caso 21

Como identificar e disseminar inovação a partir da gestão de conhecimento?

o caso do CopiCola

COPI COLA

O que podemos copiar e colar deste projeto?

Realização de:

CIDADE DE SÃO PAULO
INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

(011)lab

COPI
COLA

CIDADE DE
SÃO PAULO
INOVAÇÃO E
TECNOLOGIA

Quem fez o CopiCola

SECRETÁRIO
Juan Quirós

SECRETÁRIO-ADJUNTO
Humberto A. P. Silva

COORDENADOR DO (011).LAB
Vitor Cipriano de Fazio

EQUIPE DO PROGRAMA COPICOLA
Gabrielli dos Santos Martins, Maíra Pires Tatit, Paula Gonçalves do Carmo Dias, Rafaela Mendes.

CONCEPÇÃO VISUAL DO PROGRAMA
Felipe Massami Maruyama

PARCEIROS
Eduardo Asta, Elsa Oliveira, Kelly Almeida, Joyce Gaviolli, Laura Simões, Marcelo Pliger, Marina Castro de Oliveira, Monise Fernandes Picanço, Priscila Vieira, Tomás Cortez Wissenbach, William Mur

AGRADECIMENTOS
Para que o Programa CopiCola fosse possível, contamos com o apoio de muitas pessoas. Foi, desde o início, uma jornada de co-construção e muito trabalho em equipe. Nosso mais sincero agradecimento a todos que participaram dessa história.

André Youn, Bianca Maria Lobato Lucas da Silva, Caio Roverso, Carlos Torres Freire, Coral Michelin, Daniela Costanzo, Evelyn da Silva Bitencourt, Fabiana Alencar dos Santos, Fabio Keinert, Fábio Storino, Fabrício Moraes Minowa, Felipe Massami Maruyama, Fernando do Amaral Nogueira, Gabriela Leal, Gabriela Lima Santos, Graziela Castello, Joice Godoi Garcia, Luiara Cássia Soares de Souza, Marcelo Vegi da Conceição, Márcia Magnólia, Maria Clara Nogueira, Maria Eloisa Veras, Maria Marta de Castro Silveira Pinto, Paula Santana Santos, Tatiana Daussen Perfoll, Tiago Plassa de Almeida, Victoria de Souza Oliveira, Vinicius Miranda Q. Teixeira.

A todos os servidores que participaram do programa CopiCola. Agradecemos imensamente a confiança e generosidade de compartilharem suas experiências, desafios e aprendizados. Essa inciativa só é possível porque existem servidores que inovam apesar de todas as barreiras e buscam transformar, em diferentes sentidos, a administração pública municipal.

SMIT Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia

A Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia, através do (011).lab, o laboratório de inovação da prefeitura de São Paulo, desenvolve um conjunto de ações voltadas para a gestão do conhecimento de práticas inovadoras dos mais de 114 mil servidores públicos da prefeitura de São Paulo. O CopiCola é uma das iniciativas e tem papel fundamental para fomentar a inovação dentro e fora da prefeitura de São Paulo.

Agradecemos a todos os profissionais envolvidos por compartilhar os aprendizados relacionados a essa boa prática e, sobretudo, por acreditar na importância da gestão do conhecimento e no potencial de replicabilidade que esta prática tem na administração pública.

SECRETÁRIO
Juan Quirós

SECRETÁRIO ADJUNTO
Humberto A. P. Silva

COORDENADOR DO (011).lab
Vitor Cipriano de Fazio

COORDENADORA DO PROGRAMA
Maíra Tatit

ASSESSORIA TÉCNICA
Paula Gonçalves Dias
Rafaela Mendes
Gabrielli dos Santos Martins

Realização

CEBRAP
centro brasileiro de análise e planejamento

Coordenação: Monise F. Picanço
Equipe: Priscila Faria Vieira, Tomás Cortez Wissenbach, Marina Castro de Oliveira e Laura Simões
Design gráfico: Eduardo Asta
Ícones: The Noun Project CCBY

Essa licença permite distribuição, adaptação e criação a partir deste material, mesmo para fins comerciais, desde que seja atribuído o devido crédito pela criação original.

Dezembro.2021

O CopiCola

O CopiCola é uma iniciativa da Secretaria de Inovação e Tecnologia que visa construir capacidades para inovar através da transferência de conhecimento de servidor para servidor da prefeitura de São Paulo.

Para quem for copiado, é um jeito importante de sistematizar as práticas que muitas vezes estão apenas na cabeça dos próprios servidores. É também um momento para pensar nos erros e nos acertos das políticas.

Para os interessados em "colar", é uma chance de conhecer boas práticas, se inspirar e conhecer quem já inovou. Assim, o CopiCola proporciona economia de tempo e de recursos, já que erros podem ser evitados e soluções que funcionaram podem ser copiadas, adaptadas a outros contextos e melhoradas.

Todo conteúdo gerado é aberto para copiar, compartilhar e criar a partir dele para qualquer fim, desde que atribuído o crédito apropriado.

Como identificar e disseminar inovação a partir da gestão de conhecimento?

CopiCola CASO 21

APRESENTAÇÃO 6

1. O que é o CopiCola? 8
   - O que é gestão do conhecimento? 10
   - Como funciona? 12
   - Pontos centrais do programa 14
   - Resultados 16

2. Qual problema busca resolver? 17
   - Contexto 17
   - Problemas 18
   - Quando a solução pode ser aplicável ao seu problema? 19
   - Quando essa solução é menos aderente ao seu problema? 19

3. Por que o CopiCola é inovador? 20

4. Como registrar e disseminar inovação? 22
   - Experimentar 23
   - Mapear e Identificar 26
   - Descobrir e Definir 27
   - Registrar 34
   - Compartilhar 35

5. Fatores de sucesso e desafios 38
   - Fatores de sucesso 38
   - Desafios 39

6. Como replicar? 40

7. Entrevistados 52

Apresentação

O CopiCola é o programa da Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia da prefeitura de São Paulo (SMIT) que tem como objetivo identificar, valorizar, sistematizar e registrar projetos inovadores da prefeitura para que outros órgãos possam se inspirar e implementar essas práticas. Para tanto, produz materiais sobre os projetos inovadores, apresentando aprendizados e desafios em sua elaboração, implementação e gestão. Este guia é o vigésimo primeiro da série e conta sobre o próprio programa CopiCola, que investiu no registro de lições que podem inspirar, facilitar processos e reduzir os riscos na inovação pública. O guia tem seis capítulos que descrevem como o (011).lab testou e implementou um método de gestão do conhecimento, depois aprimorado em parceria com o CEBRAP. O CopiCola promove um ambiente inovador focando nas práticas desenvolvidas e testadas por servidores e servidoras do município e que podem ser replicadas.

1

O que é o CopiCola?

págs. 8 a 16

O CopiCola é um programa desenvolvido desde 2018 pelo (011).lab, laboratório de inovação em governo da Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia de São Paulo (SMIT) em parceria com o Centro Brasileiro de Análise e Planejamento (CEBRAP). Trata-se de uma iniciativa de gestão do conhecimento que busca identificar e dar visibilidade a inovações e aprendizados desenvolvidos na prefeitura de São Paulo.

2

Qual problema busca resolver?

págs. 17 a 19

A prefeitura da Cidade de São Paulo atua em um contexto complexo, de milhares de servidores e servidoras com experiências e saberes diferentes. Frequentemente, as equipes são enxutas para operar várias frentes de trabalho e não possuem tempo ou priorização necessária para registrar e disseminar suas experiências inovadoras. O CopiCola investe no registro e documentação de experiências como forma de fomentar e valorizar a inovação na prefeitura de São Paulo.

3 Por que o CopiCola é inovador?

págs. 20 a 21

O programa é inovador porque: sua implementação ocorreu em ciclos de experimentação; sua metodologia de registro de práticas inovadoras tinha como foco o conhecimento do servidor; utilizou formatos de contratação que possibilitaram o trabalho conjunto entre o (011).lab e seu seu parceiro CEBRAP. Produziu diferentes formatos de conteúdo e disseminação do conhecimento sobre cada iniciativa inovadora; e promoveu uma série de oportunidades para a construção colaborativa de saberes entre os servidores da prefeitura.

4 Como registrar e disseminar inovação?

págs. 22 a 37

Para promover a gestão de conhecimento de iniciativas inovadoras da prefeitura de São Paulo, o programa CopiCola desenvolveu os seguintes passos: Experimentar; Mapear e identificar; Descobrir e definir; Registrar e Compartilhar.

5 Fatores de sucesso e Desafios

págs. 38 a 39

Os fatores de sucesso do programa são: Atuação experimental; Parceiro com expertise técnica; Apoio político; Elaboração de piloto; Tema relevante; Identidade visual inovadora; e Eventos de disseminação. Já os principais desafios foram: Escalar o esforço de registro e disseminação; Engajamento dos servidores; Cronograma enxuto; Imprevistos na imersão; e Comunicar o valor do programa.

6 Como replicar?

págs. 40 a 51

O guia traz um material de apoio para o leitor se inspirar no caso do CopiCola e aprender como registrar e disseminar conhecimento desenvolvido em iniciativas, além de um canvas para auto-registro.

1 O que é o CopiCola?

O programa

O CopiCola é um programa desenvolvido desde 2018 pelo (011).lab, laboratório de inovação em governo da Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia de São Paulo (SMIT), em parceria com o Centro Brasileiro de Análise e Planejamento (CEBRAP). Trata-se de uma iniciativa de gestão do conhecimento que busca identificar e dar visibilidade a inovações e aprendizados desenvolvidos na prefeitura de São Paulo. O objetivo é inspirar e estimular soluções dentro do setor público através do reconhecimento de boas práticas e da troca de conhecimento entre servidores e servidoras.

O programa identifica, registra e dissemina práticas inovadoras com potencial de serem adotadas em diferentes contextos da gestão pública. A equipe busca entender o problema que os servidores e servidoras tentaram resolver, mapear quais foram os recursos e processos necessários para desenvolver as soluções, e destacar ainda os desafios reais enfrentados durante a implementação. Tais aprendizados são apresentados a partir de narrativas didáticas e atrativas, construídas de maneira colaborativa entre o CEBRAP, o (011).lab e os servidores e servidoras responsáveis pela iniciativa inovadora. O programa desenvolve materiais em diferentes formatos - como guias, páginas-resumos, vídeos e propostas de atividades - para investir em uma divulgação que facilite a conexão entre os atores e potencialize o aprendizado a partir dos casos registrados.

O programa surgiu a partir da percepção de que práticas de gestão do conhecimento na gestão pública são incomuns ou pouco estruturadas. Muitas vezes, não há tempo, recursos ou até mesmo priorização do registro de processos de implementação de uma inovação. Esta situação se agrava na medida em que as equipes trocam experiências apenas informalmente, através da oralidade, não deixando seus projetos e aprendizados registrados. O resultado é a perda sistemática de conhecimentos valiosos em decorrência das mudanças nas equipes e aposentadoria dos servidores e servidoras.

Esse cenário dificulta a consolidação de aprendizados como prática da organização e a promoção da inovação na gestão pública.

O CopiCola enfrenta esse problema ao investir no registro de lições que podem inspirar servidores e servidoras, facilitar processos e reduzir os riscos do projeto. Parte do pressuposto de que, num ambiente inovador, não é necessário sempre "inventar a roda", sendo mais eficaz partir de conhecimentos desenvolvidos em outras experiências para replicar, aprimorar e adaptar elementos de iniciativas bem-sucedidas.

O CopiCola inovou ao desenvolver um método de gestão do conhecimento que promove um ambiente inovador com registros pensados para a servidora e servidor e baseados nas práticas já desenvolvidas e testadas dentro da gestão pública municipal. Outra importante inovação é a diversificação e experimentação dos formatos de comunicação e disseminação do conhecimento. Destaca-se que a parceria firmada entre prefeitura e instituto de pesquisa para a realização do programa também é inovadora por permitir flexibilidade para a implementação, por incluir a expertise de pesquisadores de diferentes áreas, e promover a construção colaborativa dos diferentes conteúdos entre servidores. Até então, foram registradas e compartilhadas 20 soluções inovadoras da prefeitura de São Paulo.

Inovação na prefeitura de São Paulo

O (011).lab realizou o estudo "*A experiência da inovação em governo na Cidade de São Paulo",* para entender as práticas inovadoras da prefeitura. A pesquisa, lançada em novembro de 2021, utilizou como fonte de informações os projetos, programas e iniciativas premiadas nas duas edições do prêmio de inovação paulistano, o Premia Sampa. Identificou que, mesmo inseridos na complexidade da administração pública paulistana, a inovação mobiliza de forma ampla servidores e servidoras de toda a prefeitura: os projetos inovadores tinham origem em 22 das 26 secretarias, com diferentes arranjos de parcerias e colaboração. Além disso, é marcante o fato de que parte expressiva dessas inovações (59%) foi desenvolvida na ponta, em equipamentos públicos, departamentos ou coordenadorias.

Para saber mais, acesse o estudo a partir do link: https://bit.ly/3qUTtLi

O que é gestão do conhecimento?

Muito do que faz parte do desenvolvimento de uma política pública pertence à prática e ao conhecimento pessoal de servidores e servidoras.

Como se constrói um termo de referência? Como se utiliza a ciência comportamental em políticas públicas?

Como é possível desenvolver capacitações mais efetivas? Quais ferramentas podem ajudar a alcançar o público-alvo de uma política? O que pode ser feito para tornar as informações do poder público mais transparentes a partir da tecnologia? Como se constrói um projeto de lei orçamentária promovendo a participação social?

Esses são apenas alguns exemplos de processos que fazem parte do dia a dia da gestão pública e que muitas vezes não se transformam em conhecimento explícito, registrado de uma maneira que possa ser compartilhado para além da troca de experiências baseadas na oralidade.

Promover a gestão de conhecimento é buscar transformar o conhecimento tácito em explícito, para que ele possa ser compartilhado e, dessa forma, aprendido e utilizado em outros contextos. Ou seja, gerir conhecimento em organizações é transformar o conhecimento subjetivo, prático, adquirido através da experiência por cada pessoa, em um registro formalizado que possa ser aprendido e utilizado por diferentes pessoas e em diferentes contextos. Esse conhecimento é essencial no contexto público como insumo para inovar.

Para desenvolver seu método de gestão de conhecimento, a equipe do (011).lab se inspirou no modelo de Nonaka e Takeuchi. Esse modelo, representado no diagrama, busca identificar as diferentes possibilidades de transformação de conhecimento prático e explícito que devem estar entre as preocupações de uma organização.

? Para saber mais

Livro de Hirotaka Takeuchi e Ikujiro Nonaka, chamado Gestão do conhecimento, lançado pela editora Bookman em 2008.

O Modelo SECI de Nonaka e Takeuchi

Como funciona?

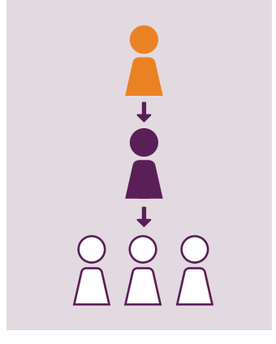
.

Mapear

A equipe do (011).lab mapeia e identifica as práticas inovadoras desenvolvidas na gestão pública municipal. Para isso, busca iniciativas no Premia Sampa, aciona contatos do ecossistema e coleta indicações de casos.

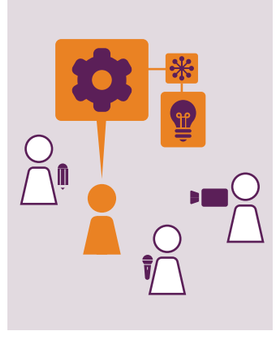
Identificar

Depois, o (011).lab realiza conversas com os responsáveis pelas práticas mapeadas e faz uma seleção utilizando como critérios a inovação desenvolvida, sua replicabilidade, os resultados obtidos, o potencial de uso da inovação a outros contextos e a abertura dos responsáveis pela iniciativa a participar do programa. Esse esforço leva à seleção de um conjunto de casos inovadores, que podem ser programas, projetos, processos ou mesmo instrumentos de uma política pública.



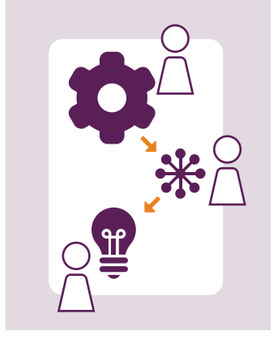
Conectar

Para que as práticas inovadoras possam ser registradas, a equipe do (011).lab conecta o responsável pelo caso com o instituto de pesquisa parceiro, CEBRAP. Esse servidor ou servidora indica pessoas que, ao seu ver, foram importantes para o desenvolvimento da iniciativa, e envia um conjunto de documentos e relatórios que podem ajudar a entender melhor o caso.



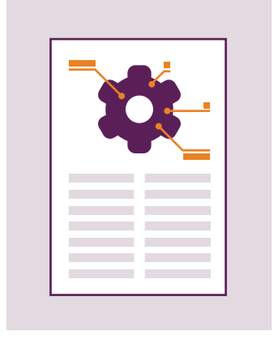
Descobrir

O parceiro faz uma imersão no caso para descobrir como ele foi desenvolvido. Essa imersão é realizada através de um estudo aprofundado de materiais que ajudam a compreender o histórico da iniciativa inovadora - como relatórios, instrumentos jurídicos, e protótipos - e de um conjunto de entrevistas com servidores, servidoras, parceiros e parceiras de diferentes perfis que participaram da construção da solução.



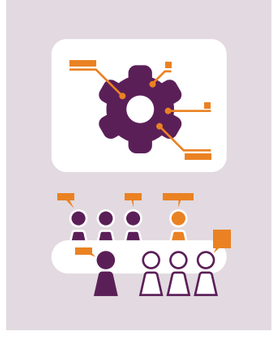
Definir

Depois da imersão, a equipe do CopiCola discute os resultados da imersão e definem quais são os aspectos replicáveis da iniciativa que devem ser registrados.



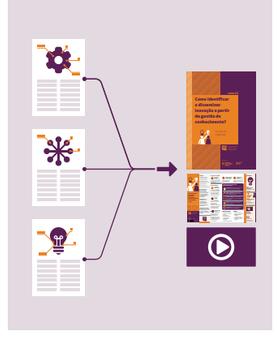
Registrar

A prática inovadora é sistematizada primeiro em um Guia: material didático com foco no seu usuário, que utiliza uma comunicação acessível, objetiva e orientada para a prática, baseada em um design atrativo e na utilização de linguagem acessível.



Desenvolver conhecimento comum

Em seguida, esse registro é avaliado em uma oficina que conta com a participação da equipe do CopiCola e entrevistadas e entrevistados responsáveis pela iniciativa registrada. A oficina é um momento fundamental de troca, aprendizagem e construção de uma visão coletiva da experiência. Nela, aspectos importantes da construção do projeto são revisitados e discutidos por todos. Dessa discussão, saem diferentes sugestões de melhoria para o guia, incorporadas ao material final.



Disseminar

Depois de validados, os aprendizados replicáveis do caso são disseminados ativamente a partir de páginas-resumo, vídeos, exercícios e oficinas, com o objetivo de apoiar atores interessados em replicar as práticas inovadoras registradas.

Pontos centrais do programa

Seleção dos casos

A equipe do (011).lab identifica os casos que serão registrados a partir da análise das inscrições espontâneas de servidores e servidoras por formulário, da busca ativa de iniciativas a partir do Premia Sampa, e da indicação do ecossistema de inovação pública. Esse mapeamento é combinado a conversas com os responsáveis pelas iniciativas e uma análise baseada em critérios como replicabilidade e adaptabilidade do que foi feito a outros contextos.

Aprimoramento contínuo

A construção dos materiais de registro e disseminação dos casos inovadores é realizada de maneira colaborativa entre o (011).lab e o instituto de pesquisa (CEBRAP). Essa parceria trouxe aprimoramento metodológico e deu escala para o programa, sem que se perdesse a troca ou o contato, em todo o processo de registro.

Reconhecimento da experiência

Parte importante da construção dos registros passa por valorizar o conhecimento prático de quem implementou a iniciativa, incluindo essas servidoras e servidores em todas as construções de conteúdo e disseminação do programa.

Combinação de múltiplas visões

O registro do CopiCola se baseia em uma abordagem qualitativa, que faz uso da análise de documentos e realização de entrevistas em profundidade com diferentes atores envolvidos com a iniciativa a ser registrada. Comparar diferentes perspectivas e documentos de implementação permite uma visão detalhada do caso registrado e uma definição mais fina dos aspectos inovadores replicáveis, visando mitigar os vieses possíveis.

Foco no usuário

A construção dos guias é pensada para o uso de servidores e servidoras da gestão pública municipal. Por isso, parte importante do CopiCola está em construir materiais com uso de infográficos, boxes explicativos e diagramação que permitam uma leitura leve, fluída, objetiva e voltada para a prática. Essa comunicação precisa ser capaz de apresentar os aspectos essenciais de uma iniciativa inovadora sem deixar de apresentar seus aprendizados, pontos de atenção e desafios, para que, de fato, possa ser utilizada para pensar novas aplicações.

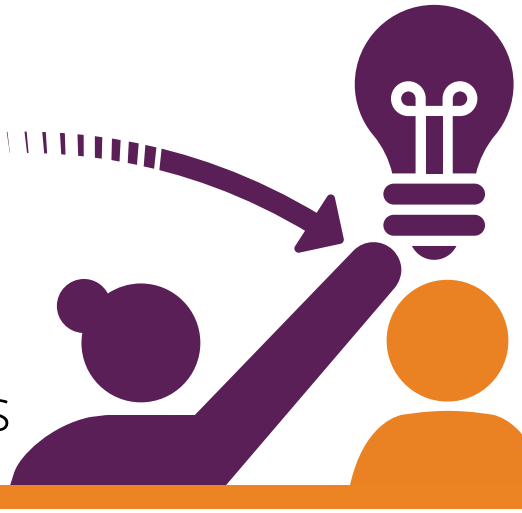
Replicabilidade

O esforço do programa é não apenas apresentar como as soluções inovadoras foram elaboradas, mas detalhar aspectos de implementação, recursos, estratégias e processos que podem ser adaptados ou aprimorados em outros contextos. Essa característica é chave para a difusão de conhecimento e promoção do desenvolvimento da inovação pública.

Quer inscrever uma iniciativa inovadora no CopiCola?
Contate o CopiCola através do e-mail
copicola@prefeitura.sp.gov.br

Resultados

21
iniciativas registradas



18
órgãos municipais envolvidos

Diversidade de materiais com registro das iniciativas inovadoras, comunicando para diferentes públicos e usos

174
entrevistas realizadas com servidoras e servidores municipais e seus parceiros

+13.300
visualizações no site de mais de 276 cidadesx

+942
downloads dos materiais sobre os casos inspiradores*

1.311
total visualizações nos vídeos de lançamento pelo Youtube da SMIT

513
participantes em eventos presenciais

14
atividades focadas no aspecto replicável das iniciativas registradas (como oficinas, rodas de conversa, visitas a campo, etc)

19
eventos de disseminação das práticas inovadoras

*Dados de julho de 2020

2 Qual problema busca resolver?

Contexto

A prefeitura da Cidade de São Paulo conta com mais de 120 mil servidoras e servidores públicos distribuídos em 27 Secretarias, 32 Subprefeituras, 22 entidades da administração indireta e quase 12 mil equipamentos públicos na cidade. Trata-se de um local onde circulam muitos profissionais, experiências e saberes, além de ser afetado pela rotatividade das equipes. Isso ocorre em razão da aposentadoria de servidoras e servidores, mudanças de gestão, trocas de lideranças das pastas, substituição de profissionais em cargos em comissão, e mesmo extinção de coordenadorias ou secretarias.

Nesse cenário complexo, fazer a gestão do conhecimento é um desafio, mas também uma necessidade para a administração pública se apropriar das soluções e aprendizados desenvolvidos pelos servidores e servidoras, bem como para compartilhar boas práticas e soluções inovadoras.

Entretanto, ações de gestão do conhecimento ainda são incomuns na prefeitura. Contando frequentemente com equipes enxutas para operar diferentes frentes de trabalho, falta tempo, método, prática e priorização de esforços internos voltados ao registro e disseminação das estratégias, recursos e processos que viabilizaram soluções, projetos e políticas públicas bem-sucedidas.

Com isso, o conhecimento prático, acumulado no dia a dia da gestão, fica isolado e concentrado em alguns profissionais, equipes e setores. Não é sistematizado e transformado em conhecimento capaz de ser facilmente mobilizado e disseminado, ganhando escala. A capacidade interna das equipes em desenvolver novas soluções ou replicar ações exitosas já testadas fica prejudicada. Não contam com o acúmulo de conhecimento que poderia facilitar processos e reduzir riscos.

A perda do conhecimento adquirido em experiências prévias pode até dificultar a continuidade de iniciativas promissoras, configurando um mau aproveitamento de recursos públicos e dificultando a construção de um ambiente inovador.

Tais problemas ficaram particularmente evidentes quando o (011).lab quis saber mais sobre uma prática inovadora de contratação: o concurso de projetos do Mobilab – em abril de 2018. Na ocasião, a equipe identificou que não havia documentação sobre o processo desenvolvido para a implementação do edital do concurso.

Os aprendizados gerados pela iniciativa ela só podiam ser acessados a partir da troca oral de experiências pois não havia registro sobre seu processo de implementação. Havia ainda um risco de perda desta conhecimento, uma vez que a equipe responsável pela ação era composta integralmente por profissionais não concursados.

A equipe identificou o potencial de documentar experiências inovadoras

ao registrar o que foi feito no Concurso de projetos do Mobilab. Esse esforço da equipe do (011).lab tornou-se o protótipo da metodologia de registro de iniciativas inovadoras da prefeitura de São Paulo que deu origem posteriormente ao programa CopiCola.

Após esse experimento, a equipe do (011).lab apostou no desenvolvimento de um programa mais amplo para documentar as práticas inovadoras da gestão pública municipal, com o objetivo de facilitar sua replicação em outros contextos e valorizar o conhecimento dos servidores e servidoras da prefeitura de São Paulo.

No entanto, esse movimento dificilmente conseguiria ser feito apenas internamente. A complexidade de desenvolver registros rigorosos de maneira ágil não era compatível com os recursos humanos e tempos disponíveis no laboratório. Assim, para ganhar escala, era preciso contar com uma parceria.

Desde o início, a equipe (011).lab se dedicou a buscar organizações da sociedade civil especializadas na construção de pesquisas que também tivessem a capacidade de comunicar para um público geral, não apenas acadêmico.

O processo de desenvolvimento do programa com um parceiro teve dois momentos:

- Encontrar um modelo de parceria que permitisse a construção colaborativa;
- Ganhar escala e desenvolver os materiais de registro das iniciativas inovadoras da prefeitura.

Em ambos os momentos, o (011).lab se uniu ao instituto de pesquisa CEBRAP, em uma parceria colaborativa, com flexibilidade suficiente para experimentar metodologias de pesquisa e formatos de disseminação.

Mobilab

O Laboratório de inovação em mobilidade da cidade de São Paulo foi uma iniciativa desenvolvida em parceria pela Secretaria Municipal de Transportes e a SMIT. Desde sua criação, em 2013, ele passou por diferentes configurações, expandindo seu foco em mobilidade para problemas coletivos da cidade de São Paulo. Em 2021, deu lugar ao Conecta.hub.SP, que busca aproximar o ecossistema de inovação e fomentar iniciativas de tecnologia e inovação que solucionem problemas da cidade e sua população.

Problemas

- **Ilhas de conhecimento:** o fazer diferente está presente na prefeitura de São Paulo, mas sobretudo na experiência dos seus servidores e servidoras. O conhecimento é compartilhado apenas a partir de trocas restritas aos limites das relações, com pouca capacidade de disseminação, especialmente em uma prefeitura do tamanho da paulistana.
- **Equipes enxutas:** é frequente que as equipes da administração pública sejam enxutas e envolvidas em diferentes ações, cenário que dificulta a dedicação às ações de gestão de conhecimento.
- **Rotatividade:** mudanças de gestão devido a eleições, descontinuidades de coordenadorias e departamentos e aposentadorias promovem realocações e mudanças frequentes de equipe dentro da gestão pública. A falta de registro faz com que o conhecimento prático dessas servidoras e servidores não possa ser consolidado dentro da prefeitura.

- **Desperdício de recursos:** a falta de registros dos processos internos faz com que, a cada mudança, servidoras e servidores tenham que "inventar a roda" da operacionalização para desenvolver suas ações. Isso se traduz em um desperdício de recursos e em dificuldade de aprimorar processos a partir de inovações.

Quando a solução pode ser aplicável ao seu problema?

Quando a gestão de conhecimento não é um processo internalizado nas rotinas cotidianas de trabalho e/ou não faz parte das atribuições ordinárias dos profissionais das equipes;

Quando o órgão ou setor não tem uma cultura organizacional que valorize as iniciativas de documentação e disseminação de aprendizados e boas práticas;

Equipes e setores muito isolados, com poucas oportunidades para trocas de experiências;

Quando um órgão ou setor vai passar por uma forte mudança organizacional.

Quando você quer fomentar a cultura da inovação no seu município.

Quando você quer valorizar o trabalho de servidores e servidoras que estão inovando.

Quando uma prática do seu setor ou órgão tem potencial de ajudar servidores de outras áreas com seus desafios.

Quando essa solução é menos aderente ao seu problema?

Quando a atuação do seu setor e/ou órgão não possui margem de flexibilidade, e todos os processos são padronizados e de conhecimento comum;

Quando o ciclo de implementação ainda não foi concluído para que os aprendizados e inovação possam ser percebidos;

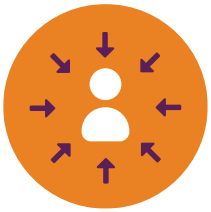
Quando o objetivo for apenas enfatizar os sucessos de uma iniciativa, não colocando os pontos de atenção, aprendizados e desafios;

Quando o conhecimento produzido é muito específico. O custo de registrar é maior do que os benefícios.

3 Por que o CopiCola é inovador?

Experimentação

A implementação do programa ocorreu em ciclos de experimentação, que permitiram à equipe avaliar os aprendizados e desafios do processo para incorporar rapidamente as mudanças necessárias, inovando ao melhorar o programa de forma incremental.



Foco no conhecimento do servidor

A metodologia de registro de práticas inovadoras tinha como foco o olhar para dentro da própria gestão, valorizando o conhecimento interno e a narrativa dos servidores envolvidos nos processos registrados. Esse modelo é inovador pois estimula a troca entre servidores, que podem aprender uns com os outros através de experiências concretas e reais.

Formato da parceria

O programa desenvolveu um tipo de parceira que possibilitou o trabalho conjunto entre o (011).lab e seu parceiro, garantindo mais flexibilidade de atuação e experimentação das metodologias de pesquisa e formatos dos materiais de disseminação.

Disseminação do conhecimento

Além dos guias de registro, o programa produz diferentes formatos de conteúdo sobre cada iniciativa inovadora, além de eventos com a participação de servidores da prefeitura. Os materiais são elaborados com foco no público-alvo, buscando uma linguagem acessível e uma experiência lúdica de aprendizado. Esse esforço facilita a difusão de abordagens inovadoras, colocando interessados em contato em diferentes eventos. O compartilhamento de conhecimento do CopiCola aumenta ainda a possibilidade de servidores e servidoras se inspirarem e replicarem as boas práticas desenvolvidas, e promove a cultura de inovação na gestão pública.

Aprendizagem coletiva

O programa promove uma série de oportunidades para a construção colaborativa de saberes entre os servidores da prefeitura. As discussões promovidas através das entrevistas em profundidade, etapas de validação em oficinas com os entrevistados e eventos de lançamentos dos materiais do programa, constroem de forma inovadora o conhecimento. As equipes dos casos registrados têm nesses exercícios a oportunidade de construírem uma visão sistêmica de seus projetos, a partir de diferentes pontos de vista.

4 Como registrar e disseminar inovação?

Para promover a gestão de conhecimento de iniciativas inovadoras da prefeitura de São Paulo, o programa CopiCola desenvolveu os seguintes passos:

Experimentar

Mapear e identificar

Descobrir e definir

Registrar

Compartilhar

Experimentar

A concepção do CopiCola nasceu de um processo de experimentação, que testou um novo formato de gestão do conhecimento para aprender lições vindas de uma experiência inovadora. Ao se deparar com uma situação com potencial risco de perda de conhecimento devido a mudança de gestão, o (011).lab se propõe a registrar a experiência do Concurso de Projetos do Mobilab.

Esse processo de registro permitiu identificar:

- **Relevância da documentação dos projetos:** As primeiras conversas sobre o concurso de projetos deixaram claro que muitos aprendizados estavam apenas registrados na memória dos servidores envolvidos. Essa experiência evidenciou a importância de se documentar o passo a passo do que foi desenvolvido e os aprendizados dos projetos, a partir do uso de documentos, rodas de conversa e entrevistas.

- **Necessidade de ampliação do registro de experiências inovadoras:** Também nesse percurso validou-se a perspectiva de que o registro era incomum na prefeitura e que, como o concurso de projetos do Mobilab, muitas outras experiências poderiam trazer aprendizados e tinham potencial de replicabilidade.

  - Essa percepção foi reforçada por uma pesquisa da OCDE sobre inovação, que indicava a gestão de conhecimento como uma boa prática.

- **Potência da gestão de conhecimento na prática:** Os aprendizados ali construídos contribuíram para o desenvolvimento de outro programa do (011).lab, o Pitchsampa.

Esses primeiros aprendizados abriram caminho para o desenvolvimento de um programa interno à prefeitura que buscasse replicar a experiência de registro do Concurso de projetos para outras iniciativas inovadoras, contribuindo assim para o desenvolvimento da cultura da inovação.

Desde seu início, o programa teve os seguintes pressupostos:

- **Cultura da inovação pode estar no cotidiano dos servidores:** Práticas inovadoras são aquelas que mudam a forma pela qual os processos são estruturados e, com isso, produzem melhores resultados. Isso não está necessariamente em grandes projetos que mobilizam novas tecnologias, mas, principalmente, em projetos que alteram práticas corriqueiras a partir de problemas concretos.

- **Da troca de experiências sobre "como fazer" para o registro:** A experiência de registro do Concurso de projetos do Mobilab deixava clara a necessidade de registrar o "fazer diferente" da prefeitura a partir da visão daqueles que estão no dia a dia da implementação. Recuperar a memória dos processos e aprendizados, sem deixar de valorizar o servidor e a servidora que participaram de seu desenvolvimento.

    - A partir dessa visão, é feito o registro no final de cada guia dos nomes e perfis de todos que participaram do processo de registro da política.

- **Troca de aprendizagem:** As rodas de conversa com os servidores do Mobilab para validar o registro que estava sendo construído pela equipe do (011).lab mostraram desde o protótipo como o registro poderia impulsionar momentos de aprendizagem coletiva, com a construção conjunta do que era a visão sistêmica vinda do registro.

A aplicação do projeto piloto reforçou, portanto, os potenciais de um programa de gestão do conhecimento entre eles: amadurecimento institucional; valorização do conhecimento que está no cotidiano da prefeitura; tornar concreto, por meio do registro, o conhecimento, a experiência e os aprendizados deste processo.

Mas também mostrou os desafios e a necessidade de um processo estruturado de coleta. O processo metodológico de registro é trabalhoso e especializado. Demandava tempo e recursos humanos não disponíveis na Secretaria para fazer frente a esse processo. Assim, para ganhar escala no registro de práticas, era preciso contar com uma parceria.

Essa decisão levou a outras etapas de implementação, que também fizeram uso da experimentação. Realizar testes, mesmo que incrementais, em diferentes dimensões do programa, permitiu incorporar rapidamente aprendizados e mudanças necessárias na gestão do conhecimento das iniciativas seguintes. Com isso, o programa foi ganhando escala de forma gradual, contribuindo com o desenvolvimento da cultura de inovação na prefeitura.

Os ciclos de implementação do CopiCola

2018 Abr-Set **Protótipo**

- Desenvolvimento da metodologia de pesquisa, baseada em entrevistas, questionários, rodas de conversa e documentos existentes.
- O protótipo identificou a necessidade de se centralizar o registro nos aspectos replícaveis dos casos, e apresentar aprendizados, riscos e desafios enfrentados nos projetos.
- Seu desenvolvimento validou a importância de um programa de gestão de conhecimento, mas evidenciou a necessidade de se buscar outra maneira para sua execução.
  - Registrar exigia uma equipe e empenho de horas desafiador para que o programa fosse internalizado e ganhasse escala no laboratório.

2018 Out – **2019** Mar **Piloto de implementação da parceria**

- O (011).lab optou por fazer uma primeira contratação de três meses de um instituto de pesquisa para testar o modelo de gestão compartilhada do CopiCola.
  - A escolha de buscar um instituto de pesquisa se deu por entender a importância de se construir esse registro com um parcerio que tivesse expertise em pesquisa qualitativa e conhecimento de políticas públicas, e que tivesse familiariadade com pesquisas aplicadas, sem utilização de linguagem acadêmica.
- Depois de analisar diferentes propostas, um processo de licitação por dispensa foi firmado com o Núcleo de Desenvolvimento do CEBRAP, que, além das expertises buscadas, tinha inovação em política pública como um de seus principais temas de pesquisa.
  - A aderência da experiência anterior do Núcleo com o CopiCola contribuiu para que o trabalho desenvolvido na parceria se baseasse na colaboração e coconstrução, superando a lógica de cliente-fornecedor.
- A escolha dos casos registrados foi chave para essa etapa. Ela passava pela análise da equipe do (011).lab, para identificação de casos robustos, diversos, que dialogassem com diferentes práticas; além de ser validada pela alta hierarquia da pasta.
- Essa experiência possibilitou a validação de um modelo de gestão compartilhada, baseado na coconstrução e serviu de insumo para a contratação seguinte: o Termo de Colaboração.

2019 Mai **Termo de colaboração**

- A SMIT lançou um edital de chamamento público para contratar uma organização da sociedade civil que pudesse desenvolver o programa nos mesmos moldes de gestão compartilhada da experiencia de parceria.
- A construção de um termo de colaboração, que levasse em conta o Marco Regulatório das Organizações civis (MROSC) foi considerada a melhor estratégia.
  - O Termo de colaboração garante flexibilidade em sua execução suficiente para que se possa experimentar metodologias de pesquisa e formatos de disseminação.
  - Além disso, trata-se de um formato de parceria, com pactuação de responsabilidades clara, que contribui para o desenvolvimento colaborativo dos produtos.
- Após análise das propostas de diferentes organizações civis, o CEBRAP foi selecionado para a parceria de acordo com os critérios estipulados no chamamento público.
- Desde que a parceria foi firmada, os registros, materiais, e eventos de disseminação tiveram mudanças incrementais substantivas, aprimorando o processo de gestão de conhecimento produzido pelo programa.

Mapear e Identificar

Todo registro se inicia no processo de busca ativa para identificar e selecionar práticas inovadoras. Para isso, as iniciativas são analisadas pelo (011).lab em diálogo com os seguintes critérios:

- **Inovação:** É analisado se a prática traz um fazer diferente, isto é, se possui algum tipo de mudança na forma pela qual os processos, serviços ou produtos são executados com vistas à criação de valor para a sociedade, respondendo a problemas reais. A prática pode:
  - Melhorar algo que já está em andamento.
  - Adaptar uma ideia já testada para um novo contexto.
  - Desenvolver algo inteiramente novo.
- **Replicabilidade e adaptabilidade:** Observa-se o potencial de determinada prática ser replicada ou servir de inspiração para outros órgãos da administração pública. Nesse sentido, é analisada como a prática pode ser adaptada a diferentes contextos de implementação de política pública.
- **Resultados/impacto:** É observado se houve algum tipo de melhoria perceptível da situação anterior à aplicação da nova prática, levando em conta a satisfação dos usuários e impacto positivo demonstrado.
- **Abertura/Interesse:** É mapeada a possibilidade de acesso facilitado às informações relevantes sobre a iniciativa pública a ser registrada, bem como o interesse de sua equipe em participar do processo de registro.
- **Características desejáveis:** Identificadas as potencialidades da iniciativa no programa, são analisadas ainda, características que auxiliam na priorização do registro:
  - **Transparência:** É observado se a prática fornece acesso público a informações relevantes, permitindo melhor monitoramento/controle social.
  - **Participação:** É analisado o papel ativo das pessoas diretamente impactadas na prática, observando o grau de envolvimento e impacto no seu público alvo;
  - **Diversidade:** São priorizadas secretarias com menos casos sistematizados dentro do programa, a fim de promover uma maior diversidade de iniciativas e aprendizados;

Para o mapeamento e identificação das práticas diferentes tipos de estratégias são utilizadas:

- As inscrições no Premia Sampa se mostraram um caminho importante para identificar casos e práticas inovadoras dentro do (011).lab.
- Para estimular a prospecção em um formato mais simples, a equipe do (011).lab passou a divulgar um formulário para inscrição nos canais abertos da prefeitura.
- Além disso, as equipes do (011).lab permaneceram atentas para mapear práticas potenciais de gestão de conhecimento em outras iniciativas e espaços do ecossistema de inovação pública.

O Premia Sampa

É uma iniciativa conjunta das Secretarias de Gestão e de Inovação e Tecnologia voltada à valorização e reconhecimento de iniciativas inovadoras na prefeitura de São Paulo.

Com os potenciais casos devidamente selecionados, o (011).lab realiza conversas com as equipes dos casos para identificar informações não registradas nos materiais existentes. Nesse momento, a equipe identifica os pontos focais, atores responsáveis pela prática inovadora que serão chave para pactuar responsabilidades ao longo do registro de cada caso.

Depois, a equipe do (011).lab realiza reuniões internas discutindo, baseados nas novas informações, quais são os casos que têm mais potencial, considerando também questões sensíveis que impeçam a experiência de entrar no registro. Com o caso selecionado, a equipe pactua as responsabilidades com a secretaria parceira em todas as etapas do programa.

Estabelecer um ponto focal é chave para o programa. Ele é a principal referência para comunicar e organizar as demandas pelo lado da iniciativa registrada; colaborando na mobilização de atores, materiais e demandas necessárias ao longo de toda a pesquisa. Ele também acompanha todas as etapas e é referência para validar o registro no CopiCola.

Descobrir e Definir

Após a seleção da iniciativa a ser registrada, a equipe do (011).lab coloca o instituto de pesquisa em contato com o ponto focal do caso e indica suas hipóteses sobre quais parecem ser os pontos replicáveis de inovação daquele caso.

A instituição de pesquisa parceira do programa dá início à sua imersão a partir de uma abordagem qualitativa que utiliza análise documental e entrevistas em profundidade. Esses passos permitem coletar insumos para descobrir e definir qual é o aspecto replicável do caso selecionado para registro.

O desenvolvimento da pesquisa demanda o seguinte conjunto de conhecimentos e habilidades:

- **Conhecimento em política pública:** Mesmo diante de grande variedade de objetos de pesquisa, esse conhecimento ajuda a identificar quanto uma prática é inovadora, entender os elementos comuns da implementação dos projetos, e os recursos necessários para sua implementação.

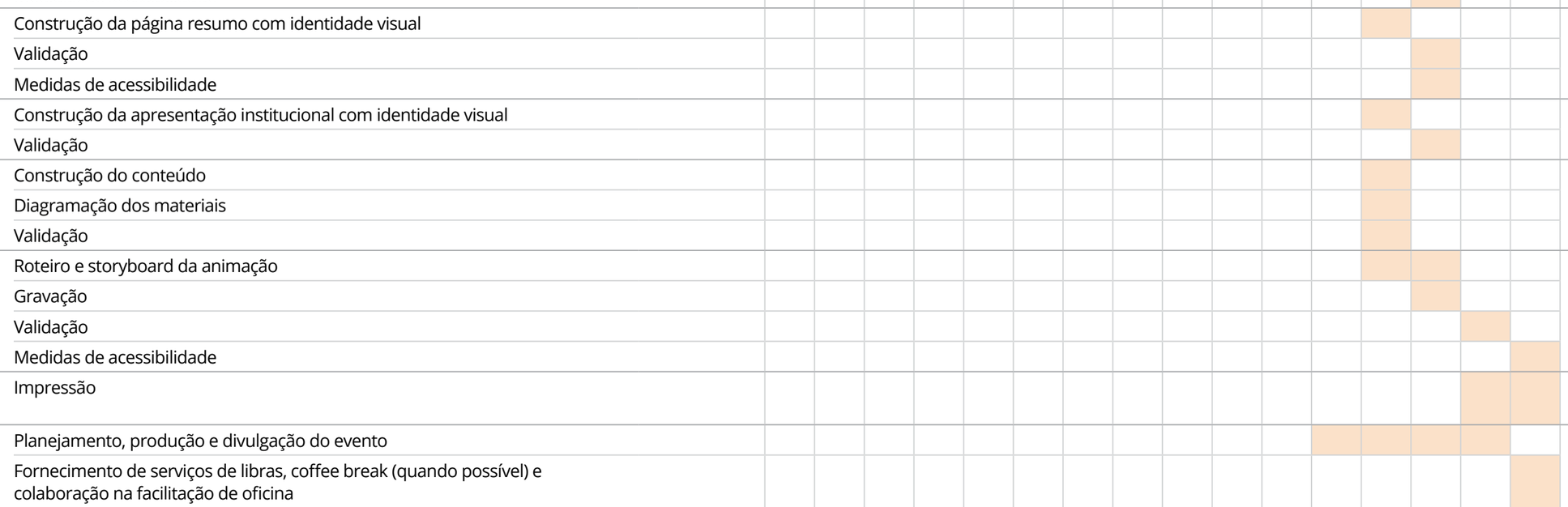
- **Conhecimento em pesquisa qualitativa:** Necessário para estruturar um processo sistemático de coleta e organização das informações. Também fundamental para dar conta da coleta de toda informação, considerando que sempre tinham atores diferentes (públicos e privados) a serem entrevistados.

- **Conhecimento em design e comunicação:** Essencial para criar um fluxo estruturado de teste, validação e prototipação a partir de um olhar projetivo. Ademais, encontrar boas formas para transmitir conceitos/processo/ projetos/ conteúdos complexos e diversos de forma a chegar ao maior número de pessoas, a partir da construção de uma identidade visual consistente / atrativa, por meio de uma abordagem multiplataformas (vídeos, guias encontros), através do uso de técnicas narrativas simples e diretas.

Um ciclo de registro no CopiCola

Registro de Caso

Entregas	Atividades	Tempo médio de execução por atividade (1 semana)	Tempo médio total por entrega
Mapeamento do caso	Mapeamento de iniciativas		5 semanas
	Realização de conversas com os casos potenciais		
	Análise dos casos		
	Seleção do caso e Indicação do ponto focal		
Relatório preliminar	Análise documental e revisão do roteiro de entrevista		7 semanas
	Entrevistas em profundidade		
	Sistematização		
	Definição do foco do caso		
	Redação do relatório preliminar		
	Validação do relatório preliminar		
Oficina de validação com entrevistados	Diagramação		2 semanas
	Realização da oficina		
Relatório final do caso	Formatação da versão final		2 semanas
	Validação		
	Revisão		
	Medidas de acessibilidade		
Relatório One-page	Construção da página resumo com identidade visual		2 semanas
	Validação		
	Medidas de acessibilidade		
Apresentação institucional	Construção da apresentação institucional com identidade visual		2 semanas
	Validação		
Peças de divulgação	Construção do conteúdo		1 semana
	Diagramação dos materiais		
	Validação		
Vídeo do caso	Roteiro e storyboard da animação		4 semanas
	Gravação		
	Validação		
	Medidas de acessibilidade		
Impressão do Relatório final do caso	Impressão		2 semanas
Realização do evento de apresentação do produto final	Planejamento, produção e divulgação do evento		5 semanas
	Fornecimento de serviços de libras, coffee break (quando possível) e colaboração na facilitação de oficina		



Para esse plano ser realizado é necessário o envolvimento de:

Equipe (011).lab
5 pessoas

Equipe parceria
7 pessoas

Fornecedores
2 pessoas

Custo aproximado de
R$ 50 mil

Para realizar a descoberta, a equipe utiliza uma metodologia ágil, que combina a demanda de realizar registros de muitos projetos, transformando-os em diferentes formatos de disseminação, com um processo sistemático e rigoroso de coleta e análise dos materiais.

- **Analisar e mapear documentos:** Explorar e revisar diferentes tipos de documentos já produzidos sobre a política é importante para extrair informações básicas e dar conteúdo para o roteiro que organiza o processo de trabalho.

- **Entrevistas em profundidade:** busca captar aspectos não documentados, recuperar a trajetória do projeto e a riqueza das experiências de implementação do projeto que não está traduzida em uma documentação formal.

  - Permite coletar visões de diferentes atores sobre o projeto.

- **Roteiro de coleta:** Ter um roteiro semiestruturado, testado e documentado, é fundamental para garantir a comparação entre as entrevistas e recolher os aprendizados das participantes, identificando, assim, elementos comuns e específicos na fala de cada entrevistado e entrevistada. O roteiro do CopiCola é orientado para coletar informações das seguintes dimensões da política que será registrada:

  - **Compreensão do problema e da solução implementada:** Explora aspectos do problema que a equipe buscou resolver com a iniciativa, recupera o antes e depois do projeto, além de demandar do entrevistado uma descrição sucinta da solução proposta e o aspecto inovador da política.
  - **Recursos mobilizados:** Identifica o que foi necessário para implementar a política, como tecnologia, infraestrutura, recursos financeiros, e instrumentos jurídicos utilizados (como portarias e termos de referência de contratação).
  - **Desenho da implementação:** Retoma os processos e etapas necessárias para a implementação, as estratégias e formatos para articulação de atores e parceiros dentro e fora do governo, e as formas de monitoramento dos resultados.
  - **Aprendizados:** Estimula a reflexão sobre o processo apontando para aprendizados, fatores de sucesso, resultados, desafios e riscos.

Para uma boa entrevista

Escute: use perguntas abertas. Dê voz ao seu entrevistado, conduzindo sua fala apenas quando ele desviar muito das informações que você procura.

Priorize informações de interesse: roteiros muito longos podem dificultar o engajamento do entrevistado com o diálogo.

Faça um pré-teste: você precisa entender se o seu roteiro é fácil de entender e faz sentido para seu público-alvo.

- **Foco do caso:** A etapa de descobrir e definir culmina na definição do foco do caso, um processo de cocriação entre SMIT e o parceiro, CEBRAP. Nele, a equipe do CopiCola parte das hipóteses iniciais que levaram à seleção do caso e os discute à luz dos insumos concretos da política coletados através da pesquisa qualitativa.

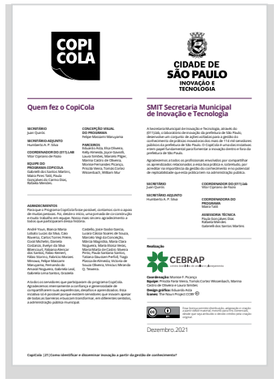
  - Para que esse passo seja possível, é essencial extrair as especificidades de cada política e os aspectos relacionados à adaptabilidade e replicabilidade da solução proposta em outros contextos.
  - O diálogo sobre o foco se beneficia do acompanhamento da SMIT das entrevistas desenvolvidas no projeto. Isso faz com que ambas as equipes tenham tido acesso a parte importante das informações coletadas na imersão promovida durante a pesquisa qualitativa.

Procedimentos e responsabilidades definidas são essenciais para executar os registros. No caso do CopiCola, essa pactuação combina processos materializados no termo de colaboração e a mobilização de boas práticas de gestão colaborativa de projetos.

Estrutura do guia

Pergunta chave do caso

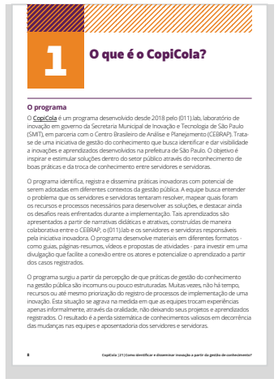
Título ao guia



O título do guia é formado por uma pergunta. Essa pergunta é central para o guia, sendo sempre baseada no fator replicável, não na política em si.

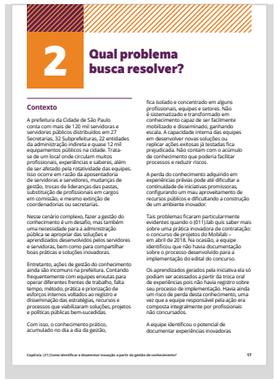
Exemplos: Como contratar projetos de tecnologia por meio de um concurso de projetos? Como contratar serviços de TIC na administração pública de forma inovadora?

1. O que é o caso?



Pensado para dar um panorama rápido do caso, destacando os elementos mínimos para que o leitor entenda a iniciativa nas primeiras páginas.

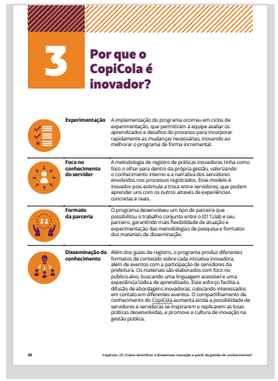
2. Quais problemas busca resolver?



Uma inovação nasce de um problema real, uma dor concreta. Por isso, o registro busca destacar como a iniciativa mudou um processo ou um produto e em que medida enfrentou um problema público. Por isso, destacar também o antes e o depois é fundamental.

Busca estimular uma reflexão no leitor sobre o contexto em que poderia aplicar a inovação apresentada.

3. Por que é inovador?

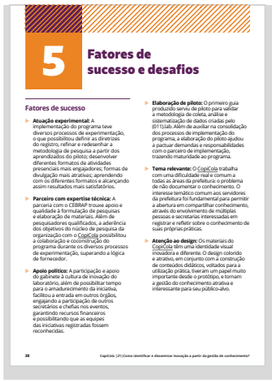


Destaca quais são os aspectos diferenciais do caso registrado e que podem ser identificados como boas práticas de inovação pública.

4. Como fazer?

Aqui, espera-se que o leitor compreenda os aspectos fundamentais do processo de implementação da iniciativa. Um passo a passo, para que o servidor e a servidora se sintam apropriados e estimulados a aplicar uma solução similar em seu contexto.

5. Fatores de sucesso, desafios e aprendizados

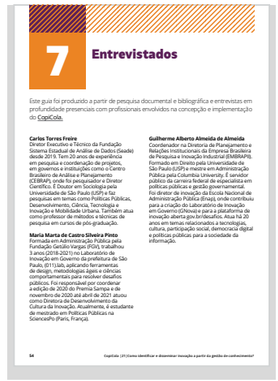


Aqui o foco é dar a dimensão das condições que foram essenciais para que o caso fosse implementado. Ajuda o leitor a pensar nas etapas preparatórias, nos recursos que precisam ser mobilizados para que a implementação seja bem sucedida.

6. Como replicar?

Esse capítulo busca dar um salto em relação ao registro, propondo exercícios práticos e didáticos para que suas leitoras e leitores possam identificar as informações e passos necessários para colocar em prática os aprendizados do caso em sua aplicação.

7. Entrevistados



Destacar `quem fez` é fundamental no contexto de valorizar as experiências e servidores que se mobilizaram para fazer diferente na prefeitura de São Paulo.

Registrar

O registro de cada caso é realizado buscando identificar e sistematizar a prática inovadora com conteúdo útil e linguagem acessível. Ele parte da descoberta e da definição do aspecto replicável de cada caso e do entendimento denso da prática utilizando a metodologia de pesquisa qualitativa.

O registro tem sempre as seguintes preocupações:

- Valorizar o esforço dos servidores públicos em inovar, sem perder de vista que o objetivo do guia é gerar conteúdo útil em formato atraente, orientado para o servidor e servidora.
- Dar destaque para práticas que podem ser replicadas em diferentes contextos e áreas. Para isso, há uma atenção contínua para que a narrativa contada traga elementos concretos da iniciativa, mas não se prenda a todos os detalhes do processo.
    - A estrutura é sempre trabalhada para valorizar os aspectos chave do processo, seguidas de exemplos sobre a montagem de cada iniciativa.

Importante

Para enfatizar o aspecto replicável, é importante que o registro não busque recontar todo o projeto. Registrar, no caso do CopiCola, implica em destacar. Não se trata de uma documentação de tudo que aconteceu, e sim de um registro dos aprendizados e processos envolvidos com as características inovadoras identificadas como replicáveis.

Para que o material comunique de forma adequada os leitores, algumas características específicas são importantes:

- **Sistematização orientada para a prática:** Trabalha o registro trazendo a experiência, mas mantendo foco nas práticas adaptáveis e replicáveis.
    - Reconstitui os passos para chegar os resultados atuais, dando destaque aos recursos utilizados, processos desenvolvidos e especificidades que permitiram o desenvolvimento da inovação.
- **Foco no usuário:** O registro é pensado com a preocupação constante em quem vai usar os guias. Sistematizar em práticas que podem ser usadas por outros servidores e servidoras para solucionar problemas em seus contextos. A estrutura narrativa é pensada para ter uma forma didática e atraente, preocupada desde o início com o leitor e o usuário do guia.
- **Comunicação leve:** Trabalhar com uma linguagem simples e pensar o registro a partir de uma identidade visual convidativa, que ajuda na apreensão do conteúdo, são dois aspectos fundamentais do registro. A estética do guia é parte do desenvolvimento do seu conteúdo.

Compartilhar

Com a prática registrada, a equipe do CopiCola inicia a última etapa do ciclo do programa: compartilhar o caso, através da disseminação de materiais e eventos de sensibilização, a fim de engajar atores interessados em replicar práticas inovadoras na administração pública. A diversidade dos formatos é essencial para que o conteúdo chegue nas pessoas a partir da sua disponibilidade para acessar novos conteúdos.

- **Atores interessados:** Ter clareza que cada guia tem um público/nicho ajuda a organizar formatos de disseminação e estratégias de mobilização.
  - **Governo:** O foco do CopiCola está nos servidores e servidoras da prefeitura de São Paulo. Entretanto, seus usuários podem estar entre os servidores públicos de todo o Brasil, nos âmbitos municipal, estadual ou federal.
  - **Academia:** Alunos, professores e pesquisadores da área de políticas públicas.
  - **Sociedade Civil:** Consultorias e organizações da sociedade civil com foco em governo e órgãos internacionais.

Para comunicar com um público tão diverso e fortalecer o ecossistema de inovação em governo, foram pensados os seguintes formatos para a troca de experiências e criação de comunidades de prática:

- **Guia:** É o registro completo do caso e orienta, com seus conteúdos, a produção em outros formatos.
- **Página-resumo:** Traz um resumo da iniciativa, apresentando a política para gestores com pouco tempo.
- **Vídeo:** Tem como objetivo valorizar a experiência do servidor e mostrar o passo a passo em um formato mais dinâmico, a partir de animações e falas dos servidores e servidoras envolvidos na iniciativa.
- **Apresentação institucional:** Produzida para utilização nos eventos e, em muitos casos, instrumento útil para apresentação dos casos pelos seus próprios executores.
- **Experimentação de formatos:** A equipe do (011).lab já testou diferentes formatos de materiais de disseminação. Entre eles, destaca-se a apresentação de casos registrados pelo programa em formato de podcast. Também foram testadas comunicações impressas, sobre o programa.

Fomentar a replicabilidade

Ajudar servidores e servidoras a não "partir do zero" para inovar é um aspecto central do CopiCola. Por isso, foram criadas diferentes ferramentas que apoiam interessados e interessadas a aplicar os conhecimentos, se inspirando e replicando as iniciativas.

- **Como replicar?:** A produção de um capítulo com exercícios didáticos traz um conjunto de instrumentos que mostram e convidam o leitor e leitora a aplicar o conhecimento registrado.
    - O modelo dos exercícios foi evoluindo a partir de testes com a sua aplicação, construção colaborativa entre as equipes e estudo de materiais vindos de institutos de design e políticas públicas internacionais, como o Design Council.
    - Os exercícios buscam certo nível de abstração do caso, utilizando a iniciativa registrada apenas como exemplo. Isso produz um maior distanciamento do contexto específico do caso e ajuda o usuário a descobrir aspectos que podem ser aplicados em realidades distintas.
- **Eventos:** O desenvolvimento de eventos para o lançamento dos guias faz parte de uma estratégia de disseminação ativa. Têm o objetivo de induzir o público a observar a prática a partir dos aprendizados e não do seu contexto específico.
    - Para chegar a esse formato de evento, a equipe do (011).lab testou diferentes formatos ao longo da trajetória do CopiCola.

Tipos de evento

Evento de lançamento do programa

Evento de lançamento dos conteúdos dos cinco primeiros casos. Tinha o objetivo de transmitir os principais conteúdos, as metodologias e os objetivos do Copicola. Também foi realizado um atendimento em "estandes" para promover diálogos sobre os casos.

- A avaliação foi a de que ele promovia a conversa sobre os casos, mas não sobre os seus aspectos replicáveis. Trouxe como aprendizado a necessidade de se fortalecer atividades mais direcionadas.

Eventos de lançamento dos guias

Eventos menores, dedicados ao lançamento de cada um dos guias. Buscaram transmitir os principais conteúdos e aprendizado dos casos a partir de diferentes formatos.

- **Rodas de conversa:** Desenvolvimento de eventos organizados por registro a cada caso. As atividades tinham como objetivo fortalecer o diálogo e explorar os aspectos práticos das experiências. As rodas eram organizadas por aspectos replicáveis do caso. São exemplos: ferramentas tecnológicas, instrumentos jurídicos e experiências que inspiraram o caso. Para cada roda de conversa, a equipe do (011).lab introduzia interlocutores (contando também com o ponto focal) para explicitar o tema e tirar dúvidas.

- **Oficinas:** O objetivo das oficinas é transmitir e dialogar com os conteúdos das experiências registradas a partir de uma abordagem prática. Isso é feito através da aplicação de exercícios didáticos, atividades atrativas baseadas no caso, com ênfase na aplicação das soluções encontradas.

    - As oficinas reconhecem também a importância dos momentos informais para fortalecer as redes de relacionamentos entre os participantes.
    - Com a pandemia, as oficinas foram adaptadas para o formato online com exercícios adaptados, permitindo a manutenção dos encontros, mas com maiores desafios para promover trocas, razão pela qual esse formato está hoje também em reavaliação.

5 Fatores de sucesso e desafios

Fatores de sucesso

- **Atuação experimental:** A implementação do programa teve diversos processos de experimentação, o que possibilitou definir as diretrizes do registro, refinar e redesenhar a metodologia de pesquisa a partir dos aprendizados do piloto; desenvolver diferentes formatos de atividades presenciais mais engajadores; formas de divulgação mais atrativas; aprendendo com os diferentes formatos e alcançando assim resultados mais satisfatórios.

- **Parceiro com expertise técnica:** A parceria com o CEBRAP trouxe apoio e qualidade à formulação de pesquisas e elaboração de materiais. Além de pesquisadores qualificados, a aderência dos objetivos do núcleo de pesquisa da organização com o CopiCola possibilitou a colaboração e coconstrução do programa durante os diversos processos de experimentação, superando a lógica de fornecedor.

- **Apoio político:** A participação e apoio do gabinete à cultura de inovação do laboratório, além de possibilitar tempo para o amadurecimento da iniciativa, facilitou a entrada em outros órgãos, engajando a participação de outros secretários e chefias nos eventos, garantindo recursos financeiros e possibilitando que as equipes das iniciativas registradas fossem reconhecidas.

- **Elaboração de piloto:** O primeiro guia produzido serviu de piloto para validar a metodologia de coleta, análise e sistematização de dados criadas pelo (011).lab. Além de auxiliar na consolidação dos processos de implementação do programa, a elaboração do piloto ajudou a pactuar demandas e responsabilidades com o parceiro de implementação, trazendo maturidade ao programa.

- **Tema relevante:** O CopiCola trabalha com uma dificuldade real e comum a todas as áreas da prefeitura: o problema de não documentar o conhecimento. O interesse temático comum aos servidores da prefeitura foi fundamental para permitir a abertura em compartilhar conhecimento, através do envolvimento de múltiplas pessoas e secretarias interessadas em registrar e refletir sobre o conhecimento de suas próprias práticas.

- **Atenção ao design:** Os materiais do CopiCola têm uma identidade visual inovadora e diferente. O design colorido e atrativo, em conjunto com a construção de conteúdos didáticos, voltados para a utilização prática, tiveram um papel muito importante desde o protótipo, e tornam a gestão do conhecimento atrativa e interessante para seu público-alvo.

- **Atividades de disseminação:** A equipe do (011).lab desenvolveu e aprimorou ao longo do programa, eventos de disseminação dos registros de forma divertida, dinâmica e interativa. A maneira como os eventos e diálogos foram construídos possibilitou espaços de networking e favoreceu o aprendizado dos servidores sobre o aspecto replicável das práticas, dando escala ao CopiCola.

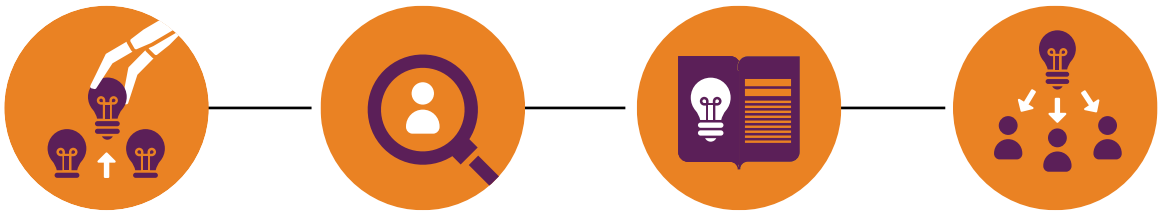
Desafios

- **Dar escala ao esforço de registro e disseminação:** A execução do guia piloto do CopiCola se mostrou desafiadora devido às limitações no número de membros da equipe. Dar escala ao trabalho de registros e disseminação dos casos demanda alocação de uma equipe com dedicação contínua, algo que sozinho (011).lab não conseguiria cumprir.
  - Esse desafio foi enfrentado e solucionado através da experimentação e do desenvolvimento de uma contratação inovadora, que permitiu a construção compartilhada do programa em parceria com o CEBRAP.
- **Engajamento dos servidores:** A oscilação na disponibilidade dos servidores envolvidos nas práticas registradas em participar das atividades de todo registro apresentava desafios ao cumprimento dos prazos e processos de pesquisa do programa. Para solucionar esse problema, a equipe criou um documento que detalha as etapas do programa e as responsabilidades do órgão que terá sua prática registrada. Esse processo permitiu alinhar as expectativas e garantir o compromisso do ponto focal.
- **Cronograma enxuto:** Devido ao grande número de processos de pesquisa e materiais produzidos a cada registro, o cronograma do CopiCola sempre teve prazos muito apertados de cumprimento para cada etapa. Esse cronograma enxuto trouxe grandes desafios de articulação para que tudo acontecesse dentro dos tempos e disponibilidades das parcerias.
- **Imprevistos na imersão:** Mesmo atendendo aos critérios de seleção das práticas inovadoras desenvolvidas pelo (011).lab, o trabalho de imersão em um caso pode sempre reservar imprevistos e desafios. Como, por exemplo, descobrir durante a pesquisa a ausência de informações suficientes ou relevantes para todos os aspectos do registro, descobrir sensibilidades políticas ao longo do processo, ou divergências entre os entrevistados.
- **Comunicar o valor do programa:** mostrar e disseminar a importância da gestão do conhecimento dentro da gestão pública é um desafio enfrentado pelo (011).lab. Registrar e dar ferramentas para possibilitar a implementação de novas iniciativas inspiradas nas ações existentes, sem cometer os mesmos erros é, em alguma medida, um recurso imaterial, difícil de medir e evidenciar sua importância.

6 Como replicar?

Como identificar e disseminar inovação a partir da gestão de conhecimento?

O CopiCola investe no registro e documentação de experiências como forma de fomentar a gestão do conhecimento e a valorização de práticas inovadoras na prefeitura de São Paulo. Para se inspirar nessa experiência e promover a gestão de conhecimento de iniciativas inovadoras no seu contexto, você deve realizar os seguintes passos:



Passo 1
Mapear e identificar

Passo 2
Descobrir e definir

Passo 3
Registrar

Passo 4
Compartilhar

Passo 1
Mapear e identificar

Todo registro do CopiCola se inicia no processo de busca ativa para identificar e selecionar práticas inovadoras. Para isso, você deve analisar se faz sentido registrar a iniciativa de interesse, observando seu potencial de adaptabilidade e replicabilidade, bem como a abertura e interesse para desenvolver o registro.

O objetivo deste capítulo é fazer o auto-registro de uma iniciativa, mas você pode envolver outras pessoas ou fazer parceria com institutos de pesquisa para apoiar no processo. Envolver outras pessoas é fundamental. Além de ter uma diversidade de opiniões e ideias, também será possível realizar validações em grupo.

Importante

Para mapear uma iniciativa, pense em projetos que já foram finalizados ou que estão em fase de finalização. Com a conclusão do ciclo de implementação, os aprendizados e inovações do projeto podem ser analisados de forma mais clara.

Quando fazer?

Assinale os campos abaixo que representam a realidade da iniciativa a ser registrada:

( ) O conhecimento construído na prática não tem registro e depende da explicação das pessoas que estão envolvidas com o dia a dia da iniciativa para ser compreendido.

( ) A gestão de conhecimento não é um processo internalizado nas rotinas cotidianas de trabalho e/ou não faz parte das atribuições ordinárias dos profissionais das equipes;

( ) O órgão ou setor não tem uma cultura organizacional que valorize as iniciativas de documentação e disseminação de aprendizados e boas práticas;

( ) As equipes e setores estão isoladas, com poucas oportunidades para trocas de experiências;

( ) O órgão ou setor vai passar por uma forte mudança organizacional.

( ) Uma prática do seu setor ou órgão tem potencial de ajudar servidores de outras áreas com seus desafios.

( ) Você quer valorizar os servidores que estão inovando

( ) Você quer fomentar a cultura da inovação na sua área e/ou município.

Se você não marcou nenhum item, talvez esse não seja o melhor momento de começar o registro da sua iniciativa. Que tal fazer outras coletas dos aprendizados do seu projeto antes? Confira a dica abaixo!

Dica!

Se a iniciativa ainda está em fase de finalização ou se ela já foi finalizada, é possível incluir uma etapa de reflexão com os principais atores envolvidos na iniciativa. Esse é o momento de retomar o processo metodológico do projeto, de rever as entregas, de analisar os principais resultados e de recolher os aprendizados das pessoas envolvidas.

Quer saber mais?
Confira os documentos utilizados pelo (011).lab:

- Modelo da oficina de coleta de aprendizados do (011).lab.
- Roteiro para avaliação do projeto com parceiros e com o público alvo.

Potencial da iniciativa

Para entender mais o potencial da sua iniciativa, busque responder as perguntas abaixo:

Inovação

A iniciativa em análise promove que tipo de mudança?

( ) Melhorou algo que já estava em andamento

( ) Adaptou uma ideia já testada para um novo contexto

( ) Desenvolveu algo inteiramente novo

Qual era a situação antes da implementação da iniciativa? E qual é a situação depois? Tente descrever a mudança que o projeto provocou.

Antes	Depois
Ex: o acesso ao cardápio das creches era feito exclusivamente pelo diário oficial, o que dificultava o acesso da comunidade escolar ao registro.	Ex: o cardápio fica disponível em uma aplicação web de fácil acesso, disseminando assim a informação para toda a comunidade escolar.

Resultados

**Quais foram os resultados da mudança para a equipe?
E para o público-alvo (servidores ou cidadãos)?**

Replicabilidade/Adaptabilidade

**O que outros órgãos podem aprender com a sua iniciativa?
É possível implementar ferramentas ou metodologias do projeto em outras áreas?**

Pensando no que foi implementado, em quais situações você acha que essas mudanças podem ser aplicadas? Quais outras áreas podem se inspirar no que foi feito?

Dica!

Para realizar esse exercício, tente começar pensando em contextos temáticos diferentes ao que a iniciativa foi implementada. Ex.: Se sua iniciativa é da área da Saúde, o que um servidor que trabalha na Secretaria da Fazenda poderia aprender?

E quando elas podem não ajudar tanto? Em que contextos a aplicação pode ser mais desafiadora?

Mapeie agora qual será o seu acesso às informações relevantes sobre a iniciativa pública a ser registrada e o interesse da equipe em colaborar com o registro.

Quais informações serão necessárias para registrar a iniciativa?	**Há a possibilidade de acesso a essas informações? Como?**
Ex.: Informações sobre a ideação do projeto	Ex.: Contatar servidor X que estava envolvido para pedir materiais, procurar na nuvem da organização por materiais da época, etc.
Quais são os atores principais na formulação e implementação da iniciativa?	**Entre esses atores, algum deles têm interesse em colaborar e facilitar o acesso as informações?**

Passo 2
Descobrir e definir

Após a seleção da iniciativa a ser registrada, é o momento de descobrir e definir as hipóteses sobre quais parecem ser os pontos replicáveis de inovação daquela iniciativa. Para isso, deve ser realizado um processo de imersão a partir de uma abordagem qualitativa.

Para entender o que é necessário desenvolver neste processo de imersão, busque seguir os passos abaixo:

Importante

Construir um bom roteiro, realizar entrevistas e desenvolver uma análise documental robusta demandam conhecimentos especializados em pesquisa qualitativa e políticas públicas. Por isso, busque entender se há espaço dentro de sua instituição para criar parcerias com instituições que tenham essas competências. Isso pode ajudar no seu processo de descoberta e registro! Mas não se preocupe, você mesmo pode fazer esse registro através dos seguintes passos que vamos te apresentar.

- Analisar e mapear documentos
- Explore e revise os diferentes tipos de documentos já produzidos sobre a iniciativa, a fim de extrair informações básicas e dar conteúdo para o roteiro de entrevista que organiza o processo de trabalho.

Após analisar os materiais do projeto, construa resumos dos documentos e responda as seguintes questões:

O que é a iniciativa?	**Quais problemas ela busca resolver?**	**Como ela funciona?**
Defina a partir dos documentos em um parágrafo o que é feito na iniciativa.		Qual é o seu processo de operação hoje?
Quais são suas características mais importantes?	**Quais são seus principais resultados?**	**Por que a iniciativa é inovadora?**
Para identificar isso, busque entender quais elementos explicam o que é a iniciativa e constituem sua especificidade.		
Como a iniciativa foi feita? Quais foram suas etapas de implementação?	**Quais foram os fatores de sucesso da iniciativa?**	**Quais são os desafios da iniciativa?**

Importante

É esperado que você não consiga responder todas as questões apenas com os documentos. Processos desenvolvidos, etapas de implementação, ficam muitas vezes apenas no mundo das práticas – e não dos registros. Além disso, fatores de sucesso, desafios e aspectos inovadores serão parte da sua interpretação sobre o trabalho e, nesse momento, talvez você apenas consiga identificar parte deles. A dificuldade de responder algumas dessas perguntas pode indicar quais pontos você vai precisar explorar mais nas entrevistas.

Entrevistas em profundidade

Uma entrevista é um diálogo entre duas ou mais pessoas, para extrair informações e alcançar insights qualificados, entendendo melhor a iniciativa e seus aprendizados.

Uma entrevista ajuda a captar aspectos não documentados, recuperar a trajetória do projeto e a riqueza das experiências de implementação da iniciativa que não está traduzida em uma documentação formal.

Para entender como você pode realizar uma entrevista em profundidade, busque responder as questões abaixo:

Dica!

Realizar entrevistas com pessoas com visões diferentes é essencial para um bom registro da prática selecionada. Tente sempre começar entrevistando pessoas que estavam mais próximas do projeto, como líderes e equipe do projeto. No final da sua primeira entrevista, você pode pedir indicações de outros nomes envolvidos com a iniciativa, para realizar entrevistas futuras.

Importante

Antes de responder as perguntas abaixo, retorne ao exercício anterior e observe quais informações não estão tão claras ou são insuficientes para o registro da iniciativa. Pense em como você pode validar as informações que já foram coletadas anteriormente com os entrevistados.

Qual é o envolvimento do entrevistado com a iniciativa?	Quais informações sobre essa iniciativa você já possui?	Quais detalhes e informações você precisa mapear?
	Ex: Já tenho informações sobre o processo metodológico, sobre os objetivos e sobre a equipe parceira da iniciativa.	Ex: Já tenho informações suficientes sobre quais foram os principais desafios enfrentados pela equipe da iniciativa. Porém, ainda não tenho informações suficientes sobre quais são os fatores de sucesso.

Quais perguntas você pode fazer para entender melhor a iniciativa?
Perguntar sobre os recursos e etapas de implementação é crucial para entender o desenvolvimento da iniciativa e seus pontos de atenção. Exemplo: Como promover a aproximação dos serviços públicos à população de interesse?

Para desenvolver uma boa entrevista

(1) Escute: Use perguntas abertas. Dê voz ao seu entrevistado, conduzindo sua fala apenas quando ele desvie muito das informações que você procura.

(2) Utilize um roteiro semiestruturado, no qual você se certifica de fazer certas perguntas, mas não fecha a entrevista para informações novas. É esperado que você precise formular questões durante o diálogo para poder coletar informações não antecipadas.

(3) Priorize informações de interesse: roteiros muito longos podem dificultar o engajamento do entrevistado com o diálogo.

(4) Faça um pré-teste: você precisa entender se o seu roteiro é fácil de entender e faz sentido para seu público-alvo. Busque em suas redes pessoais pessoas com o perfil, peça para elas responderem, e depois pergunte para ela o que ela teve dificuldade de entender.

Para entender um pouco mais sobre abordagens qualitativas e o desenvolvimento de pesquisas empíricas, utilize as seguintes indicações:

- Livro sobre abordagem qualitativa desenvolvido pelo SESC e CEBRAP: http://bibliotecavirtual.cebrap.org.br/arquivos/2016_E-BOOK%20Sesc-CEBRAP_%20Metodos%20e%20tecnicas%20em%20CS%20-%20Bloco%20Qualitativo.pdf
- Livro "Segredos e Truques de Pesquisa", do sociólogo Howard Becker (Northwestern University)
- Livro "Desenho da pesquisa qualitativa", do psicólogo e sociólogo Uwe Flick (Universidade Livre de Berlim)

Foco do caso

A partir do que foi levantado na identificação da iniciativa, é hora de discutir internamente com sua equipe o foco da gestão do conhecimento da sua iniciativa. Esse é o momento no qual vocês devem retomar a ideia de quem pode se beneficiar com essa iniciativa.

Tente refletir sobre qual é a sua intenção com o guia. Busque responder perguntas como: o guia vai ajudar as pessoas a replicarem uma metodologia ou uma ferramenta? Quais são os aprendizados principais que quero transmitir? Ao definir isso, você terá uma maior clareza sobre o foco.

Defina uma pergunta título para seu guia

A pergunta pode mudar ao longo da escrita, o importante agora é definir qual será o foco da narrativa do seu material.

O uso de uma pergunta título ajuda o leitor a se identificar com o problema que foi endereçado. Elabore a pergunta pensando no interesse do público alvo pela sua iniciativa. Essa pergunta é central para o guia, e deve ser sempre baseada no fator replicável, não na política em si.

Exemplo
No caso Nudges na cobrança do IPTU, o objetivo do guia era mostrar para outros servidores os passos para implementação de "nudges" em comunicações com o cidadão e a cidadã. O pergunta do guia ficou, então:

"Como incentivar escolhas através da comunicação com a população?"

Como.....
.....
.....
.....
.....?

Passo 3
Registrar

No passo anterior você pode coletar informações mais aprofundadas sobre a iniciativa que vai registrar e definiu o foco dessa narrativa. É hora de organizar e colocar no papel o que você aprendeu. O registro de cada caso deve ser buscar identificar e sistematizar a prática inovadora com conteúdo útil e linguagem acessível, que facilite a leitura e o aprendizado de outros interessados.

Para formular um material que comunique de forma adequada os leitores, leve em consideração os seguintes elementos.

Sistematização orientada para a prática

O registro da iniciativa deve levar em consideração quem será o público alvo desse material. Ao fazer o registro da experiência, é importante manter o foco nas práticas que podem ser replicadas e adaptadas a solução de problemas em diferentes contextos e áreas.

A replicabilidade deve ser o foco dessa etapa. É preciso apresentar os aprendizados da iniciativa de uma forma fácil e acessível, pois isso pode ajudar o leitor na aplicação de inovações na prática.

Para realizar essa construção, tente preencher o modelo de auto-registro. Nele você registrará as principais informações que coletou sobre a iniciativa ao longo das etapas anteriores.

Ao preencher o modelo de auto-registro, leia com atenção as orientações em cada campo antes de começar a escrever. Lembre-se que o modelo foi criado para facilitar, mas não limitar o auto-registro. Não tenha medo de criar e aprimorar seu relatório a partir do que foi sugerido!

Comunicação

Além do conteúdo da narrativa, é importante trabalhar com uma linguagem simples e pensar o registro a partir de uma identidade visual convidativa. A visualização dos aspectos ressaltados no conteúdo a partir de ferramentas como infográficos, diagramas, boxes explicativos, e elementos visuais (como ícones representativos do conteúdo) tornam o material mais leve e ajudam na compreensão do conhecimento registrado.

Para construir uma comunicação leve:

- Verifique se o texto produzido está em linguagem simples, acessível e voltada para prática. Não inclua siglas, palavras em outras línguas, ou de grande complexidade linguística. Dê conselhos, ressalte pontos de atenção. Construa o texto com o objetivo de ajudar quem estiver pensando em replicar o que foi desenvolvido.
    - **Tem dúvidas sobre como simplificar a linguagem do seu texto?** Acesse as ferramentas de apoio do Programa Linguagem Simples: https://011lab.prefeitura.sp.gov.br/linguagem-simples/ferramentas-de-apoio
- Identifique quais elementos você quer ter no relatório final e produza uma identidade visual convidativa alinhada com o conteúdo da narrativa. Para alcançar esse objetivo é importante ter conhecimento de design na equipe. Se não houver, considere consultar pessoas que podem te apoiar - assessoria de comunicação, por exempo - ou mesmo contratar um profissional especializado.

Passo 4
Compartilhar

Com a prática registrada, é hora de compartilhar o caso e engajar atores interessados em replicar a prática inovadora. Para isso, é importante produzir diferentes formatos de disseminação, para que o conteúdo chegue até as pessoas interessadas.

Dica!

A diversidade dos formatos é muito importante para que o conteúdo chegue nos mais diversos públicos. Para montar um plano de comunicação, você pode utilizar o modelo do fio da oficina do (011).lab. Nele você vai definir cada etapa da comunicação: os objetivos, o público alvo, os canais, as formas de utilização e os indicadores para mensurar cada ação da comunicação.

Caso não seja possível realizar uma oficina sobre a comunicação do projeto, busque responder:

Quais são os potenciais atores interessados em aprender com a iniciativa? Ter clareza sobre os públicos do programa ajuda a organizar formatos de disseminação e estratégias de mobilização. **Exemplo:** Governo, alunos de graduação e pós-graduação em políticas públicas, professores e pesquisadores ligados a políticas públicas, Institutos de pesquisa, consultorias e organizações da sociedade civil com foco em governo, órgãos internacionais, etc.	**Por que esse público é importante?**
Como ele se relaciona com o tema?	**Quais benefícios ele tem cumprindo o objetivo?**
Quais são os canais mais efetivos para atingir esse público? Além dos formatos de disseminação do material, a fim de sensibilizar o público-alvo, pense em quais eventos você pode desenvolver para engajar seu público-alvo em observar a prática a partir dos seus aprendizados. **Exemplo:** Eventos de divulgação, rodas de conversa e oficinas.	

Dica!

Boas práticas de comunicação são fundamentais para engajamento efetivo com seu público alvo. Uma **comunicação eficaz** é quando o que falamos é sempre compreendido pelo interlocutor. Ela precisa cortar ruídos, impedir desentendimentos e acabar com a frustração de uma mensagem transmitida pela metade ou de maneira errada. Para se inspirar e elaborar boas práticas de comunicação, consulte o nosso guia de comunicação do CopiCola.

7 Entrevistados

Este guia foi produzido a partir de pesquisa documental e bibliográfica e entrevistas em profundidade presenciais com profissionais envolvidos na concepção e implementação do CopiCola.

Carlos Torres Freire
Diretor Executivo e Técnico da Fundação Sistema Estadual de Análise de Dados (Seade) desde 2019. Tem 20 anos de experiência em pesquisa e coordenação de projetos, em governos e instituições como o Centro Brasileiro de Análise e Planejamento (CEBRAP), onde foi pesquisador e Diretor Científico. É Doutor em Sociologia pela Universidade de São Paulo (USP) e faz pesquisas em temas como Políticas Públicas, Desenvolvimento, Ciência, Tecnologia e Inovação e Mobilidade Urbana. Também atua como professor de métodos e técnicas de pesquisa em cursos de pós-graduação.

Fernando Nogueira
Fernando Nogueira é professor na Fundação Getúlio Vargas Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV EAESP), instituição onde fez Mestrado e Doutorado em Administração Pública e Governo. É pesquisador e ativista em inovação pública e gestão de organizações sem fins lucrativos. Recentemente, trabalhou por 3 anos na Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia (SMIT) da prefeitura de São Paulo, sendo co-fundador do (011).lab e em seguida coordenador do Mobilab+, Laboratório de Inovação Aberta da prefeitura de São Paulo.

Felipe Massami Maruyama
Diretor de Inovação em Governo do Impact Hub à frente da Coordenação geral do IdeiaGov, o Hub de Inovação do Governo do Estado de São Paulo. Doutorando e mestre em Engenharia de Produção pela Escola Politécnica da Universidade de São Paulo (USP) e pesquisador associado ao Laboratório de Gestão de Inovação (LGI). Atuou como diretor técnico e coordenador do (011).lab, laboratório de inovação em governo da Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia de São Paulo (SMIT). Por fim, idealizou o FailHub, projeto sem fins lucrativos com objetivo de compartilhar os erros, as falhas e os fracassos inerentes do processo da inovação e empreendedor.

Guilherme Alberto Almeida de Almeida
Coordenador na Diretoria de Planejamento e Relações Institucionais da Empresa Brasileira de Pesquisa e Inovação Industrial (EMBRAPII). Formado em Direito pela Universidade de São Paulo (USP) e mestre em Administração Pública pela Columbia University. É servidor público da carreira federal de especialista em políticas públicas e gestão governamental. Foi diretor de inovação da Escola Nacional de Administração Pública (Enap), onde contribuiu para a criação do Laboratório de Inovação em Governo (GNova) e para a plataforma de inovação aberta gov.br/desafios. Atua há 20 anos em temas

relacionados a tecnologias, cultura, participação social, democracia digital e políticas públicas para a sociedade da informação.

Joice Godoi Garcia
É coordenadora de Desenvolvimentos Institucional para Organizações da Sociedade Civil no Instituto humanize. Foi uma das analistas do (011).lab, laboratório de inovação em governo na prefeitura de São Paulo. É doutora em Administração Pública e Governo pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo.

Maria Marta de Castro Silveira Pinto
Formada em Administração Pública pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), trabalhou 3 anos (2018-2021) no Laboratório de Inovação em Governo da prefeitura de São Paulo, (011).lab, aplicando ferramentas de design, metodologias ágeis e ciências comportamentais para resolver desafios públicos. Foi responsável por coordenar a edição de 2020 do Premia Sampa e de novembro de 2020 até abril de 2021 atuou como Diretora de Desenvolvimento da Cultura da Inovação. Atualmente, é estudante de mestrado em Políticas Públicas na SciencesPo (Paris, França).

Maíra Tatit
Bacharela em Relações Internacionais pela Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP). É Assessora Técnica e atual coordenadora do Programa CopiCola. Trabalha no Laboratório de Inovação em Governo da Prefeitura de São Paulo - (011).lab desde 2018, onde colaborou para desenvolvimento e implementação de diversos projetos.

Monise Fernandes Picanço
Mestra e doutora em Sociologia pela Universidade de São Paulo (USP). Coordenadora do Cebrap.lab, é pesquisadora do Centro Brasileiro de Análise e Planejamento (CEBRAP) desde 2010, com experiência em coleta e análise qualitativa e quantitativa em pesquisas sobre educação, mercado de trabalho, mobilidade, sociologia dos mercados e políticas públicas. Foi pesquisadora associada ao Centro de Estudos da Metrópole (CEM) entre 2010 e 2017 e atuou em projeto com parceria com o Ministério do Desenvolvimento Social (MDS) sobre inclusão produtiva de beneficiários de políticas sociais do Governo Federal [2014-2016]. É também professora de Metodologia e Análise Qualitativa com uso do software Atlas.ti, com passagem pelo Cebrap.lab, Universidade Estadual de Campinas (Unicamp), Programa de Treinamento Intensivo em Metodologia Quantitativa da Universidade Federal de Minas Gerais [MQ-UFMG] e Metodológicas CEM [USP].

Tatiana Perfoll
Coordenadora de Apoio Estratégico a Governos na Vetor Brasil, com o objetivo de apoiar uma mudança de cultura de gestão de pessoas no setor público. É graduada em Administração Pública pela Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC), com especialização Master em Liderança e Gestão Pública pelo Centro de Liderança Pública (CLP), com módulo internacional na Harvard Kennedy School. Possui 7 anos de experiência em gestão pública, como assessora técnica do Prefeito de Florianópolis, assessora parlamentar na Assembleia Legislativa do Estado de Santa Catarina (ALESC) e coordenadora do (011).lab, na Prefeitura de São Paulo. Coordenou o programa CopiCola até abril de 2020.

Tomás Cortez Wissenbach
Geógrafo, mestre em Geografia Humana pela Universidade de São Paulo (USP) e doutorando em Administração Pública e Governo pela Fundação Getúlio Vargas (FGV-SP). Possui 12 anos de experiência em gestão pública, indicadores e planejamento territorial, em diferentes órgãos da administração pública estadual (FSEADE e EMPLASA) e municipal (Secretaria de Planejamento, Secretaria de Desenvolvimento Urbano e SP Urbanismo). Participou da elaboração do Plano Diretor Estratégico da Cidade de São Paulo (2013-2014), exerceu a coordenação técnica do plano de longo Prazo SP 2040 (2011-2012) e da Agenda 2012 – Plano de Metas da Cidade de São Paulo (2009-2010). Entre 2013 e 2016, como diretor do Departamento de Informações da Secretaria Municipal de Desenvolvimento Urbano (SMDU), coordenou a implementação do GeoSampa – Sistema de Informações Geográficas da Cidade de São Paulo.