útil considerar quais podem ser os "comportamentos facilitadores" em relação à sua resposta para a coluna 1.
- **Coluna 3** – Pede que você descreva de quais maneiras você transformará um comportamento existente e estabelecido em um novo comportamento. Essa etapa poderia se centralizar no aprendizado (ex.: "Eu preciso ler mais material de conteúdo específico, fazer um curso, ter contato com um especialista no assunto"), na prática (ex.: "Eu preciso colocar um novo comportamento, atitude ou habilidade em prática e aprender o que funciona ou não") ou na mudança de como você aborda uma situação.

PASSO 3

PRIORIZAR



15 minutos

Mudar comportamentos estabelecidos requer tempo, portanto tentar mudar cinco deles ao mesmo tempo pode ser algo extremamente ambicioso. Usando sua ficha já preenchida, selecione um comportamento no qual focar inicialmente. Você pode priorizar essa escolha perguntando a si mesmo as próximas questões:

- **Qual comportamento estabelecido eu acredito ter o impacto mais negativo em meu trabalho atualmente?**
- **Qual novo comportamento eu considero que possa ter o impacto mais positivo em meu trabalho?**
- **Qual atividade da coluna 3 eu considero poder fazer na próxima semana ou em um tempo similar?**
- **O que minha intuição diz que devo fazer?**

Uma vez selecionado, escreva um breve plano de ação de quando, onde e como você adotará esse novo comportamento. Antes e durante a "ativação" de seu novo comportamento, procure estar atento a:

- **Como você se sentiu**
- **Qual foi o resultado**
- **E como os outros reagiram**

ALÉM DA ATIVIDADE

Mantenha sua ficha de exercício para que ela seja um lembrete do comportamento que você deseja mudar e para que você reflita sobre o quanto você avançou. Tente mantê-la em um local no qual você a verá com frequência. Atualize a ficha quando necessário.

DESENVOLVIMENTO DE OBJETIVOS DE APRENDIZAGEM

Escreva cinco comportamentos que você acredita que poderia ter com menos frequência e aqueles que você considera mais importantes para que sejam mais frequentes, a fim de enfrentar desafios complexos de maneira mais experimental. Em seguida, comece a identificar quais ações permitirão que você alcance essa mudança.

Quais comportamentos atuais eu quero cessar ou ter com menos frequência?

Pode ser útil refletir sobre onde se encontram suas lacunas de habilidades, ou quais comportamentos "comumente observados" você enxerga em si mesmo.

Quais comportamentos eu quero desenvolver ou ter com maior frequência?

Pode ser útil consultar os "comportamentos inovadores e experimentais" listados neste guia como inspiração.

O que preciso fazer ou aprender para que essa transformação aconteça?

Pense sobre como você pode aprender ou pôr em prática esse comportamento. Ele depende de habilidade ou atitude? Onde e quando você pode testá-lo?

Quem fez este guia

Este guia explicativo foi elaborado tendo em mente indivíduos inovadores do setor governamental de todo o mundo. Muitos de vocês trabalham explicitamente com inovação governamental, alguns de vocês estão à margem disso e há, ainda, aqueles que ainda não sabem que trabalham com isso, mas que de fato estão, mesmo que sutilmente. Isto é para todos vocês.

Pessoas desse setor já contribuíram com este guia, o melhoraram, o adaptaram e, de maneira geral, o tornaram mais útil. Em todos os sentidos, foi um trabalho em equipe, co-criado com governos, parceiros e colegas da comunidade. Mantenhamos esse aprendizado coletivo. Afinal, trata-se de um experimento vivo e seus resultados não são uma conclusão do passado. Ainda há muito o que aprendermos uns com os outros.

No entanto, ao entender as habilidades e atitudes das equipes inovadoras e assim ilustrar quais comportamentos elas podem moldar, esperamos estar um passo mais próximos de nutrir, defender e adotar as atitudes e habilidades nas instituições que delas precisam. Esperamos que este guia nos ajude em nosso caminho.

Caso queira desenvolver este recurso você mesmo, por favor entre em contato conosco para que vejamos no que ajudar ou então fique à vontade para adotar este guia e colocá-lo em prática em qualquer direção que considerar adequada.

Agradecimentos são devidos a todos da equipe de habilidades do Nesta que produziu este trabalho: Kimberley Ballantyne, Nicole Barling-Luke, Brenton Caffin, Jesper Christiansen, Sonja Dahl, Kelly Duggan, Layla Gemmell, Diana Hidalgo, Bas Leurs, Elena Oyon, James Oriel, Isobel Roberts e Claire Renard. E nosso muito obrigado a todos aqueles que contribuíram ao longo do caminho.



nesta

58 Victoria Embankment
London EC4Y 0DS

+44 (0)20 7438 2500
information@nesta.org.uk
@nesta_uk
www.facebook.com/nesta.uk
www.nesta.org.uk

Nesta é uma fundação registrada na Inglaterra e País de Gales com número empresarial 7706036 e registro da fundação 1144091. É registrado como fundação na Escócia, sob o número SCO42833. Escritório registrado: 58 Victoria Embankment, London, EC4Y 0DS.



Este trabalho está licenciado nos termos da licença internacional
Creative Commons, Atribuição Não-Comercial 4.0