

INOVAÇÃO NA PRÁTICA

GUIA DE FACILITAÇÃO REMOTA

Soluções inovadoras
para desafios públicos

Andrea Zimmermann

GNova - Inovação em Governo

GUIA DE FACILITAÇÃO REMOTA

Soluções inovadoras
para desafios públicos

Presidente

Diogo Godinho Ramos Costa

Diretora-Executiva

Rebeca Loureiro de Brito

Diretora de Inovação

Bruna Silva dos Santos

Diretora de Altos Estudos

Diana Coutinho

Diretor de Educação Executiva

Rodrigo Torres

Diretor de Desenvolvimento Profissional

Paulo Marques

Diretora de Gestão Interna

Alana Regina Biagi Lisboa

Coordenadora Geral de Serviços de Transformação Governamental (GNova Transforma)

Fernanda Machiaveli Mourão de Oliveira

Equipe Técnica da GNova Transforma

Adriana Phillips Ligiéro

Luciano Maduro Alves de Lima

Autora

Andrea Zimmermann

Publicação executada por

Zabelê Comunicação

Produção Editorial

Monica Rodrigues

Diagramação

André Lacasi

Revisão

Bruno Barros

Colaboradores**Caso Momentos de Vida:**

- Luciano Maduro Alves de Lima, GNova Transforma/Enap; servidor público da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental (EPPGG) e gerente do projeto
- Bruno Rizardi, facilitador e designer
- Tomaz Vicente, facilitador e economista

Caso SIAFI:

- Marcy Picanço de Figueiredo, GNova Transforma/Enap; servidora pública da carreira de Analista Técnico de Políticas Sociais (ATPS) e gerente do projeto

Caso DEPEN:

- Raquel Ribeiro Martins, GNova Transforma/Enap; servidora pública da carreira de Analista Técnico de Políticas Sociais (ATPS) e gerente do projeto
- Ariana Frances, facilitadora e servidora pública da carreira de Analista Técnico de Políticas Sociais (ATPS)

Caso Planejamento Estratégico da Casa Civil:

- Raquel Araújo Martins, GNova Transforma/Enap; servidora pública da carreira de Analista Técnico de Políticas Sociais (ATPS) e gerente do projeto
- Gustavo Henrique Moreira Álvares da Silva, servidor público da carreira de Perito da Polícia Federal

Caso Gamificação do Planejamento Estratégico da ANCINE:

- Pedro Marcante Arruda dos Santos, GNova Transforma/Enap; assistente técnico administrativo e gerente do projeto
- Adriano Caetano, facilitador e servidor público da carreira de Analista Técnico de Políticas Sociais (ATPS)

Caso Facilities:

- Adriana Phillips Ligiéro, GNova Transforma/Enap; assessora técnica e supervisora do projeto
- Simone Miranda Moreira, GNova Transforma/Enap; técnica de nível superior e gerente do projeto
- Elise Dalmaso, facilitadora

AGRADECIMENTOS

Este guia é resultado da dedicação da equipe da GNova Transforma a projetos de transformação governamental e de mais de 20 anos de experiência da autora com facilitação de processos participativos.

Um agradecimento especial aos profissionais da GNova Transforma que dedicaram muito esforço, atenção e entusiasmo na coordenação deste trabalho: Fernanda Machiaveli Morão de Oliveira, Adriana Phillips Ligiéro e Luciano Maduro Alves de Lima.

Nosso profundo agradecimento ao Fundo de População das Nações Unidas (UNFPA), que apoiou a elaboração desta publicação e toda a consultoria em facilitação remota realizada ao longo de 2020 por Andrea Zimmermann.

Agradecemos também a todas e todos que confiaram em nosso trabalho para criar processos inovadores e singulares.

Ficha catalográfica elaborada pela equipe da Biblioteca Graciliano Ramos da Enap

Z73g Zimmermann, Andrea
Guia de facilitação remota: soluções inovadoras para desafios
públicos / Andrea Zimmermann. -- Brasília: Enap, 2021.
200 p. : il.

Inclui bibliografia
ISBN: 978-65-87791-14-2

1. Inovação. 2. Administração Pública. 3. Modernização Administrativa.
4. Facilitação. 5. Ambiente Remoto. I. Título.

CDU 35:001.895

Bibliotecária: Tatiane de Oliveira Dias – CRB1/2230

Este trabalho está sob a Licença *Creative Commons*
Atribuição: Não Comercial
Compartilha Igual 4.0 Internacional

SUMÁRIO

- 07 APRESENTAÇÃO
- 09 INTRODUÇÃO
- 10 1. Facilitação remota: conceitos e elementos essenciais
- 10 1.1. O que é facilitação remota?
- 13 1.2. Quais são as diferenças entre facilitação presencial e remota?
- 17 1.3. Tipos de eventos on-line para a cocriação de soluções inovadoras e colaborativas para desafios públicos
- 19 1.4. Comunicação e colaboração em ambiente remoto
- 22 2. Técnicas e boas práticas para a facilitação remota
- 22 2.1. Planejamento e preparação da facilitação remota: a chave do sucesso!
- 31 2.2. Ferramentas para construções colaborativas: facilitam ou complicam?
- 36 2.3. Técnicas e dinâmicas: adaptação e criatividade em ação!
- 38 2.3.1. Como iniciar bem uma facilitação remota?
- 43 2.3.2 Técnicas para construção colaborativa
- 52 2.3.3 Como finalizar uma facilitação remota?
- 55 2.4. Engajamento dos participantes: como estimular a motivação e a participação ativa?
- 59 2.5. Facilitação de oficinas de transformação governamental, gestão estratégica e solução de desafios públicos
- 60 2.5.1. Técnicas de facilitação remota para construção colaborativa de soluções de problemas públicos
- 61 2.5.1.1 Entrevista
- 63 2.5.1.2 Análise de problemas
- 66 2.5.1.3 Canvas de ponto de partida
- 69 2.5.1.4 Pesquisa exploratória
- 71 2.5.1.5 START
- 73 2.5.1.6 Mapa de atores
- 75 2.5.1.7 Mapa da empatia
- 77 2.5.1.8 Jornada do usuário
- 79 2.5.1.9 “Como podemos”
- 81 2.5.1.10 Canvas de proposta de valor
- 84 2.5.1.11 Abordagem convergente e divergente

87	2.5.1.12	Pensamento unilateral
89	2.5.1.13	Crazy 8'S
91	2.5.1.14	Museu de Arte
93	2.5.1.15	Priorização por critérios
96	2.5.1.16	Storytelling
98	2.5.1.17	Encenação de serviço
99	2.5.1.18	Testes de usabilidade
101	2.5.1.19	Canvas de melhoria
103	2.5.1.20	Canvas de projeto
106	2.5.2.	Técnicas de facilitação remota para desenho colaborativo de estratégias organizacionais
108	2.5.2.1	Construção da cadeia de valor
112	2.5.2.2	Análise ambiental
117	2.5.2.3	Missão, visão e valores
124	2.5.2.4.	Mapa estratégico
127	2.5.2.5.	Indicadores e metas
129	2.5.2.6	Portfólio de projetos estratégicos
133	2.5.2.7	Análise qualitativa de riscos
136	2.5.3.	Gamificação para a construção colaborativa
142	3.	Técnicas e soluções colaborativas remotas para problemas públicos: adaptando e inovando
142	3.1	A GNova e seu protagonismo com facilitação remota para a transformação governamental
149	3.2	Construção colaborativa de soluções para problemas públicos
149		Caso: momentos de vida
158		Caso: Siafi
163		Caso: I Fórum Nacional de Participação e Controle Social na Execução Penal
169	3.3	Desenho colaborativo de estratégias organizacionais
169		Caso: Planejamento Estratégico da Casa Civil
174		Caso: Facilities
184	3.4.	Gamificação
184		Caso: Planejamento Estratégico da Ancine
188	4.	BIBLIOGRAFIA

APRESENTAÇÃO

A emergência em saúde pública decorrente da pandemia de covid-19 e a suspensão de atividades presenciais nas instituições de ensino impuseram à Diretoria de Inovação (GNova) da Escola Nacional de Administração Pública (Enap) um desafio de inovação sem precedentes. O desafio foi garantirmos não só agilidade de resposta, mas também capacidade de ação diante das circunstâncias. A partir de março de 2020, os projetos de transformação governamental até então desenvolvidos em encontros presenciais deveriam migrar para o remoto.

Em um curto período de tempo, precisamos promover uma mudança profunda nos processos e ferramentas de trabalho da Gnova/Enap. A rápida resposta e adaptação ao modelo remoto era premente e imperativa dada à necessidade de apoiar os órgãos e entidades governamentais no enfrentamento aos múltiplos desafios que a pandemia trouxe ao Poder Público.

O Guia de Facilitação Remota: Soluções Inovadoras para Desafios Públicos compartilha com o público o aprendizado gerado nesse esforço de adaptação. Este guia apoiará indivíduos e equipes que confiam no potencial da facilitação e da construção colaborativa no desenvolvimento de soluções para desafios públicos ou organizacionais e, assim, vem para promover a inovação e a transformação governamental.

Organizado como um guia, o material articula conceitos, abordagens metodológicas e técnicas com o objetivo de auxiliar no planejamento e execução de processos colaborativos em ambientes virtuais. No último capítulo, o livro convida o(a) leitor(a) a explorar como esse conhecimento foi incorporado na prática do Gnova/Enap, com a apresentação de seis casos de projetos de inovação desenvolvidos inteiramente em ambiente virtual.

Apesar de o ambiente virtual ter se consolidado no dia a dia do trabalho tanto no setor privado quanto no público, ainda sentíamos a ausência

de uma publicação dedicada a explorar os meandros da facilitação remota e a amplificar suas potencialidades. A realização de processos colaborativos virtuais requer mais que a adaptação de técnicas e práticas tradicionalmente aplicadas no presencial. O sucesso de oficinas remotas demanda ênfase no planejamento e na organização do time de facilitação, correto dimensionamento do tempo e uso de pausas, assim como a utilização de novas formas para informar a interação e obter o engajamento dos participantes, sobretudo daqueles com menor fluência digital. Com esta publicação, a GNova/Enap supre essa lacuna da literatura e contribui para qualificar a facilitação desses processos.

O conteúdo beneficiou-se da realização de um curso avançado em facilitação virtual com facilitadores(as) seniores do GNova/Enap, ministrado virtualmente pela autora ainda nos primeiros meses de 2020. Esse grupo experiente expandiu o entendimento sobre a facilitação remota, ao enriquecer a discussão sobre seus fundamentos, seu potencial de utilização e suas técnicas de aplicação. Assim, o guia é também tributário de um processo de mobilização de inteligência coletiva que convida seus leitores e suas leitoras a empreender.

Por fim, agradecemos ao Fundo de População das Nações Unidas (UNFPA), cuja parceria tornou possível a realização da consultoria da qual esta obra é fruto.

Esperamos que este aprendizado se expanda e continuemos a transformar o governo com ousadia e coragem.

Boa leitura!

Bruna Silva dos Santos
Diretora da Gnova

INTRODUÇÃO

O ano de 2020 oportunizou o surgimento de um novo campo de experimentações para inovar na transformação governamental: a facilitação remota. Com as restrições de encontros presenciais impostas pela pandemia de covid-19 em março de 2020, rapidamente a equipe da GNova Transforma mobilizou um time de facilitadores para a criação, adaptação e teste de técnicas, dinâmicas e abordagens metodológicas em ambiente virtual. Assim, a arte de facilitar evoluiu a partir do desenvolvimento de novas formas de construção coletiva, otimizando tempo e recursos com o uso do ambiente on-line.

A publicação que você lê traz conceitos, técnicas e abordagens metodológicas para a facilitação remota. Compartilha os resultados da construção colaborativa do Curso Avançado em Facilitação Remota, ministrado pela autora, para facilitadores servidores públicos. Integra também a contribuição da equipe da GNova Transforma, que trouxe a rica experiência em facilitação remota de seis projetos de transformação governamental com suas práticas inovadoras e aprendizados.

Embora a facilitação remota tenha florescido como resposta inovadora à necessidade de imersão em trabalho on-line surgida com a pandemia da covid-19, acreditamos que as construções colaborativas virtuais vieram para ficar e se integrarão aos processos de trabalho com potencial de torná-los mais ágeis, inclusivos, produtivos e criativos.

1. FACILITAÇÃO REMOTA: CONCEITOS E ELEMENTOS ESSENCIAIS

1.1. O QUE É FACILITAÇÃO REMOTA?

A facilitação remota, no contexto de transformação governamental, é o trabalho de facilitadores(as) no planejamento, na condução do grupo e na sistematização dos resultados, com técnicas e soluções inovadoras e singulares para desafios públicos.

Constitui-se em uma modalidade de moderação de processos de construção colaborativa que, segundo a prática da CCGov, visam ao desenvolvimento de um produto a partir do uso de técnicas específicas em oficinas sob medida e atividades de campo. A atividade de facilitação de processos colaborativos distingue-se de atividades pedagógicas adotadas em sala de aula com a finalidade exclusiva de favorecer a aprendizagem de conteúdo.

Em processos colaborativos, moderação ou facilitação podem ser considerados sinônimos. No Brasil, o termo moderação é oriundo da escola alemã que, por meio da Agência Alemã de Cooperação, formou os primeiros moderadores no país nos anos 90. Já o termo facilitação surgiu a partir das linhas norte-americanas, que também adotam o conceito de “*art of hosting*” ou a arte de anfitriar conversas. De acordo com Brown e Isaacs (2007), anfitriar é estar inteiro no processo, acolher a si mesmo e aos participantes, confiar em suas capacidades de entrar no campo da aprendizagem juntos e conduzir conversas significativas.

A facilitação pode ocorrer de forma:

- Presencial, quando todos os participantes estão no mesmo ambiente.
- Remota, quando os participantes estão distantes geograficamente e se conectam por meio de aplicativos de videoconferência.
- Híbrida, quando parte do grupo participa presencialmente e outra parte remotamente.

A facilitação remota também é denominada por diferentes autores como facilitação digital, facilitação virtual e facilitação *on-line*.

Para Liimateinen (2018), a facilitação digital é uma abordagem moderna que combina comunicação em tempo real em *workshops* e outros tipos de encontros *on-line* com colaboração assíncrona virtual. Permite que os participantes interajam uns com os outros não somente durante um *workshop*, mas também antes e depois, favorecendo um processo de engajamento e participação ativa. Faz uso de plataformas digitais e tecnologias para que grandes grupos de pessoas trabalhem juntas com vistas a objetivos comuns.

Uma outra conceituação expressa a facilitação virtual como a aplicação dos conhecimentos e das habilidades do facilitador presencial em um ambiente *on-line*, gerando um espaço seguro, engajamento e conexão entre os participantes. Para isso, são necessárias atividades diversificadas e o uso adequado de uma variedade de ferramentas digitais (THE CHANGEMAKER XCHANGE TEAM, [s.d.]).

Tippin, Kalbach e Chin (2018) destacam que, para uma facilitação virtual ocorrer de forma tão ou mais produtiva que uma presencial, é preciso uma mudança de mentalidade (“*mindset*”). Pianesi e Lenzo (2011) consideram que eventos *on-line* não são substitutos de uma interação presencial; é algo totalmente diferente e, ao estarem mais confortáveis com o uso da tecnologia, as pessoas aprendem que ca-

da evento realizado com sucesso tem seu valor. Mencionam que o ambiente *on-line* é, em alguns casos, melhor ou a única opção para a construção colaborativa, especialmente se:

- as pessoas estão geograficamente dispersas (por exemplo, em organizações cujas equipes precisam trabalhar juntas e estão sediadas em diferentes locais);
- há interesse em planejar ou desenvolver algo coletivamente que necessita de um período estendido, podendo trabalhar síncrona ou assincronamente;
- não se dispõe de recursos financeiros para o deslocamento das pessoas;
- há pessoas mais introspectivas que precisam de tempo para reflexões individuais, gerando um ambiente mais protegido, com menos exposição.

De acordo com Pianesi e Lenzo (2011), para uma facilitação remota eficaz, é preciso especial atenção à criação de um ambiente personalizado, acolhedor e focado nas relações humanas. Segundo os autores, um bom facilitador *on-line* é um anfitrião capaz de desenvolver um senso de hospitalidade em que as pessoas se sintam bem-vindas e acolhidas.

Somado ao ambiente de acolhimento dos participantes, focar em engajar as pessoas é fundamental. Abordagens de apresentações unidirecionais, com participação passiva, tendem a falhar.

Assim, **o foco do facilitador remoto é desenhar conversas e processos colaborativos significativos, gerando conexões, abertura à inovação, aprendizados e troca de conhecimento entre as pessoas.**

1.2. QUAIS SÃO AS DIFERENÇAS ENTRE FACILITAÇÃO PRESENCIAL E REMOTA?

Os principais aspectos que distinguem a facilitação presencial em relação à facilitação remota são a seguir apresentados de acordo com Zimmermann e Navega (2020), Almeida e Loureiro (2020a) e Tippin, Kalbach e Chin (2018). Ao longo desta publicação, você verá sugestões e exemplos de como lidar com os desafios apresentados.

As sessões de trabalho são mais curtas (até 3 horas, incluindo 15 minutos de intervalo), gerando uma compressão de tempo nas atividades síncronas.

O tempo necessário para uma participação eficaz está relacionado ao número de participantes. Quanto maior a quantidade de pessoas, mais tempo será necessário para uma participação significativa.

Embora as sessões sejam mais curtas, o tempo necessário para um planejamento participativo é mais longo, uma vez que é preciso espaçar os encontros ao longo dos dias e há mais demanda por contribuições assíncronas.

O processo de preparação da facilitação virtual é mais demorado, pois demanda um planejamento mais minucioso.



TEMPO

- As sessões de trabalho são mais curtas (até 3 horas, incluindo 15 minutos de intervalo), gerando uma compressão de tempo nas atividades síncronas.

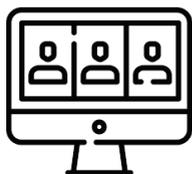
- O tempo necessário para uma participação eficaz está relacionado ao número de participantes. Quanto maior a quantidade de pessoas, mais tempo será necessário para uma participação significativa.
- Embora as sessões sejam mais curtas, o tempo necessário para um planejamento participativo é mais longo, uma vez que é preciso espaçar os encontros ao longo dos dias e há mais demanda por contribuições assíncronas.
- O processo de preparação da facilitação virtual é mais demorado, pois demanda um planejamento mais minucioso.



INTERAÇÃO ENTRE PESSOAS

- É fundamental estimular a interação entre pessoas e a participação efetiva de todos os participantes. Há três tipos principais de conformação de grupos em ambiente remoto: **grupos distribuídos ou “split teams”** (times localizados geograficamente em diferentes locais que se comunicam em meio virtual); **grupos híbridos ou “hybrid teams”** (um grupo de pessoas reunidas fisicamente se comunica remotamente com participantes em outros locais); **grupo remoto ou “remote team”** (todos os participantes se comunicam 100% virtualmente).

- É fundamental que o facilitador adote estratégias para que todas as pessoas se sintam pertencentes à construção colaborativa.
- Em ambiente remoto, a participação pode ocorrer em tempo real, com todos os participantes *on-line* ao mesmo tempo, ou de forma assíncrona, com a colaboração das pessoas de acordo com sua disponibilidade em determinado período.
- A distância física pode gerar o risco de uma sensação de afastamento entre os participantes e também de uma participação mais passiva. Para evitar isso, é preciso planejamento cuidadoso de dinâmicas, atividades e momentos de livre interação.
- A participação de pessoas com menor nível de escolaridade e baixo acesso à tecnologia é um limitador para participação social em ambiente virtual.
- Como cada participante está em um ambiente diferente, a comunicação não verbal é prejudicada em ambiente virtual. Para minimizar essa dificuldade, recomendamos que a câmera de vídeo dos participantes esteja ligada, caso a qualidade da conexão de internet permita. Dessa maneira, a comunicação corporal é integrada e o entendimento favorecido.



MATERIAIS E TÉCNICAS

- Na facilitação remota, as ferramentas digitais colaborativas são utilizadas para a criação de painéis, quadros ou textos colaborativos e favorecem a interação dos participantes.
- As técnicas de facilitação remota precisam ser pensadas para criar um ambiente humanizado e próximo entre as pessoas. Um desafio posto é: como aproximar as pessoas virtualmente estando elas distantes fisicamente?
- A atualização de ferramentas *on-line* é realizada frequentemente, gerando novas funcionalidades e facilidades para oficinas remotas.



COFACILITAÇÃO

- Em uma oficina presencial, é recomendável ter um cofacilitador quando um grupo excede 30 participantes. Em ambiente remoto, a cofacilitação é importante com qualquer número de pessoas. Isso, porque: a conexão de internet do facilitador pode falhar e ele não conseguir, mesmo que por alguns minutos, dar continuidade ao trabalho; há uma necessidade de manter os participantes que chegam informados sobre o andamento do trabalho sem que haja interrupção da sessão; o apoio com registros pelo cofacilitador é muito útil.



ANFITRIÃO

- Na facilitação remota, o anfitrião é a pessoa responsável por gerenciar o aplicativo de videoconferência. Tem o papel de abrir a sala virtual, admitir participantes, organizar salas simultâneas, gerenciar a gravação das sessões, salvar as mensagens de chat e fechar a sala ao final. Sempre que possível, é importante que o papel de anfitrião seja assumido por alguém diferente do facilitador e do cofacilitador.

1.3. TIPOS DE EVENTOS *ON-LINE* PARA A COCRIAÇÃO DE SOLUÇÕES INOVADORAS E COLABORATIVAS PARA DESAFIOS PÚBLICOS

OFICINA REMOTA

A **oficina remota** é o tipo de atividade *on-line* mais utilizada para construções colaborativas voltadas à inovação e busca conjunta de soluções para problemas públicos. É organizada com dinâmicas e técnicas “mão na massa” escolhidas de acordo com o resultado a ser alcançado. Uma **oficina de transformação governamental** é um “evento de aprendizagem com base em problemas reais que desenvolvem competências dos participantes ao mesmo tempo em que apoiam os órgãos parceiros a encontrar colaborativamente respostas para desafios públicos” (ENAP, 2020).

Em meio remoto, o trabalho pode ser realizado por meio de videoconferências, com uso de aplicativos de colaboração visual e de registro de informações, bem como com construção assíncrona no período entre sessões. Recomendamos que cada oficina tenha duração de até 3 horas com um intervalo de 15 minutos. Entre oficinas, devem ser planejadas pausas de, pelo menos, dois dias. As boas práticas de facilitação remota da GNova Transforma mostram que funciona melhor realizar uma oficina por semana. O número de oficinas de um projeto de transformação governamental é variável. Alguns projetos são mais curtos e simples, sendo necessárias duas ou três oficinas. Outros são longos e complexos, e são combinadas diferentes atividades remotas. Por exemplo, um projeto pode ter 20 oficinas, mais trabalho assíncrono e mais trabalho de campo.

REUNIÃO VIRTUAL

Reunião virtual é um encontro realizado por meio de videoconferência, com uma pauta definida e duração de cerca de 2 horas. Em processos colaborativos, são realizadas reuniões virtuais na preparação das facilitações e entre sessões de oficinas. Recomenda-se a utilização de uma ferramenta compartilhada para registro simultâneo dos diálogos, dos encaminhamentos da reunião e armazenamento em nuvem, tal como o Google Docs.

WEBINAR

Em alguns processos colaborativos, podem ser realizadas uma ou mais sessões de palestras informativas denominadas webinars. Em um *webinar*, um ou mais convidados realizam falas em formato de palestra, e a interação com os participantes ocorre por meio

de sessões de perguntas e respostas escritas ou orais, com o uso de aplicativos e dinâmicas de interação com a audiência.

ATIVIDADES DE CAMPO

De acordo com a prática da GNova Transforma, atividades de campo são realizadas visando conhecer a experiência e percepção de usuários de serviços públicos, beneficiários de políticas públicas e outras partes interessadas relevantes para a solução de um problema com foco nas pessoas. A facilitação de atividades de aprendizagem em campo pode se dar com base em entrevistas, acompanhamento da jornada do usuário, *design* etnográfico, checagem ágil de realidade, entre outras técnicas.

1.4. COMUNICAÇÃO E COLABORAÇÃO EM AMBIENTE REMOTO

A comunicação é um processo de interação no qual compartilhamos mensagens, ideias, sentimentos e emoções, podendo influenciar o comportamento das pessoas que, por sua vez, reagirão a partir de suas crenças, valores, história de vida e cultura. De acordo com Silva *et al.* (2000), a comunicação verbal exterioriza o ser social e a não verbal o ser psicológico, a demonstração de sentimentos. Na leitura de um grupo por um(a) facilitador(a), os gestos, as expressões faciais e posturas falam sobre a receptividade em relação a uma dinâmica proposta, sobre a concordância em relação a opiniões em um debate, sobre nível de engajamento ou disposição durante uma sessão.

O ambiente *on-line* confere limitações à integração da comunicação não verbal ao trabalho de quem facilita. Isso se mostra

como um importante desafio a ser superado ou, pelo menos, minimizado. Aprender a ler os sinais de um grupo *on-line* é uma tarefa instigante. Por exemplo, o que o silêncio de alguns segundos após a apresentação de uma pergunta do(a) facilitador(a) para o grupo nos conta sobre os participantes? Estão refletindo? A pergunta não foi clara? Não sabem como responder? A experiência ajudará cada facilitador(a) a desenvolver uma sensibilidade para encontrar essas respostas.

A comunicação escrita é um recurso importante para a facilitação e favorece o bom entendimento entre os participantes. Como veremos adiante, podemos utilizar o registro escrito com variadas técnicas. Ela tem o benefício de estimular a expressão objetiva dos participantes e favorecer o acompanhamento transparente da evolução dos trabalhos. Não obstante seus benefícios, a comunicação escrita pode inibir pessoas com baixa escolaridade ou que acessam o evento utilizando aparelhos cuja visualização é dificultada, como *smartphones*.

A comunicação também pode acontecer de forma visual ou gráfica. Segundo Ramalhete (2020), quando organizamos e comunicamos ideias por meio de imagens, estamos usando o pensamento visual. Complementa, ainda, explicando que o pensamento visual facilita sem necessariamente simplificar o assunto, permitindo a visão do todo e das partes de forma não linear. Ainda afirma que 65% das pessoas aprendem melhor com imagens. Há profissionais conhecidos como facilitadores gráficos, que se especializaram em linguagem visual. Todavia, mesmo sem conhecimento específico em pensamento visual, você pode integrar ícones, imagens e vídeos as suas facilitações remotas.

Destacamos outro aspecto da comunicação na facilitação remota: a sincronicidade. Uma das vantagens do ambiente *on-line* é que podemos integrar ao processo participativo a construção coletiva em momentos anteriores, entre sessões e após as sessões em tempo real. Assim, trabalha-se com os conceitos de comunicação síncrona e assíncrona.

A **comunicação síncrona ou em tempo real** requer que todos os participantes estejam disponíveis para dialogar em um horário definido, ao mesmo tempo.

A **comunicação assíncrona**, por sua vez, é aquela em que os participantes não permanecem *on-line* simultaneamente e podem dedicar, quando puderem, o tempo que considerarem necessário para oferecer sua contribuição a uma construção colaborativa durante um período pré-determinado (SKILLS JOURNEY LIMITED, [s.d.]).

Importante! Deve-se ter cautela na proposição de **atividades assíncronas**. Avalie se:

- os participantes do processo colaborativo têm disponibilidade para trabalhar antes, durante ou entre oficinas;
- o grupo tem comprometimento e autonomia para realizar a atividade;
- as pessoas têm confiança no uso das ferramentas de construção colaborativa e conseguem utilizá-las sem a supervisão da equipe de facilitação.

Confira, no capítulo 3, exemplos reais de como as atividades assíncronas e os diferentes tipos de comunicação podem ser utilizados na facilitação remota.

2. TÉCNICAS E BOAS PRÁTICAS PARA A FACILITAÇÃO REMOTA

2.1. PLANEJAMENTO E PREPARAÇÃO DA FACILITAÇÃO REMOTA: A CHAVE DO SUCESSO!

Toda facilitação exitosa começa com um bom planejamento e uma preparação cuidadosa. Um processo colaborativo deve ser estruturado detalhadamente, considerando toda a sequência lógica de raciocínio para alcance dos **objetivos** do trabalho, com **perguntas orientadoras, dinâmicas** e organização do **tempo** de acordo com as características do **grupo**. Discorreremos sobre cada um desses aspectos a seguir¹:

O TEMA, OBJETIVOS E PRODUTOS

Conhecer qual é o tema central do processo participativo e quais são os seus objetivos. A partir dos objetivos, definem-se os produtos desejados ao final do trabalho. Para isso, são necessárias conversas com a equipe que está organizando o evento e também com as principais lideranças para alinhar expectativas e alcançar um consenso.

¹ Adaptações da autora a partir de Zimmermann e Navega (2020) e Schubert, Nogueira e Oliveira (2000).

O GRUPO

Um grupo é a reunião de pessoas com determinado propósito. Facilitadores essencialmente trabalham com grupos e precisam estar atentos para a singularidade humana que se apresenta em cada facilitação. Há situações em que o grupo é composto por uma equipe que trabalha junta cotidianamente. Em outros casos, as pessoas não se conhecem e o encontro ocorre durante o evento. Ainda é muito comum, em processos participativos, que um grupo seja composto por algumas pessoas que se conhecem, por outras que nunca se encontraram e, entre elas, indivíduos com características, escolaridade e contextos culturais bem diferentes. Responder às questões a seguir auxilia o facilitador a começar a conhecer o grupo:

- Qual é a origem dos participantes? Trabalham em uma mesma instituição ou não? Trabalham em uma mesma equipe? Estão localizados no mesmo território ou em diferentes cidades e países?
- Os participantes já têm experiência em trabalhar juntos?
- Qual é a experiência das pessoas em eventos *on-line*? Essa informação está disponível?
- Qual é a experiência do grupo em trabalho remoto e trabalhos participativos *on-line*?
- Há conflitos prévios entre participantes?
- Qual é a abertura das pessoas para a construção colaborativa? Há alguma resistência declarada a dinâmicas ou métodos? Há interesse em trabalhar com alguma abordagem metodológica ou ferramenta digital específica?

- Qual é a expectativa das pessoas em relação ao evento ou à construção participativa? É uma demanda do grupo ou as pessoas estão sendo convidadas a participar?
- Qual é a escolaridade do grupo? Qual é o grau de alfabetização digital dos participantes? Há diferenças significativas de entendimento, cultura, idioma, linguagem, gênero, etnia ou outra especificidade?

As respostas às perguntas poderão levar ao planejamento de dinâmicas em que todos colaboram juntos, momentos específicos para a participação de certos grupos ou à identificação da necessidade de tradução ou alinhamento prévio de conceitos, entre outros.

OTEMPO

Como mencionado anteriormente, o tempo em uma facilitação remota se apresenta de forma bastante peculiar. Embora a duração dos momentos de trabalho com o encontro dos participantes e conversação síncrona seja mais comprimida, o tempo total do processo colaborativo se estende. Assim, a construção colaborativa pode se iniciar antes do evento, com a preparação de minutas a partir de diferentes estratégias de construção prévia. Também é importante considerar se haverá atividades entre sessões com times remotos ou colaboração assíncrona. Ocasionalmente, após o evento, todos os participantes ou um grupo específico podem ser convidados para *feedback* e aprimoramento dos produtos gerados.

PERGUNTAS, DINÂMICAS E FERRAMENTAS

A análise do tema, dos objetivos, dos produtos, do tempo disponível e do grupo oferecerá a base para que a equipe de facilitação elabore as perguntas orientadoras do trabalho, escolha, adapte ou crie as dinâmicas mais adequadas à situação e, junto com os demandantes, defina as ferramentas digitais a serem adotadas para a facilitação.

Perguntas orientadoras bem elaboradas são um dos elementos de sucesso em uma facilitação. Segundo Zimmermann e Navega (2020), uma boa pergunta orientadora é direta, clara e guia os participantes para que as respostas vão ao encontro do objetivo da atividade em questão. Destacamos três principais tipos de perguntas orientadoras:

Pergunta aberta é aquela que estimula respostas diversificadas a partir do conhecimento dos participantes. Tem três principais partes: O QUE, QUEM e QUANDO. Veja um exemplo:

Quais foram os principais problemas relatados pelos usuários do serviço X nos últimos dois anos?

O QUÊ	QUEM	QUANDO
Quais foram os principais problemas relatados?	Pelos usuários do serviço X	Nos últimos dois anos?

Pergunta fechada é aquela que remete os participantes a apenas uma resposta. É geralmente utilizada para obter consentimento ou saber a opinião dos participantes. Por exemplo:

Vocês precisam de mais tempo para finalizar a atividade?
(sim ou não)

Pergunta em escala é bastante utilizada em momentos de avaliação e *feedback*. Indaga o grupo com um determinado número de respostas pré-definidas. Exemplificando:

A ferramenta de construção colaborativa Miro usada hoje na oficina:

- () Facilitou e agilizou o trabalho.
- () Foi útil, mas poderíamos ter usado melhor.
- () Dificultou a participação do grupo.

DICA!

Teste se suas perguntas orientadoras estão adequadas. Para isso, apresente-as a uma pessoa que não participou da elaboração e verifique se a resposta obtida corresponde ao que você planejou. Se preciso, reformule e teste novamente.

Perguntas orientadoras são incorporadas às **dinâmicas de facilitação** escolhidas para as oficinas. Na seção 2.3, discutiremos sobre como adaptar dinâmicas para a facilitação remota.

A **ferramenta digital** deve ser escolhida e preparada previamente com “*templates*” ou modelos para a construção colaborativa. Eles podem ser elaborados em aplicativos de colaboração visual a partir de quadros brancos, em documentos textuais, planilhas ou sistemas estruturados de planejamento de projetos. As diferentes ferramentas digitais oferecem *templates* para customização. Faça sua própria biblioteca de *templates*, salvando-os para uso ou adaptação posterior para agilizar seu trabalho de preparação.

FIO LÓGICO

O produto do planejamento da facilitação é denominado **fio lógico**. Constitui-se em um documento, elaborado pela equipe de facilitadores(as), que serve tanto para validar a proposta da facilitação junto aos demandantes quanto para a organização interna dos facilitadores. O fio lógico pode ser apresentado em documento em formato de texto ou de planilha. Recomendamos que um fio lógico contemple:

» **Informações gerais**

- Órgão demandante.
- Período de realização e número de oficinas.
- Objetivo geral.
- Equipe de facilitação.
- Equipe organizadora (indicar nome, instituição, cargo e papel na organização).

» **Participantes**

- Descrever a quantidade e o perfil dos participantes; essa informação é importante, pois é uma das referên-

cias-chave para a proposição de dinâmicas e técnicas de facilitação.

» **Ferramentas virtuais**

- Citar cada ferramenta escolhida para o trabalho, suas características e benefícios e quem será responsável por providenciar a licença e os links).

» **Roteiro da facilitação**

- O roteiro da facilitação é o “plano de voo” do facilitador. Ele mapeia detalhadamente todos os horários, atividades, dinâmicas, perguntas orientadoras, links e quem faz o que na facilitação. É organizado em uma tabela integrando essas informações. A Enap utiliza do roteiro de atividades de facilitação (RAF) que contém os itens abaixo:

Data e horário

Etapa

Duração

Pergunta orientadora e detalhamento da condução da atividade

Quem faz

Objetivo e produtos

Ferramentas e links

PREPARAÇÃO

Com o fio lógico elaborado e aprovado, a equipe de facilitação passa a se dedicar à **preparação da facilitação remota**, com destaque para:

AMBIENTAÇÃO VIRTUAL

- Personalize as ferramentas digitais para o processo colaborativo. Pode ser criada uma arte gráfica para o evento ou simplesmente inseridas logomarcas nos arquivos ou quadros digitais.
- Customize ou crie *templates* para que atendam à especificidade da facilitação.
- Organize uma pasta com todos os arquivos na nuvem e compartilhe o acesso com os participantes antecipadamente.

ORGANIZAÇÃO DE PAPÉIS E GRUPOS

- Dialogue com a equipe de organização para definir qual é o papel de cada um no evento.
- Caso o fio lógico contemple trabalho em grupos, divida os participantes antecipadamente e prepare a ferramenta de videoconferência, seja a divisão pré-definida ou aleatória.
- Estabeleça claramente qual será o papel da cofacilitação e se haverá revezamento do papel de facilitador principal.
- Defina uma pessoa da equipe para assumir o papel de anfitrião do aplicativo de videoconferência. Ela será a responsável por abrir a sala virtual, criar grupos simultâneos, reintegrar participantes cuja conexão falhou durante a rodada e apoiar a gestão do tempo durante os trabalhos.

COMUNICAÇÃO PRÉVIA COM OS PARTICIPANTES

- É importante estabelecer que tipo de comunicação o facilitador fará diretamente com os participantes e qual será realizada pela instituição demandante. Deve-se escolher um canal de comunicação (aplicativo de mensagens ou e-mail), identificar as necessidades de comunicação, tais como: convite com a programação e links para acesso às ferramentas, orientações aos participantes sobre o uso dessas ferramentas, envio de documentos para leitura prévia, entre outros.
- Recomendamos uma antecedência de 5 dias para envio da programação, das orientações para a participação *on-line* e para a colaboração assíncrona (se for o caso).

TESTES E SIMULAÇÕES

- Faça testes de uso das ferramentas e da qualidade de sua conexão.
- Estude as atualizações de funcionalidades e recursos das ferramentas digitais a serem utilizadas.
- Considere que a conexão da internet pode oscilar e que os participantes tenham dificuldade de acompanhar o trabalho se as ferramentas de colaboração, especialmente com aquelas que demandam muita banda de internet ou capacidade de processamento. Assim, sempre tenha um plano de contingência com uma ferramenta mais simples, como o *Google Docs*.
- Realize uma breve simulação das principais dinâmicas do processo colaborativo com a equipe demandante e com os cofacilitadores. Isso ajudará a identificar lacunas e favorecerá a confiança de todos no fio lógico da facilitação.

2.2. FERRAMENTAS PARA CONSTRUÇÕES COLABORATIVAS: FACILITAM OU COMPLICAM?

A construção colaborativa para desenvolver soluções para desafios públicos está na essência do trabalho de quem facilita. Para Matos (2005)², a colaboração “é uma propriedade intencional derivada da crença compartilhada de que juntos, os membros da rede podem alcançar objetivos que individualmente não seria possível ou teriam um custo maior”.

Para uma colaboração eficaz em ambiente remoto, a facilitação deve aliar técnicas e ferramentas que aproximem as pessoas, agilizem o trabalho, gerem acompanhamento visual do progresso no alcance de resultados e ajudem os participantes a se sentirem protagonistas da construção participativa.

As ferramentas virtuais de construção colaborativa são instrumentos valiosos no trabalho de facilitação remota. Há inúmeras opções de aplicativos que possibilitam cocriar ideias e soluções em tempo real e também de forma assíncrona. Os aplicativos têm sido atualizados rapidamente, com a inclusão de novos recursos e funcionalidades que otimizam e diversificam as possibilidades de facilitação remota, ao mesmo tempo em que exigem mais estudo e versatilidade dos facilitadores.

Destacamos três principais tipos de ferramentas para a construção colaborativa remota:

- ferramentas de comunicação síncrona;
- ferramentas de interação com os participantes; e
- ferramentas de construção visual coletiva.

² Matos (2005 *apud* Penteado et al., 2012)

FERRAMENTAS DE COMUNICAÇÃO SÍNCRONA OU EM TEMPO REAL

Uma construção colaborativa requer comunicação fluida e ágil entre as pessoas. Quando estão reunidas em tempo real, é importante que elas sejam vistas e ouvidas. Para tanto, são utilizados aplicativos de videoconferência que também ofertam outras funcionalidades importantes para a facilitação, conforme apresentamos a seguir.³

FUNCIONALIDADE	SIGNIFICADO
Videoconferência	Tecnologia que permite a comunicação por vídeo e áudio entre as pessoas de um grupo, conectadas por um aplicativo.
Bate-papo ou chat	Troca assíncrona ou síncrona de mensagem de texto, áudio, emoticons, imagens ou vídeos mediada por ferramenta digital específica ou integrada a outros aplicativos.
Compartilhamento de tela	Disponibilização da visualização de determinada área da tela do computador em tempo real para demais participantes durante sessões de videoconferências.
Gravação de sessões	Gerar arquivo do áudio e de vídeo durante a realização de uma videoconferência.

³ Em 2020, a Enap fez uso das ferramentas de videoconferência Google Meet e Zoom, com destaque para esta no caso de oficinas.

Salas separadas	Divisão dos participantes em salas virtuais simultâneas.
Reações	Expressão de reações de contentamento, alegria, celebração, concordância ou discordância por meio de emojis.
Pedir a palavra	O participante pode levantar mão virtualmente, indicando que quer falar ou fazer uma pergunta.

FERRAMENTAS DE INTERAÇÃO E ENGAJAMENTO

As ferramentas de interação e de engajamento dos participantes de um evento *on-line* são complementares aos aplicativos de videoconferências. Elas criam oportunidade para que eventos com grande público sejam mais interativos, com participação anônima ou identificada⁴. Destacam-se usos frequentes dessas ferramentas na facilitação remota:

- envio de perguntas aos palestrantes;
- levantamento de expectativas;
- levantamento de opiniões ou do conhecimento dos participantes sobre um tema ou questão;
- atividades de quebra-gelo;
- atividades de *check-in* dos participantes;
- avaliações de sessões e da oficina;
- aumento do interesse e estímulo à participação;

⁴ Em 2020, a Enap adquiriu licenças da ferramenta *Mentimeter*, que permite a criação de apresentações interativas.

- auxílio no desenvolvimento de jogos virtuais;
- priorização de ideias;
- registro de perguntas escritas com possibilidade de indicação das mais significativas aos participantes.

FERRAMENTAS DE CONSTRUÇÃO VISUAL COLABORATIVA

Em um ambiente virtual, a construção colaborativa conta com um rico cardápio de ferramentas a partir de recursos visuais que possibilitam a comunicação e o florescer da criatividade do grupo. Há dois tipos de ferramentas recomendadas para a facilitação remota: de edição colaborativa de textos e de cocriação de painéis digitais⁵.

A **edição colaborativa de textos** é realizada com aplicativos *on-line* em que todas as pessoas podem acessar e redigir suas contribuições para construção integrada de ideias.

Os **painéis digitais** são criados em aplicativos estilo “*white-board*” (quadro branco). Trata-se de um ambiente virtual com uma tela sem restrições de tamanho, com recursos de colaboração que favorecem o engajamento dos participantes em tempo real a partir de sincronização com outros dispositivos e interação em *templates* com perguntas orientadoras e/ou dinâmicas previamente preparadas pelos facilitadores.

As funcionalidades mais utilizadas na facilitação remota são: notas adesivas (tipo *post-it* ou tarjetas), criação de *frames* que podem ser exportados como imagem ou PDF, modelos pré-definidos e customizáveis, cronômetro, *chat*, inserção de comentários,

⁵ Em 2020, a Enap fez uso do pacote GSuite para edição colaborativa de textos (Google Docs, Google Sheets, Google Slides etc.) e adquiriu licenças da ferramenta de painéis digitais Miro.

priorização, banco de ícones, inserção de figuras e vídeos, inserção de *links*, criação de apresentações interativas.

Outros tipos de ferramentas são auxiliares à construção colaborativa. Destacamos o compartilhamento de arquivos e a gravação de vídeos.

COMPARTILHAMENTO DE ARQUIVOS

O compartilhamento de arquivos, sua gestão e o armazenamento em nuvem são recursos muito úteis ao trabalho colaborativo *on-line*.

GRAVAÇÃO DE VÍDEOS

A gravação de vídeos explicativos para orientar os participantes de um processo colaborativo para a realização de uma atividade *on-line* é um recurso valioso para o facilitador. Esse recurso permite que o facilitador grave um áudio da explicação mostrando sua tela com a opção de aparecer ou não sua imagem na lateral do visor. Há inúmeras opções disponíveis como extensão do navegador Google Chrome.

Ao conhecer os diferentes tipos de ferramentas de construção colaborativas, ficam evidentes os seus benefícios e funcionalidades para a facilitação remota. Entretanto, há situações em que certas ferramentas podem inibir ou dificultar a participação. Você consegue imaginar quais seriam essas situações? Relacionamos algumas delas a seguir.

Precisamos utilizar com cautela as ferramentas de construção colaborativas, especialmente as de colaboração visual, quando:

- os participantes têm pouca familiaridade com recursos tecnológicos modernos (comum para pessoas com baixa escolaridade ou idade avançada);
- a maioria dos participantes utilizar celular ou *tablet* para participar da oficina (muitos aplicativos requerem uma alta capacidade de processamento);
- os participantes estiverem com baixa velocidade de internet;
- não houver tempo para realizar uma atividade de familiarização com a ferramenta antes ou no início da oficina.

DICA!

Se você é facilitador ou deseja atuar com facilitação remota, dedique tempo para aprender e ter domínio das principais ferramentas de construção colaborativa e esteja sempre atento às frequentes atualizações de recursos e funcionalidades.

2.3. TÉCNICAS E DINÂMICAS: ADAPTAÇÃO E CRIATIVIDADE EM AÇÃO!

A arte de facilitar tem um cardápio vasto de técnicas e dinâmicas para trabalhos com grupos. Algumas delas podem ser facilmente utilizadas em ambiente remoto, tais como *brainstorming* e o trabalho em grupos. Outras demandam mais adaptação e criatividade. No segundo caso, Tippin, Kalbach e Chin (2018) recomendam levar em conta o objetivo a ser alcançado e então

ser criativo para adaptar o trabalho a fim de alcançar os produtos desejados com ferramentas digitais.

Veja a seguir nossas recomendações para adaptação de técnicas de facilitação presencial para facilitação remota:

Objetivo	Em primeiro lugar, tenha clareza do objetivo da técnica.
Funcionamento	Liste as principais etapas para sua realização, detalhando cada atividade com as adaptações necessárias para a facilitação remota.
Tempo	Identifique o tempo necessário para aplicação da técnica e veja se a duração da oficina é compatível. Faça um cronograma detalhado.
Ferramentas	Com as ferramentas disponíveis para o trabalho, use sua criatividade para adaptar (se for possível).
Preparação	<ul style="list-style-type: none">• Faça uma preparação cuidadosa.• Em nova adaptação, comece por testar antes com colegas para mitigar os riscos e ajustar o que for necessário.• Cuide da apresentação dos <i>templates</i> e ambientação da sala virtual.• Oriente os participantes previamente, para melhor participarem durante a oficina, sempre que preciso.

As seções seguintes trarão orientações e boas práticas para os principais momentos e demandas da facilitação remota para solução colaborativa de desafios públicos.

2.3.1. COMO INICIAR BEM UMA FACILITAÇÃO REMOTA?

Uma boa facilitação começa com uma preparação cuidadosa para criar um ambiente acolhedor ao grupo. Certifique-se de que os participantes receberam a programação, que os objetivos do evento estão claros e que todos os *links* importantes foram devidamente compartilhados. Customize a ferramenta de construção colaborativa escolhida para criar um espaço convidativo, sintonizado com as características do grupo.

No dia da oficina, a equipe de facilitação deve acessar o aplicativo de videoconferência com meia hora de antecedência para verificação dos recursos tecnológicos, realizar testes de qualidade do sinal de internet e das ferramentas audiovisuais previstas no planejamento do processo colaborativo.

Na chegada dos participantes, Zimmermann e Navega (2020) destacam a importância de o facilitador cumprimentar as pessoas fazendo contato visual e dando as boas-vindas de forma genuína, cuidando da sua linguagem corporal e expressões faciais. Recomendamos receber os participantes com uma música instrumental que fique no plano de fundo do aplicativo de videoconferência, em volume moderado.

No escopo da ambientação *on-line* dos participantes, Almeida e Loureiro(2020b) sinalizam que a equipe de facilitação remota pode propor a checagem de alguns aspectos de ordem técnica, como:

- familiarizar os participantes com os sistemas tecnológicos;
- checar as ferramentas audiovisuais disponíveis;
- fornecer *links* para *download* ou acesso a recursos adicionais;

- tornar visível o nome pessoal e lugar de procedência;
- relacionar os instrumentos ou recursos visuais que serão utilizados.

A pontualidade no seguimento do cronograma deve ser valorizada de forma a manter o fluxo planejado, uma vez que os ambientes de interação *on-line* não suportam uma dilatação dos tempos e movimentos com a mesma flexibilidade de um encontro presencial. Não obstante, podem ocorrer atrasos e a equipe de facilitação precisa estar atenta para ajustar o roteiro da facilitação, caso a redução do tempo da oficina comprometa alguma atividade planejada.

Superados esses pontos, o facilitador principal deve apresentar a equipe de facilitação e convidar o demandante, autoridade ou liderança da organização para a fala de abertura. Em seguida, prossegue-se à instalação do evento com a apresentação dos objetivos, da agenda programada e do acordo de boa convivência. Esse acordo é a pactuação de combinados entre os participantes para o bom andamento dos trabalhos em um ambiente virtual. Veja a seguir os principais itens do acordo com o grupo comumente utilizado nas facilitações da GNova Transforma.

A C O R D O S				
	Conectar 5-10 min antes para TESTAR a conexão e o audiovisual	Desligar o MICROFONE . Só ligar quando for falar	Manter a CÂMERA aberta sempre que possível	Silenciar ALERTAS do celular e computador
				
	No caso de estar em um ambiente barulhento, usar FONES DE OUVIDO	Deixar ÁGUA e outras coisas que precise por perto	Cuidar do seu CORPO e da sua POSTURA , para ficar bem durante toda a sessão	Pedir ajuda se tiver alguma dúvida sobre o uso das FERRAMENTAS

COMBINADOS PARA A CONSTRUÇÃO COLABORATIVA



Seguir as orientações do **FACILITADOR**



Não tomar a palavra de assalto **PEDIR A PALAVRA** pelo chat ou levantar a mão



Buscar ser **CONCISO** nas suas falas



RESPEITAR A FALA do colega



Expressar **CONCORDÂNCIA** usando as reações do Zoom ou o chat



UMA IDEIA por post-it



Não usar **PALAVRAS SOLTAS**



Use o **ESTACIONAMENTO DE IDEIAS** se quiser registrar algo não relacionado a discussão

Após os acordos, é o momento de gerar as primeiras interações entre os participantes, a fim de que se sintam acolhidos e confortáveis para o processo colaborativo que está por iniciar. É importante que as pessoas se integrem enquanto grupo e se familiarizem com as ferramentas virtuais colaborativas. Para tal, podem ser realizadas dinâmicas curtas de quebra-gelo para que as pessoas se conheçam e utilizem o aplicativo de construção visual escolhido para a oficina.

Um exemplo dessa prática foi utilizado pela GNova Transforma no segundo encontro de um projeto em que a construção colaborativa se daria no Miro com um grupo grande de pessoas, em que algumas se conheciam bem, e outras não. As únicas funcionalidades do Miro que os participantes precisaram utilizar foram: edição de *post-its* e uso das reações (concordância, discordância). A dinâmica de quebra-gelo, com facilitação gráfica de Raquel Araújo Martins, é mostrada na figura a seguir e funcionou da se-

guinte forma: a facilitadora elaborou um *template* com *post-its* verdes e uma figura de um animal em cima de cada um, solicitou que cada participante escolhesse um animal com que se identificasse e escrevesse seu nome no *post-it* correspondente. Em seguida, para utilizar a função de reação do Miro, pediu para que cada participante escolhesse três outros animais com que também se identificasse e reagisse com um emoji.

ORIENTAÇÕES PARA A ATIVIDADE

- 1

Escolha, no quadro à direita, o ícone do animal com o qual você mais se identifica
- 2

Escreva seu nome no *post-it* que está abaixo da imagem escolhida (duplo clique para conseguir escrever)
- 3

Depois, escolha 3 outros animais com os quais se identifica e reaja ao *post-it* preenchido

Para reagir: clique no *post-it* com o botão do mouse e adicione um emoji



Com que animal você mais se identifica?



Outro exemplo de dinâmica de *check-in*, quebra-gelo e ambientação com a ferramenta de colaboração remota chama-se **uma verdade e uma mentira**. Como pode ser observado no painel a seguir, elaborado por Raquel Araújo Martins, cada partici-

pante foi convidado a escrever uma verdade e uma mentira em relação ao período de isolamento que estava passando devido à pandemia de covid-19. Em seguida, todos os participantes posicionaram um círculo colorido para indicar o que consideravam verdade sobre aquele participante. Ao final, cada pessoa contou qual fato sobre si era verdadeiro. A dinâmica favoreceu que as pessoas conhecessem mais umas às outras, bem como o treino das funções do Miro de editar *post-it* e priorizar movendo um objeto, que foram utilizadas posteriormente na oficina.

ORIENTAÇÕES PARA A ATIVIDADE

Clicar duas vezes para começar a escrever

Raquel

aprendi que gosto de alcachofra

briguei com o vizinho

Arraste uma bolinha para votar em uma verdade por participante

OBS: A verdade e a mentira devem ser referentes ao período de isolamento

Aline

Perdi 10 kg

voltei a correr

Gustavo

Perdi meu apartamento e a minha esposa saiu e a pandemia

Parei de pedir delivery

Renata C.

Viajei para uma praia deserta

Escrevemos uma música em família

Rodrigo

Li 5 livros

Aprendi a fazer pão

João Vitor

Emagreci 6kg

Comprei um video game

2.3.2 TÉCNICAS PARA CONSTRUÇÃO COLABORATIVA

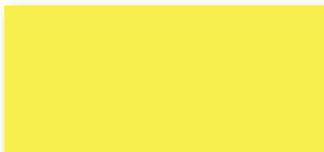
Técnicas de facilitação para construção colaborativa são constantemente criadas, testadas e adaptadas. Assim, há um amplo conjunto delas à disposição do facilitador remoto. Nesta seção, apresentamos técnicas básicas e úteis a diferentes tipos de oficinas. **No capítulo 3**, são apresentadas **outras técnicas** com o exemplo prático de aplicação em projetos de transformação governamental.

Técnica de visualização móvel

A técnica de visualização móvel, também conhecida como Metaplan, é tradicionalmente utilizada em oficinas presenciais para a construção colaborativa. As ferramentas digitais de quadro branco possibilitam a criação de um painel virtual e a utilização da técnica com alguns ajustes-chave, conforme mostramos a seguir.

Regras para construção colaborativa com tarjetas virtuais

- **Registre uma ideia por tarjeta, post-it ou cartão virtual.**
- **Utilize tarjetas quadradas ou retangulares** (a depender do formato do *template*).



- **Escreva frases completas.**
 - A ideia deve ser compreensível mesmo por pessoas que não estejam presentes na reunião.
 - Se desejar entender a ideia ou quiser exemplificar, deixe um comentário associado à tarjeta.
- **Use a cor da tarjeta indicada pelo facilitador.**
- **A ideia no painel pertence ao grupo.**
- **As discordâncias serão indicadas com uma borda em volta da tarjeta e os argumentos registrados nos comentários.**

Coleta estruturada de ideias

A coleta estruturada de informações é uma das técnicas básicas de facilitação que pode ser aplicada presencial ou virtualmente. Tem como ponto de partida uma pergunta orientadora aberta e seu objetivo é construir o entendimento do grupo em torno de um determinado objeto. Os principais passos da coleta estruturada de informações, adaptada para a facilitação virtual, são apresentados a seguir (ESPÍNDOLA; CASTRO, 2017):

1. **Definição da pergunta orientadora.**
2. **Criação ou adaptação de *template* em ferramenta digital de colaboração visual.**

DICAS:

- Antes de iniciar, considere todo conteúdo que deve conter no *template*, a dinâmica de facilitação escolhida e o número de participantes que trabalharão colaborativamente.
- Selecione a função de moldura ou *frame* para inserir o *template*. Desse modo, você poderá exportar posteriormente.
- Insira um título.
- Defina um espaço para orientações aos participantes. Elas devem ser claras e sucintas para que não ocupe muito espaço e seja fácil para que eles consultem as orientações do(a) facilitador(a).
- Visualize o tempo disponível para a atividade.
- Use ícones para facilitar a comunicação visual.
- Defina as cores a serem utilizadas para o preenchimento e deixe cartões virtuais disponíveis aos participantes. Posicione alguns no espaço onde os participantes devem colocá-los. Eles poderão utilizar esses cartões para começar.
- Deixe outros cartões na área de orientações para que as pessoas possam facilmente utilizá-los.
- Planeje o número de cartões a serem usados para estabelecer o tamanho dos campos necessários. Pense em como poderá ampliar o *template* se o número de informações ultrapassar sua previsão.

CONSTRUÇÃO DA PERSONA

 **Orientações**

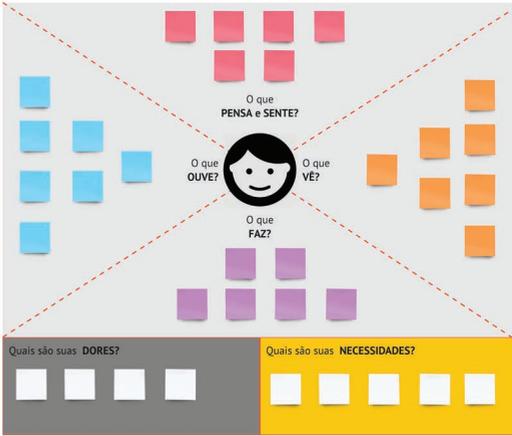
1. Comece identificando a persona a ser criada.
2. Use os cartões disponíveis nos campos ao lado. Se precisar de mais copie e cole.
3. Você pode buscar na internet ou em seus arquivos imagens que auxiliem a caracterização.

e precisar, pegue mais cartões aqui: 



 **Tempo da atividade:** 30 minutos

DENOMINAÇÃO DA PERSONA:



O que **PENSA e SENTE?**

O que **OUVE?**

O que **VÊ?**

O que **FAZ?**

Quais são suas **DORES?**

Quais são suas **NECESSIDADES?**

Exemplo de *template* elaborado no Miro com as características mencionadas nas dicas.

3. Chuva de ideias ou *brainstorming*:

- a. Construção assíncrona antes da oficina e socialização durante o evento ou construção síncrona utilizando ferramentas de colaboração visual. Para socialização, o facilitador poderá ler as ideias propostas e perguntar se estão claras, se alguém gostaria de comentar ou exemplificar.
- b. Construção síncrona com o levantamento de ideias em tempo real desde o princípio. Nesse caso, pode-se trabalhar com registros simultâneos em tarjetas virtuais (pode ser definido o número máximo de respostas por pessoa) ou respostas orais

com o registro consecutivo nas tarjetas. Recomenda-se a segunda opção para grupos reduzidos. Especialmente em grupos maiores, para melhor acolher contribuições de pessoas tímidas, e evitar que participantes dominantes direcionem ou influenciem as contribuições dos demais, é possível iniciar com alguns minutos de *brainwriting*, em que cada um escreve suas contribuições em silêncio, antes do compartilhamento com o grupo.

4. **Organização das ideias:** ordenamento das tarjetas virtuais de acordo com critérios definidos pelo grupo. Possibilidades de organização incluem ordem cronológica de acontecimentos, temáticas, lógica de causa e efeito, gráficos de dimensões, entre outros.
5. **Análise das ideias:** diálogo sobre as ideias apresentadas, identificando aquelas que necessitam de complementação, retirando as que estiverem repetidas e reescrevendo aquelas que não estiverem claras. Os participantes podem adicionar comentários escritos que exemplifiquem ou tragam referências para a melhor compreensão da ideia.
6. **Conclusão ou priorização:** o grupo pode definir um encaminhamento para o produto do trabalho ou priorizar as ideias a partir de ferramenta virtual de votação ou outra técnica de priorização.

Construção em times colaborativos

Times colaborativos de forma síncrona:

Uma das principais formas de elevar o engajamento em times colaborativos durante um evento *on-line* é por meio da participação distribuída, sendo o recurso mais utilizado o de separação dos participantes em salas simultâneas (*breakout rooms*), de acordo com Almeida e Loureiro (2020a).

Esse tipo de participação requer uma organização refinada por parte da equipe de facilitadores, de forma a garantir o fluxo das atividades em direção ao produto final esperado para a sessão.

Um fator muitas vezes esquecido ao se planejar uma oficina é considerar o número ideal de participantes para gerar envolvimento. Processos participativos funcionam bem com 12, 16 ou 24 pessoas, conferindo flexibilidade na realização de salas simultâneas e propiciando pessoas suficientes para colaborar na diversidade de ideias e discussões (TIPPIN; KALBACH; CHIN, 2018).

Distribuição ideal em salas simultâneas:



TAMANHO DO GRUPO

OPÇÕES DE DISTRIBUIÇÃO

6	2 grupos de 3 pessoas 3 grupos de 2 pessoas
8	2 grupos de 4 pessoas 4 grupos de 2 pessoas
10	2 grupos de 5 pessoas 5 grupos de 2 pessoas
12	2 grupos de 6 pessoas 3 grupos de 4 pessoas 4 grupos de 3 pessoas 6 grupos de 2 pessoas

14	2 grupos de 7 pessoas 7 grupos de 2 pessoas
15	3 grupos de 5 pessoas 5 grupos de 3 pessoas
16	2 grupos de 8 pessoas 4 grupos de 4 pessoas 8 grupos de 2 pessoas
18	3 grupos de 6 pessoas 6 grupos de 3 pessoas
20	4 grupos de 5 pessoas 5 grupos de 4 pessoas
21	3 grupos de 7 pessoas 7 grupos de 3 pessoas
24	3 grupos de 8 pessoas 4 grupos de 6 pessoas 6 grupos de 4 pessoas 8 grupos de 3 pessoas

Obs.: o texto em negrito indica tamanhos ideais para os grupos (2-5 pessoas).

Fonte: Tippin, Kalbach e Chin (2018).

Times colaborativos de forma assíncrona:

O escopo dos produtos gerados de forma coletiva pode ser evoluído por grupos autogestionados de forma assíncrona, utilizando-se de um trabalho organizado em torno de ferramentas virtuais.

Para Menezes e Moreira-Ferreira (2020), nessa modalidade, o facilitador pode gravar vídeos e disponibilizar os conteúdos pré-elaborados por meio de muitas adaptações possíveis, como:

- implantar outras ferramentas de interação, como fóruns de discussão, Whatsapp, e-mail;
- usar a gamificação para os participantes interagirem entre grupos;
- deixar disponíveis aos participantes *links* para vídeos complementares, exercícios, conteúdos complementares.

Dessa forma, confere-se tanto uma otimização das atividades para a realização dos produtos, como se exercita a autogestão, valorizando habilidades individuais e coletivas de times colaborativos.

Estruturas libertadoras

Um recurso interessante para trabalhar com times colaborativos são as estruturas libertadoras. Seu site oficial (<http://www.liberatingstructures.com.br/introducao/>) as define como microestruturas de facilitação simples de aprender que melhoram a coordenação e a confiança nas relações. Estimulam a participação ativa em grupos de qualquer tamanho, tornando possível realmente incluir e libertar a todos, substituindo abordagens mais controladoras ou restritivas.

Os adeptos dessas técnicas consideram que, em um mundo cada vez mais complexo, interdependente e culturalmente diversificado, em que muitos dos nossos desafios urgentes atravessam fronteiras geográficas, culturais e técnicas, precisamos de métodos simples que nos ajudem a trabalhar juntos de maneira produtiva.

Assim, Gill (2017) informa que as estruturas libertadoras são uma seleção de 33 estruturas alternativas (há outras em desenvolvimento) para facilitar reuniões e conversas, com curadoria

de Henri Lipmanowicz e Keith McCandless, projetadas para incentivar a gestão distribuída, envolvendo todas as pessoas na construção coletiva.

Apresentamos algumas dessas simples técnicas que permitem incluir e engajar cada voz na definição dos próximos passos (MC-CANDLESS; LIPMANOWICZ, 2018):

1-2-4-ALL
12 MINUTOS

1 MINUTO - Reflexão individual em silêncio

2 MINUTOS - Reflexão em duplas/salas simultâneas

4 MINUTOS - Reflexão em quatro pessoas/salas simultâneas

5 MINUTOS - Reflexão em grupo reunido

15% Solution
10 MINUTOS

2 MINUTOS - Criar lista pessoal sobre:

O que você pode fazer imediatamente sem mais recursos, autoridade ou conhecimento? Quais são seus 15% (aquele pequeno passo, que cabe na palma da sua mão)?

8 MINUTOS - Partilhas em trios/salas simultâneas. Apresentar lista pessoal e receber sugestões de ação.

W3 What So What Now What
15 MINUTOS

5 MINUTOS - "O quê?" O que aconteceu? O que você percebeu, que fatos ou observações se destacaram?

5 MINUTOS - Por que isso é importante? Quais padrões ou conclusões estão surgindo? Que hipóteses você pode fazer?

5 MINUTOS - Quais ações fazem sentido?

Troika Consulting
10 MINUTOS

1 MINUTO - Reflexão individual sobre o desafio ou 15% solution

3 MINUTOS - Em trios, compartilhar sobre os desafios pessoais em 1 minuto

6 MINUTOS - Para receber feedbacks e avisos sobre o desafio pessoal, 2 minutos para cada

Saiba mais sobre o propósito, os princípios e o cardápio de ferramentas das estruturas libertadoras, com tradução para o português, pelo endereço eletrônico: <http://www.liberatingstructures.com.br>.

2.3.3 COMO FINALIZAR UMA FACILITAÇÃO REMOTA?

A facilitação de processos participativos culmina em um ciclo de reflexão sobre os aprendizados da vivência de forma individual ou coletiva. Essa etapa, antes desvalorizada, vem sendo cada vez mais reconhecida como fundamental para a evolução dos grupos.

No *Dragon Dreaming*, abordagem de gestão de projetos desenvolvida por John Croft, a celebração, a resposta de retroalimentação em satisfação e a aquisição de novas habilidades integram não só um momento pontual de uma reunião, mas uma dimensão específica do ciclo de vida de um projeto (CROFT, 2009).

Para Croft (2009), projetos verdadeiramente bem-sucedidos são também aqueles que se baseiam nas chamadas “organizações de aprendizado”, e o ensinamento bem-sucedido depende sempre do reconhecimento do bom trabalho, do cumprimento e da celebração pelas conquistas.

Assim, na facilitação remota, é recomendável que o momento de encerramento seja igualmente focado na celebração dos resultados de forma a reconhecer os aprendizados e honrar a dedicação do time engajado no processo.

Nessa fase, podem ser propostas dinâmicas de avaliação ou *feedback*, bem como de valorização dos dons e habilidades dos membros do grupo durante a construção coletiva. Alguns exemplos são descritos a seguir:

1. Para *check-out* rápido, entre encontros, sugira que cada um escreva no *chat* uma palavra que expresse como sai ou o que leva.
2. Entre oficinas, se o tempo estiver curto, peça que 2 ou 3 pessoas façam uso da palavra por um minuto, para avaliar a atividade.

3. Utilize o Mentimeter ou o Miro para que as pessoas expressem: que bom que... (citar o que gostou na oficina), que pena que... (indicar aquilo que lhe desagradou), que tal se... (contribuir com sugestões de melhoria do trabalho para a próxima oficina).
4. Usando o Mentimeter, atribua notas de 1 a 5 para diferentes quesitos, e utilize o gráfico radar ou teia de aranha para visualização, para ver equilíbrio entre diferentes aspectos.

Usando o Mentimeter, fazer perguntas com resposta fechada ou aberta em relação a diferentes aspectos, como a seguir:

A duração da oficina foi...



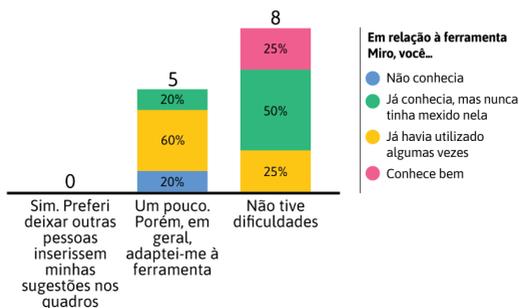
Qual a sua opinião sobre os itens a seguir?



Em relação à ferramenta Miro, você...



Você teve dificuldades em utilizar o Miro nas atividades de hoje?



Espaço destinado para comentários, sugestões e propostas de melhoria.

Parabéns à equipe que conduziu a Oficina e aos participantes

Ótima forma de reunirmos e desenvolver o trabalho

O espaço e o momento da oficina foi adequado. Muito bom!

Acabou sendo uma oficina de validação do fluxo e não de construção. Os papéis institucionais influenciaram bastante a construção. Não sei se haveria algo a ser feito diferentemente, mas registro para reflexão.

2.4. ENGAJAMENTO DOS PARTICIPANTES: COMO ESTIMULAR A MOTIVAÇÃO E A PARTICIPAÇÃO ATIVA?

Engajar as pessoas de um grupo para a participação ativa em um processo colaborativo deve ser objetivo de toda facilitação, pois é fator determinante para o sucesso do trabalho. Para isso, é preciso criar estratégias de motivação para a participação antes, durante e entre as sessões de uma oficina remota. Estude bem as características dos participantes para criar ou adaptar dinâmicas customizadas para o grupo.

Veja a seguir as dicas de ouro a partir da experiência da autora e da turma de facilitadores de 2020, do Curso Avançado de Facilitação Remota, para gerar motivação e engajamento nos processos colaborativos para a transformação governamental.

DICAS DE OURO PARA ENGAJAMENTO DOS PARTICIPANTES

Antes da oficina

- Planeje o roteiro da facilitação considerando técnicas apropriadas e disponibilidade de tempo para a participação efetiva das pessoas. Alterne momentos de plenária com trabalhos em pequenos grupos.
- Considere o perfil, o histórico e as resistências do grupo para a escolha de dinâmicas e técnicas de facilitação.
- Elabore um documento de “orientações aos participantes” com informações-chave do evento e envie aos participantes na semana que o antecede. As principais informações do do-

cumento são: objetivo do evento, datas e horários, ferramentas a serem utilizadas com *links* para acesso, dicas para a participação remota, relação de participantes.

- Realize um treinamento para que os participantes aprendam como utilizar as ferramentas colaborativas escolhidas para o evento.
- Envie, com antecedência de uma semana, documentos sobre o objeto da oficina para familiarização dos participantes.
- Busque contato prévio com o grupo por canais como e-mail, vídeo tutorial, mensagem de texto e outros.
- Para conhecer as expectativas do grupo em relação à oficina, envie uma pesquisa *on-line* com uso de formulário ou aplicativo de interação com os participantes.

Durante a oficina

- Conduza uma atividade de quebra-gelo que promova aproximação das pessoas, familiaridade com aplicativos e deixe-as mais confortáveis para o início dos trabalhos. Esteja atento a quem não se sente à vontade em participar de dinâmicas. Respeitar essa escolha é o primeiro passo para o engajamento dessas pessoas.
- Estabeleça um acordo de boa convivência com o grupo e destaque a importância de manter a câmera ligada durante a oficina.
- Crie um momento de contextualização para que todos os participantes estejam na “mesma página” em relação ao objeto da construção colaborativa.
- Crie meios para deixar claro qual é a contribuição esperada dos participantes e de que forma os produtos serão utilizados

posteriormente. As pessoas se engajarão mais se compreenderem o propósito da sua dedicação na oficina.

- Utilize um aplicativo de colaboração visual para que todos e todas possam acompanhar a evolução dos trabalhos e se apropriarem dos resultados.
- Esteja atento ao nível de energia e ânimo do grupo. Faça pausas breves ou vitalizadoras para manter o engajamento.
- Pratique a escuta empática e a atitude de não julgamento nas suas facilitações. Seja sensível aos sentimentos dos participantes e ouça suas necessidades.
- Prepare-se para adaptar seu fio lógico durante a oficina sempre que o grupo demandar. Flexibilidade e agilidade para propor novas abordagens de trabalho durante uma oficina são qualidades fundamentais para um bom facilitador.
- Crie pequenas atividades de celebração e valorização de cada etapa cumprida na oficina. Exemplos podem ser pedir para todos aplaudirem o trabalho ou criar salas simultâneas para reconhecimento mútuo em duplas ou um painel de destaques em aplicativo de construção colaborativa ou de interação com a audiência.
- Antes de finalizar a oficina, invista cerca de 10 minutos para o *check-out* dos participantes. Conduza uma dinâmica de avaliação de satisfação – existem inúmeras. Recomendamos a escolha de uma abordagem que inclua o registro anônimo do nível de satisfação pelos próprios participantes.

Depois e entre sessões

- Ao término da oficina, dedique 30 minutos para avaliar a sessão e combinar, com o demandante e o cofacilitador, os atri-

moramentos a serem realizados no fio lógico.

- Sempre que possível, acolha os *feedbacks* dos participantes e aprimore o planejamento das próximas sessões.
- Observe se há questões individuais ou do grupo para resolver e crie espaço para conversas individuais quando precisar.
- Envie um cartão de agradecimento (tipo Kudo Cards) pela participação. As pessoas trabalham melhor e geram mais resultados quando se sentem valorizadas.
- Sistematize os produtos da sessão e encaminhe aos participantes (se possível, no mesmo dia). Mostre visualmente o progresso dos trabalhos. Essa é uma ótima estratégia para mostrar transparência e favorecer a confiança do grupo no processo e no trabalho de facilitação.
- Envie o convite para participar da sessão seguinte junto com a programação.
- Proponha atividades assíncronas quando forem muito importantes para o andamento dos trabalhos. Informe aos participantes o tempo estimado de dedicação assíncrona. Identifique pessoas fundamentais no grupo que se comprometam em realizar o trabalho no prazo determinado.

2.5. FACILITAÇÃO DE OFICINAS DE TRANSFORMAÇÃO GOVERNAMENTAL, GESTÃO ESTRATÉGICA E SOLUÇÃO DE DESAFIOS PÚBLICOS

A GNova Transforma entende o serviço de transformação governamental relacionado a desafios públicos como o apoio técnico e metodológico a processos de construção colaborativa para soluções de problemas e desafios de organizações públicas. As definições são realizadas com engajamento do corpo técnico e dirigente dos órgãos, além da escuta de outras partes interessadas. Os principais produtos desenvolvidos, no âmbito da GNova Transforma, são:

- insumos para a formulação de políticas ou programas;
- estratégias de implementação relacionadas a políticas setoriais;
- estratégias de políticas ou programas transversais;
- implementação de pilotos de políticas públicas;
- redesenho de serviços com base na experiência do usuário;
- mapeamento de jornada do usuário;
- experiência do usuário de serviços presenciais e digitais;
- enquadramento de problema;
- imersão em campo e pesquisa com partes interessadas;
- prototipagem e desenho de produto com viabilidade mínima (MVP);
- teste de aplicativos, sites e portais;
- apoio à implementação de soluções.

As seções seguintes abordam técnicas e dinâmicas para facilitar remotamente oficinas de transformação governamental e gestão estratégica.

2.5.1. TÉCNICAS DE FACILITAÇÃO REMOTA PARA CONSTRUÇÃO COLABORATIVA DE SOLUÇÕES DE PROBLEMAS PÚBLICOS

Em uma sociedade cada vez mais complexa e volátil, a busca por ferramentas que ajudem na construção de um pensamento sistêmico e humanizado vem ganhando espaço em todos os setores e, no serviço público, não poderia ser diferente. Nesse sentido, o pensamento do *design* desponta, nos últimos anos, como uma abordagem inovadora para o enfrentamento dos problemas públicos.

Medeiros, Trindade da Silva e Koepfel (2018) consideram que “a principal contribuição do *design thinking* para o serviço público está no olhar do cidadão, pois os serviços costumam ser pensados e projetados primeiro sob o ponto de vista do sistema, das regras e de suas limitações, e só depois sob o ponto de vista do usuário e da sociedade”. Assim, para os autores do *Guia de facilitadores* desenvolvido pela Enap e pela Anvisa, o “*design thinking* é a aplicação da forma de pensar do *design* para resolução de problemas complexos. Uma abordagem focada no ser humano que vê na multidisciplinaridade, na colaboração e na tangibilização de pensamentos e processos, caminhos que levam a soluções inovadoras.”

A seguir, apresentamos uma seleção de dinâmicas inspiradas no kit de ferramentas de *design thinking* e *design sprint* (MEDEIROS, TRINDADE DA SILVA; KOEPPEL, 2018), com sugestões de adaptações para o ambiente virtual.

2.5.1.1 ENTREVISTA

Descrição

A entrevista pode ser usada em diferentes momentos de um processo colaborativo. É usualmente utilizada para compreender a extensão do problema/oportunidade e identificar possíveis riscos do projeto. Essa entrevista estabelece os primeiros limites do projeto e auxilia em várias frentes, como, por exemplo, na construção da análise de problemas e do canvas de ponto de partida.

Tempo estimado: 30 a 50 minutos por entrevista.

ETAPAS DA FACILITAÇÃO REMOTA

Preparação

1. identifique o objetivo da entrevista e quais informações gostaria de extrair dela;
2. defina a lista de todos os entrevistados (o definidor, especialistas e alguns usuários, cerca de 5 pessoas);
3. elabore roteiros das entrevistas com as perguntas sobre o tema e o histórico do problema, considerando os perfis dos respondentes.
4. Realize uma atividade de teste com colegas de trabalho para verificar se as questões estão claras.

Sessão de entrevista

1. Entreviste primeiro os usuários para obter uma boa percepção dos problemas. Isso pode ajudar a refinar o roteiro.
2. Após o amadurecimento do processo, realize a entrevista com especialistas e o(a) definidor(a) do problema.

DICAS PARA ELABORAR O ROTEIRO DE ENTREVISTA:

- » O roteiro da entrevista é a pauta da conversa organizada em temas e perguntas orientadoras.
- » Elabore perguntas claras, a fim de que o entrevistado entenda sem a necessidade de muita explicação.
- » Não pergunte de forma a induzir a resposta. Por exemplo: Na sua opinião, o principal problema do serviço é a dificuldade de acesso ao portal?
- » Dependendo do tema e da razão da entrevista, podem ser utilizadas perguntas abertas, fechadas ou em escala (veja mais sobre esses tipos de perguntas na seção 2.1).
- » Se precisar comparar os resultados, elabore as perguntas considerando como as respostas serão sistematizadas posteriormente.
- » Explore novas perguntas para entender os porquês, as motivações e para aprofundar a conversa.

Pós-entrevista

1. Solicite à equipe organizadora que demandou a entrevista que auxilie na consolidação das per-

cepções e apresente a definição do desafio na construção coletiva da análise de problemas ou no canvas de ponto de partida.

2.5.1.2 ANÁLISE DE PROBLEMAS

Descrição

A análise de problemas é uma ferramenta utilizada em diversas abordagens metodológicas de planejamento (ZOPP, PES, modelo lógico e outras). Uma forma comum de construção coletiva da análise é a criação de um diagrama de causa e efeito denominado “árvore de problemas”. Nele, um macroproblema gerador é posicionado no centro. As causas são dispostas na parte inferior em uma analogia às raízes da árvore, e as consequências são organizadas na área superior, como galhos e folhas. Os indicadores dos problemas são conhecidos como descritores e organizados na lateral do diagrama.

Tempo estimado: 2h30min.

ETAPAS DA FACILITAÇÃO REMOTA

Preparação

1. Realize uma entrevista com o time responsável para obter as informações necessárias para a identificação do problema objeto da intervenção. Também podem ser levantados outros elementos para compor a explicação do problema, assegurando sempre que a perspectiva do dirigente é primordial nesse processo de enunciar o problema e sua explicação.
2. Sistematize as informações da entrevista no formato da árvore de problemas, sempre complementando com outras informações necessárias e buscando também fatos e evidências que poderão ser utilizados como descritores do problema.
3. Prepare a pré-montagem da explicação do problema e referências básicas no quadro-branco escolhido para a reunião: a) explicitando o pro-

blema e os descritores na situação inicial; b) identificando as suas principais consequências; c) explorando as relações causais necessárias e suficientes para compor a explicação do problema. Veja um exemplo de *template* para a árvore de problemas a seguir.

Oficina

1. Apresente a prévia da árvore de problemas, explicitando o problema, os principais descritores, as consequências e as relações causais. Esclareça eventuais dúvidas sobre os conteúdos.
2. Organize os participantes em salas simultâneas, de acordo com a distribuição recomendada (veja o tópico 2.3.1). No tra-

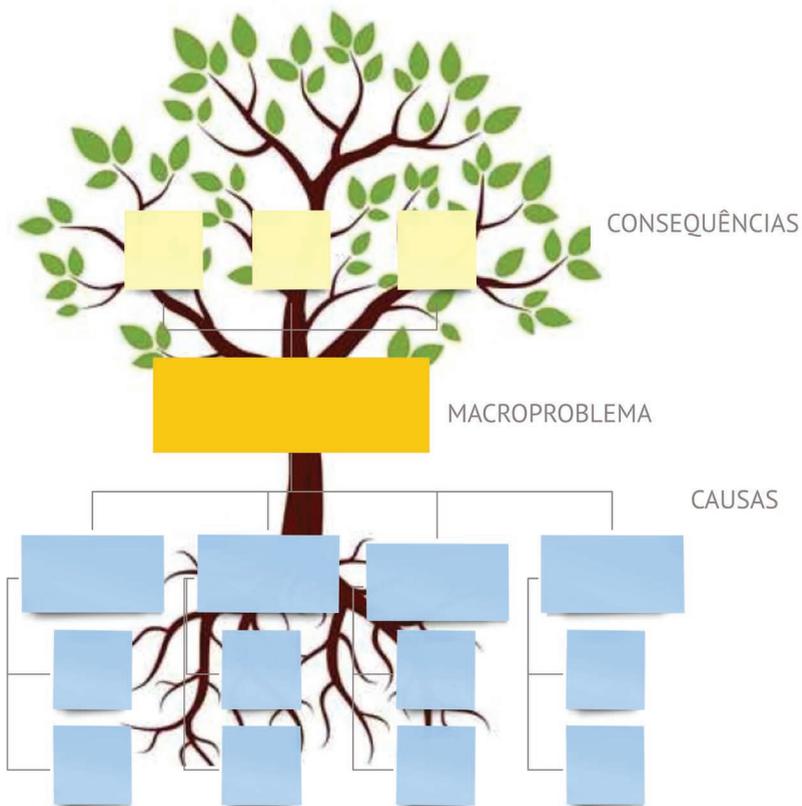
balho de grupos, cada subgrupo terá um *template* próprio a ser trabalhado.

3. Destaque um líder/facilitador para cada subgrupo e peça que trabalhem as causas e as consequências separadamente, com uma dinâmica de diálogo em que se destine tempo para reflexão individual (5 min) e, depois, seja realizada uma confluência em grupo.
4. Ao final, abra uma plenária virtual para apresentação das árvores de problemas pelo líder/facilitador.

Pós-oficina

1. Solicite que o “dono do problema” consolide a versão final da árvore de problemas.
-

ÁRVORE DE PROBLEMAS



Exemplo de *template* de árvore de problemas

2.5.1.3 CANVAS DE PONTO DE PARTIDA

Descrição

O canvas de ponto de partida é usado para mapear necessidades, expectativas e restrições relacionadas ao projeto sob o ponto de vista do(a) definidor(a) do desafio ou “dono(a) do problema”.

Tempo estimado: 2h30min.

ETAPAS DA FACILITAÇÃO REMOTA

Preparação

1. Prepare o *template* da dinâmica na ferramenta de quadro-branco em conjunto com a equipe contratante, preenchendo o cabeçalho com as informações relativas ao tema do desafio, responsáveis e data final de validação do documento, incluindo o campo sobre:

- **Definidor(a) do desafio:** identifique o definidor do desafio com nome e informações relevantes que ajudem a compreender o seu perfil, tais como idade, formação, cargo, tempo de serviço, tempo no cargo, estilo e preferências de gestão etc.

Oficina

1. Realize vários momentos de *brainstorm* com os participantes para refletir sobre os quadrantes temáticos do canvas, um por vez, conforme a seguir:

TEMA:

DEFINIDOR DO DESAFIO <input type="text"/>	QUAL É O PROBLEMA? (insatisfações, dores e frustrações) <input type="text"/> <input type="text"/>	PARA QUÊ? (propósito, relevância) <input type="text"/>	PARA QUEM? (público-alvo, beneficiário direto) <input type="text"/> <input type="text"/>
OBJETIVO ESTRATÉGICO <input type="text"/>	QUAIS SÃO OS SINAIS DE SUCESSO? (ganhos, expectativas e aspirações) <input type="text"/> <input type="text"/>	QUAIS SÃO AS RESTRIÇÕES? (limitações e cenários indesejados) <input type="text"/>	QUAIS SÃO OS ATORES CHAVE? (quem deve ser envolvido) <input type="text"/> <input type="text"/>

ÁREA RESPONSÁVEL: _____ ELABORADO EM: _____

Exemplo de *template* de canvas de ponto de partida

- **Objetivo estratégico:** identifique qual o objetivo estratégico a que o tema do desafio mais se relaciona e transcreva-o para o canvas de ponto de partida de forma que todo o time entenda sua importância e impacto.
- **Qual é o problema?** Faça perguntas-chave para entendimento do problema e faça anotações que ajudem a mapear as dores, frustrações e insatisfações do(a) definidor(a) do desafio.
- **Para quê?** Identifique o propósito do desafio (descubra por que esse problema é tão importante e por que vale a pena investir tempo e outros recursos para tentar resolvê-lo).

-
- **Sinais de sucesso?** Identifique quais são os indicadores de sucesso e quais serão os ganhos internos e externos que o projeto irá trazer.
 - **Restrições?** Inclua os pontos que estarão fora do escopo do projeto, principais riscos e cenários indesejados.
 - **Para quem?** Evidencie qual o público que esperamos atingir com esse projeto.
 - **Atores-chave?** Identifique quais áreas e pessoas devem ser envolvidas no projeto.
2. A cada quadrante, realize o agrupamento das ideias similares e passe para o próximo nível de síntese das ideias.
 3. Para cada quadrante, pode, ainda, ser realizada uma priorização das ideias, a partir da ferramenta de votação disponível.
- Pós-oficina**
1. Conjuntamente com o definidor do desafio (dono do problema), realize uma consolidação da matriz do ponto de partida.
-

2.5.1.4 PESQUISA EXPLORATÓRIA

Descrição

Uma pesquisa pode ser considerada exploratória quando houver levantamento bibliográfico, entrevistas com pessoas que tiveram ou têm experiências práticas com o problema abordado e/ou análise de exemplos anteriores.

Tempo estimado: 1 a 2 dias.

ETAPAS DA FACILITAÇÃO REMOTA

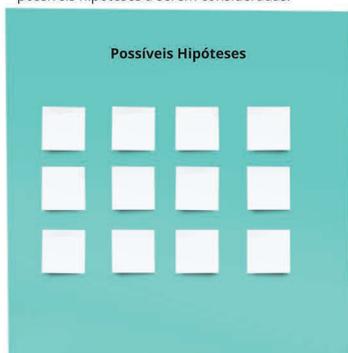
Preparação

1. Defina o escopo da pesquisa exploratória com a equipe responsável pelo programa de inovação da organização.
2. Produza os instrumentos virtuais que serão utilizados para esse fim, como formulários ou documentos colaborativos.
3. Convide os participantes da pesquisa, instruindo-os na utilização das ferramentas por meio do aplicativo Loom ou outro recurso audiovisual que facilite a apreensão da mensagem.
4. Solicite à equipe responsável que analise o levantamento da pesquisa e gere um documento síntese sobre o universo do desafio.
5. Prepare um *template* para organização das ideias. A seguir, apresentamos um exemplo elaborado com a ferramenta Miro.

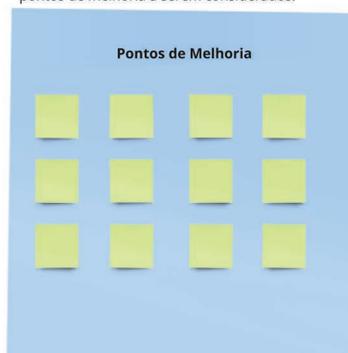
Problema abordado:



A partir dos padrões observados, apresente possíveis hipóteses a serem consideradas.



A partir dos padrões observados, apresente pontos de melhoria a serem considerados.



Exemplo de *template* de pesquisa exploratória

Oficina

1. Apresente o documento síntese elaborado pela equipe responsável pelo programa de inovação aos participantes da pesquisa.
2. Juntamente com os participantes, realize um estudo dos padrões, das ideias ou das hipóteses sobre o desafio estudado, utilizando, por exemplo, a estrutura libertadora **1-2-4-All** (veja o tópico 2.3.2).
3. Solicite que um representante

de cada grupo apresente as possíveis hipóteses e pontos de melhoria discutidos.

4. Sugira o agrupamento de ideias similares.
5. Realize uma colheita final de outras sugestões a partir da inscrição da fala pelo *chat*.

Pós-oficina

1. Consolide o documento final com as colaborações.

2.5.1.5 START

Descrição

A ferramenta START tem por objetivo permitir a priorização e posterior seleção de projetos com foco em *design thinking*, *design sprint* e inovação. Trata-se fundamentalmente de uma matriz com critérios que são preenchidos por uma equipe multifuncional com o facilitador, a partir de possíveis temas propostos.

Tempo estimado: 2 horas.

ETAPAS DA FACILITAÇÃO REMOTA

Preparação

1. Junto com o time de inovação, liste o nome de todos os potenciais temas de projetos identificados. Descreva o nome com verbo no infinitivo e de forma propositiva.
2. Prepare o *template* com os campos a serem avaliados dentro de cada projeto.

Oficina

1. Faça rodadas de avaliação dentro dos critérios de 1 a 5 para cada projeto, sendo 1 o pior, e 5 o melhor, comparativamente. Caso tenha poucos projetos ou ainda tenha poucas informações, você pode pontuar numa escala reduzida 1, 3 ou 5.
2. Multiplique a pontuação dos 5 critérios para cada tema de projeto, ou seja, um tema de projeto pode ter uma nota que varia de 1 a 3.125. Aqueles projetos com maior nota devem ser priorizados, são mais rele-

vantes ou são mais aderentes à metodologia.

3. Dica: o START não é, necessariamente, um critério de exclusão de projetos, ou seja, o método serve inclusive para que o time faça as perguntas iniciais referentes a cada um dos atributos e, assim, tenha maior entendimento do desafio associado a cada tema.

Pós-oficina

1. Consolide o documento final considerando que, para os projetos com baixa pontuação, vale a discussão com o time e com os responsáveis das eventuais restrições. Verifique o que precisa ser considerado ou corrigido caso o projeto seja iniciado de qualquer forma.

PROJETO	STRATEGIC Estratégico	Timely Oportuno	Autonomy Autonomia	Relevant Relevante	Technical Domain Domínio Técnico	Pontuação Total
<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>
<input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="checkbox"/>

Exemplo de template START

2.5.1.6 MAPA DE ATORES

Descrição

O mapa de atores ajuda a visualizar quem pode contribuir com ideias ou decisões relacionadas a um determinado assunto e que, talvez, deva estar presente nas reuniões multidisciplinares.

Tempo estimado: 1h30 min.

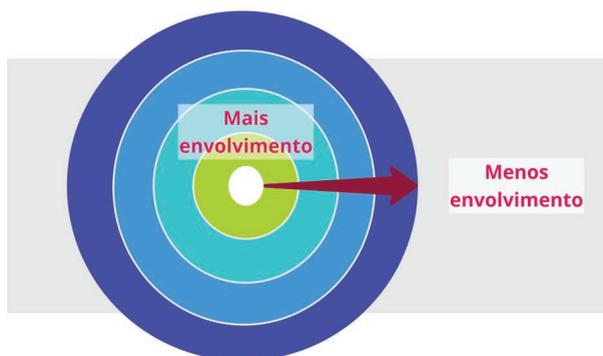
ETAPAS DA FACILITAÇÃO REMOTA

Preparação

1. Defina o problema ou situação a ser abordada junto à equipe contratante.
2. Realize um levantamento, com os demandantes, de todos os atores envolvidos no processo em documento colaborativo prévio à sessão.
3. Elabore o *template* central com o rol de atores na lateral como banco de dados.



Exemplo de *template* do mapa de atores



Oficina

1. Apresente o mapa, explicando que, no centro, devem ser inseridas as pessoas e/ou grupos afetados pelo desafio da inovação, aqueles que serão mais beneficiados diretamente ou têm interesse nas soluções. Mais distante do centro, devemos identificar quem são as pessoas que estão indiretamente ligadas ao desafio ou que são impactadas por ele. Os atores diretos têm, também, a capacidade de influenciar sua futura ideia, de mobilizar outros atores a favor (ou contra) ela.
2. Solicite aos participantes que movam os nomes dos atores (*post-*

-its) para o campo que signifique maior ou menor envolvimento com o projeto. O “envolvimento” se dá com a relevância e interação com o usuário final.

3. Convide o grupo para inclusão de outros autores que não estiveram relacionados.

Pós-oficina

1. Realize a consolidação do mapa de atores com o time responsável, identificando aqueles que não estão relacionados de imediato ou mais diretamente ao desafio, mas podem ser necessários em parcerias futuras para ajudar a solucioná-lo.

2.5.1.7 MAPA DA EMPATIA

Descrição

O mapa da empatia ajuda a entender o usuário para o qual se está criando uma solução – o ambiente em que vive, suas aspirações, sentimentos, ações, preocupações, seus influenciadores, comportamentos, desafios, frustrações, medos, necessidades e conquistas. Isso é feito por meio da definição de uma persona, ou seja, um personagem que representa um determinado público ou grupo baseado em informações obtidas por meio de entrevista ou outras pesquisas.

Tempo estimado: 1h30min.

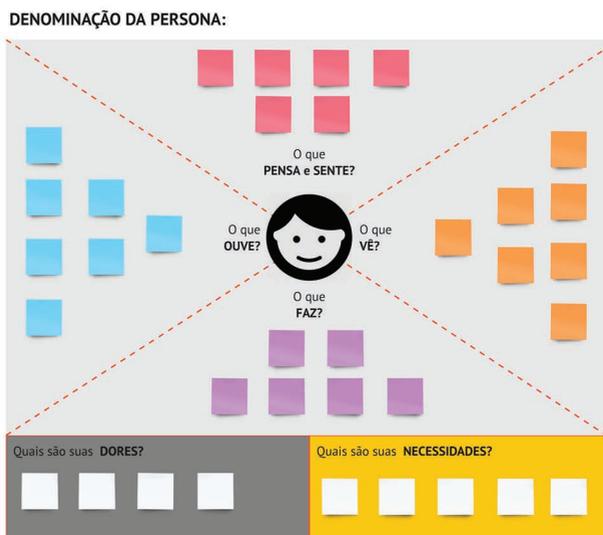
ETAPAS DA FACILITAÇÃO REMOTA

Preparação

1. Defina a persona a ser trabalhada junto com o time responsável.
2. Elabore o *template* do mapa da empatia em ferramenta de quadro-branco (algumas já possuem o recurso pronto).

Oficina

1. Explique o escopo de cada quadrante e destine um tempo de *brainstorming* para que os participantes insiram suas percepções sobre a persona:
 - O que pensa e sente: incluir os pensamentos e sentimentos do usuário sobre o problema abordado.
 - O que ouve: o que os influenciadores do usuário estudado falam sobre o problema pelo que o usuário passa.
 - O que vê: o que o usuário vê sendo feito sobre o assunto abordado e/ou problema.



Exemplo de template do mapa da empatia

- O que fala e faz: o que o usuário expõe aos outros sobre o problema e o que ele faz de forma paliativa para amenizar as dificuldades dele.
- Quais são as dores: quais as principais dificuldades e incômodos do usuário sobre o problema.
- Quais são suas necessidades: o que o usuário vê como

necessidades básicas sobre os problemas abordados.

2. Agrupe as ideias similares e realize uma síntese dos pontos destacados em cada aspecto da persona.

Pós-oficina

1. Elabore um quadro descritivo da persona e envie aos participantes de forma a consolidar os pensamentos.

2.5.1.8 JORNADA DO USUÁRIO

Descrição

A jornada do usuário serve para mapear diferentes camadas dentro de um mesmo processo. Assim, conseguimos enxergar cada uma das fases por diferentes óticas.

Tempo estimado: 3 horas.

ETAPAS DA FACILITAÇÃO REMOTA

Preparação

1. Elabore o *template* relacionando, na horizontal e em sequência, cada uma das etapas de um processo.

Oficina

1. Inicie com um trabalho colaborativo em salas simultâneas (veja o tópico 2.3.2) de acordo com cada fase, relacionando as diferentes perspectivas dentro do processo:
 - Pontos de contato: principais etapas do processo que desejamos estudar.
 - Ação visível do usuário: na fase citada, quais são as ações que nós, como organização, podemos ter acesso.
 - Ação invisível do usuário: na fase citada, quais ações que os usuários tomam que não podem ser vistas ou sentidas pela organização.

	FASE 1	FASE 2	FASE 3	FASE 4	FASE 5
PONTOS DE CONTATO					
AÇÃO VISÍVEL DO USUÁRIO					
AÇÃO INVISÍVEL DO USUÁRIO					
SENTIMENTOS DO USUÁRIO					
NECESSIDADES DO USUÁRIO					

Exemplo de *template* da jornada do usuário

- Sentimentos do usuário: quais os sentimentos do usuário naquela etapa.
 - Necessidades do usuário: na fase citada, o que o usuário necessita para melhorar seus sentimentos e/ou diminuir suas dores.
2. Organize sessões de apresentação dos grupos intercaladas com considerações dos outros participantes, que podem ser feitas oralmente, com registro pelo(a) cofacilitador(a), ou pelos participantes no *chat* do aplicativo de videoconferência.
 3. Ao final, consolide o mapa da jornada do usuário agregando as inovações finais.

Pós-oficina

Consolide a jornada criando uma narrativa consistente que personalize o processo para que todos os envolvidos compreendam os pontos sensíveis.

2.5.1.9 “COMO PODEMOS”

Descrição

“Como podemos” é uma técnica desenvolvida para tornar mais claro o problema e os desafios em questão e, também, para identificarmos oportunidades e alternativas para solução. Para tanto, a técnica propõe a reescrita de uma sentença de um problema como pergunta, iniciando com: “como podemos...”

Tempo estimado: 1 hora.

ETAPAS DA FACILITAÇÃO REMOTA

Preparação

1. Levante os principais problemas relacionados ao projeto. Aproveite resultados de entrevistas e outras pesquisas com o responsável pelo problema, com usuários e especialistas.
2. Prepare o *template* da sessão com a síntese dos três principais problemas.

Oficina

1. Convide os participantes a transformar os problemas em oportunidades por meio de perguntas. Como exemplo, pode-se ter como problema: os jovens entre 18 e 25 anos doam pouco sangue. Reformulando: como podemos aumentar, sem custos adicionais, o interesse voluntário por doação de sangue em jovens entre 18 e 25 anos?
2. Seguindo a proposta da estrutura libertadora **1-2-4-All** (veja tópico 2.3.2) por salas simultâneas.

-
- Aborde um determinado problema em cada sala a partir da pergunta: como podemos...? Em seguida, os participantes devem pensar e registrar soluções para o problema.
3. Todos voltam para a sala principal e um representante de cada grupo apresenta as soluções encontradas.
 4. Abra um momento de considerações finais.
- Pós-oficina**
1. Consolide o documento com as oportunidades e soluções aos problemas ou desafios apresentados.



Exemplo de *template* de "como podemos"

2.5.1.10 CANVAS DE PROPOSTA DE VALOR

Descrição

O canvas de proposta valor é uma ferramenta que auxilia na definição dos pontos que agregam valor ao usuário, tomando como base todos os aspectos percebidos no mapa de empatia.

Tempo estimado: 3 horas.

ETAPAS DA FACILITAÇÃO REMOTA

Preparação

1. Caso tenha sido realizado um mapa de empatia anteriormente, resgate todos os aspectos consolidados. Senão, recomenda-se produzi-lo como preparação para essa etapa.
2. Prepare o *template* do canvas de proposta de valor no quadro-branco virtual disponível.
3. Prepare uma apresentação explicativa de cada um dos campos do canvas.

Oficina

1. Faça a apresentação explicativa do canvas.
2. Organize três salas simultâneas agrupando temas. Sugestão:

Sala 1 – tarefas do cliente

- Tarefas do cliente: quais etapas do processo que o usuário passa durante a experiência com seu produto ou serviço?

Sala 2 – ganhos e criadores de ganhos

- Ganhos: quais ganhos o usuário espera ter utilizando seu processo ou serviço?
- Criadores de ganhos: quais são os possíveis agregadores de valor que criaram ganhos ao usuário final?

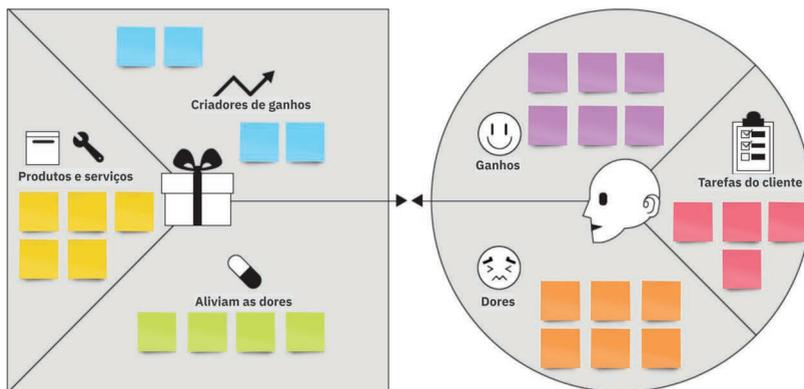
Sala 3 – dores e aliviam as dores

- Dores: quais são as dores desse usuário?
- Aliviam as dores: como podemos diminuir as dores do usuário final?

3. Oriente cada grupo a realizar um *brainstorming* para responder às perguntas com registro no campo correspondente do *template*. O tempo sugerido para o trabalho em grupos é de 30 minutos. É importante que haja um facilitador por grupo.
4. Finalizado o trabalho em grupos, realize um **mercado de informações**. É uma técnica que lembra a troca que acontece em um mer-

cado, mas em vez de mercadorias, são trocadas informações e ideias. Funciona assim: os facilitadores se direcionam para outra sala simultânea, e os participantes do grupo permanecem em sua sala. Ao chegar, o facilitador do grupo apresenta o produto do trabalho do seu tema original e colhe sugestões dos outros participantes. Encerrados 20 minutos, os facilitadores seguem para outra sala e apresentam a produção do tema com as contribuições do grupo original e do grupo anterior. Após a explanação, novas sugestões podem surgir e devem ser registradas. Novamente, o tempo de trabalho no grupo é de 20 minutos.

5. Encerre as salas simultâneas para que todos os participantes voltem para a sala principal. O mercado de informações termina com a apresentação dos destaques e pontos de divergência em plenária. Importante: como todos os participantes já dialogaram sobre todos os temas, não deve



Exemplo de *template* de canvas de proposta de valor

ser feita uma apresentação de todos os registros. Isso tornaria a plenária longa e cansativa. Seu tempo é de cerca de 30 minutos.

6. Agora é o momento de pensar nos produtos e serviços. Para isso, faça uma pergunta aberta e registre as respostas em *post-its*, com auxílio do cofacilitador. Compartilhe sua tela para que todos acompanhem a construção colaborativa.

Pergunta orientadora: quais novos produtos, serviços ou processos já existentes podem melhorar a experiência do usuário, reduzindo as dores e aumentando os ganhos?

Pós- oficina

1. Sistematize os resultados para obter uma visão amadurecida da proposta de valor.

2.5.1.11 ABORDAGEM CONVERGENTE E DIVERGENTE

Descrição

Foca em divergir ideias para buscar a maior quantidade de soluções e depois realizar o afinamento para encontrar a melhor solução entre as conclusões levantadas.

Tempo estimado: 2 horas.

ETAPAS DA FACILITAÇÃO REMOTA

Preparação

1. Selecione as pessoas-chave que devem realizar o exercício.
2. Identifique, com a equipe demandante, qual problema será foco da análise divergente e convergente.
3. Prepare um *template* para a análise divergente e convergente. No exemplo a seguir, utilizamos o modelo de *brainwriting* do Miro para a abordagem divergente. Veja que o nome de cada participante deve ser inserido na linha superior. Identifique critérios para escolha das soluções na abordagem convergente, tais como viabilidade financeira e aplicabilidade aos usuários.

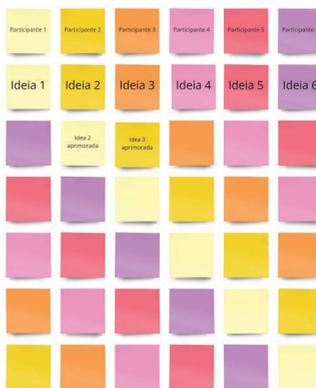
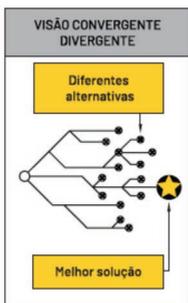
Oficina

1. Apresente o problema principal. Explique o *template* e o que é a abordagem divergente e convergente. Para a dinâmica detalhada a seguir, é importante que os participantes saibam registrar ideias

ABORDAGEM DIVERGENTE CONVERGENTE

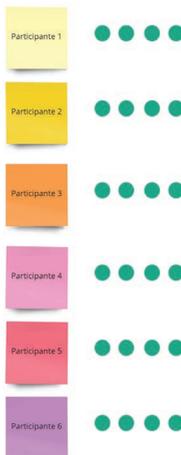
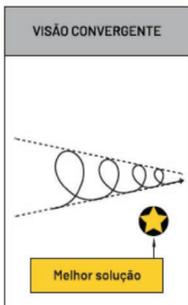
Problema foco:

1 Divergente



2 Convergente

Cada participante indica 4 ideias que considera que melhor resolvem o problema considerando critérios definidos, por meio da colocação de uma bolinha no post-it correspondente a elas. Ao fim faça a contagem para criar um ranking das ideias prioritárias.



Exemplo de template da abordagem divergente e convergente

em *post-its*, cartões do Miro ou outra ferramenta de quadro branco.

2. Em plenária, sugerimos trabalhar com um *brainwriting*. Para isso, convide cada participante a identificar uma ideia de solução para o problema e redigir no *post-it* abaixo do seu nome. Se necessário, o participante pode usar a função de comentário para explicar ou exemplificar a solução. Tempo sugerido: 10 minutos.
3. Em seguida, explique que cada um deve usar os *post-its* da cor do seu nome para propor um aprimoramento à solução proposta por outro participante. A pessoa só redigirá uma nova ideia se tiver uma proposta de aperfeiçoamento. Nessa fase, quanto mais diversidade de soluções, melhor.
4. Finalizadas as sugestões de aprimoramento, convide os participantes a fazer uma leitura geral

do quadro de *brainwriting* e compartilhar oralmente ou pelo *chat* as suas impressões. Aqui termina a abordagem divergente.

5. Siga para a abordagem convergente. Agora, é o momento de apresentar os critérios para escolha das soluções. Proceda a uma priorização pedindo para os participantes indicarem as quatro soluções que consideram que melhor atendem aos critérios e coloquem uma bolinha do *template* ao lado do *post-it* correspondente.
6. Quando todos finalizarem, faça um *ranking* das soluções. Peça que os participantes façam considerações a serem registradas pela cofacilitação.

Pós-oficina

1. Consolide o resultado final e todas as “melhores soluções” levantadas.
-

2.5.1.12 PENSAMENTO UNILATERAL

Descrição

Trata-se de uma ferramenta de ideação que visa a desafiar os parâmetros estabelecidos do produto, buscando uma solução alternativa que atenda a todos os requisitos definidos.

Tempo estimado: 1 hora por sessão.

ETAPAS DA FACILITAÇÃO REMOTA

Preparação

1. Selecione as pessoas-chave que devem realizar o exercício.
2. Com a equipe demandante, defina os requisitos-chave que devem ser atendidos simultaneamente pelas soluções a serem identificadas na oficina.
3. Prepare o *template* identificando os requisitos e o campo para a solução unilateral.

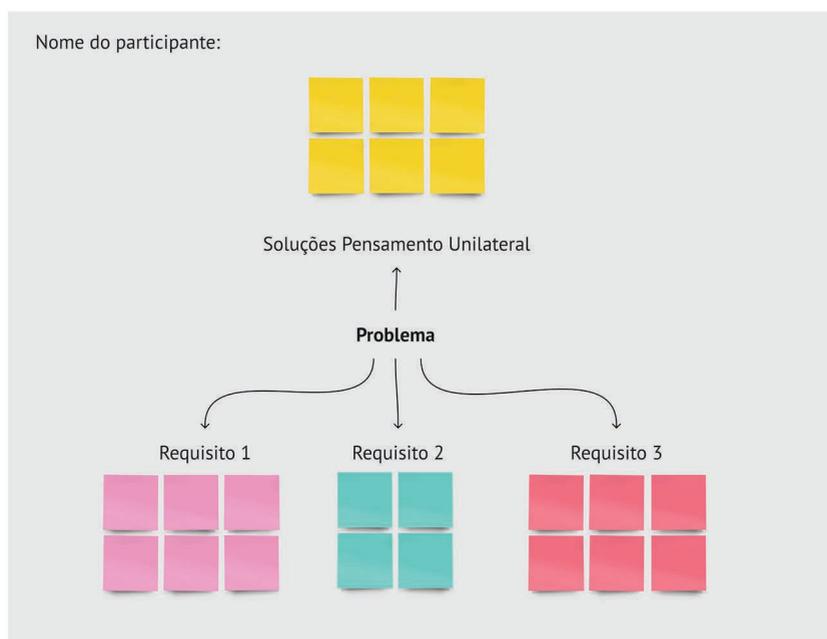
Oficina

1. Convide cada participante a propor soluções para o problema que atendam aos requisitos simultaneamente.
2. Busque estimular soluções que resolvam os problemas simultaneamente e não apenas melhorrem todos parcialmente.

Exemplo (MEDEIROS, TRINDADE DA SILVA; KOEPEL, 2018):

Problema: armas com canos longos têm um tempo de recarga maior, mas possuem maior pre-

PENSAMENTO UNILATERAL



Exemplo de *template* do pensamento unilateral

ção, enquanto armas com canos curtos têm menor tempo de recarga, porém uma precisão baixa.

Solução tradicional: fazer uma arma com cano médio.

Solução com pensamento unilateral: projetar uma arma em que o carre-

gamento seja realizado por sua parte de trás, sendo que, assim, o tamanho do cano não influencia o tempo de recarga e se mantém a precisão.

Pós-oficina

1. Sistematize os resultados da oficina.

2.5.1.13 CRAZY 8'S

Descrição

A técnica *crazy 8's* consiste em realizar 8 versões (variações) de suas ideias em 8 minutos. Isso estimula o participante a pensar outras boas formas de executar a mesma solução.

Tempo estimado: 20 minutos por sessão.

ETAPAS DA FACILITAÇÃO REMOTA

Preparação

1. Selecione as pessoas-chave que devem realizar o exercício.
2. Prepare o número de *templates* necessários, um para cada pessoa, e agende uma reunião virtual.

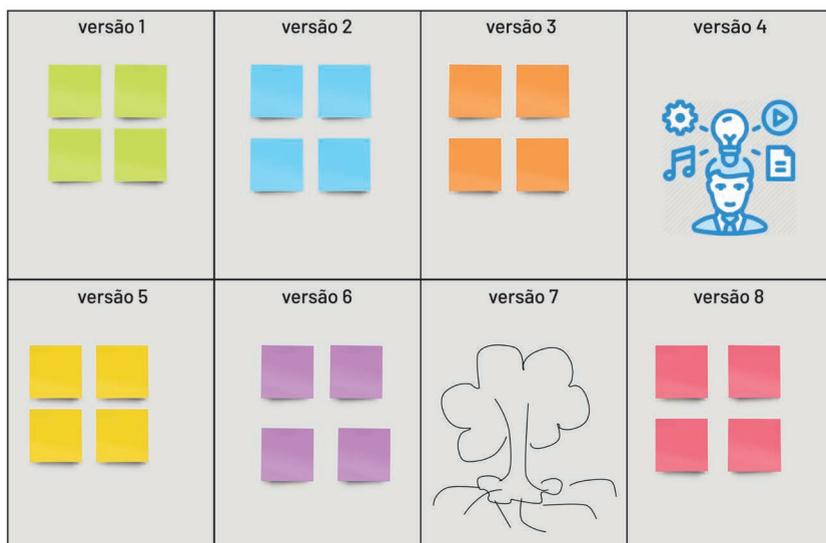
Oficina

1. Apresente o *template* dividido em 8 campos.
2. Ajuste um cronômetro para apitar a cada 60 segundos (diga aos participantes que sejam rápidos e não se preocupem com a bagunça, pois tudo que for gerado será apenas para uso do próprio participante).
3. Peça que os participantes façam o esboço de cada uma das versões e, a cada apito (60 segundos), iniciem uma nova versão, até que realizem o esboço das oito versões em cada parte dividida do *template*.

Pós-oficina

1. Depois de encerrar o crazy 8's, cada participante deve escolher sua versão preferida e refinar aquela que será compartilhada com os demais. Essa versão refinada não

precisa ser exatamente igual a uma das soluções propostas e poderá ser a melhor combinação de tudo o que criou. Essa solução refinada servirá de base para o museu de arte (veja a seguir).



Exemplo de template do crazy 8's

2.5.1.14 MUSEU DE ARTE

Descrição

O museu de arte é uma técnica utilizada para expor as soluções preferidas de cada participante, para que todos tenham conhecimento das ideias geradas.

Tempo estimado: 10 minutos por sessão.

ETAPAS DA FACILITAÇÃO REMOTA

Preparação

1. Selecione as pessoas-chave que devem realizar o exercício, especialmente aquelas que construíram as soluções.
2. Prepare o número de *templates* necessários, agregando as soluções imaginadas pelo grupo na etapa anterior, um para cada pessoa, e agende uma reunião virtual.

Oficina

1. Para que o museu de arte possa ficar claro e bem distribuído, separe cada ideia levantada com as ferramentas de ideação em vários campos.
2. Distribua as ideias ou soluções no *template* como se fosse um museu, sem colocar o nome do autor da ideia.
3. Solicite que cada participante vote na solução preferida, utilizando a ferramenta de priorização da plataforma escolhida.



Exemplo de *template* para o museu de arte

Pós-oficina

1. Sistematize os resultados e apre-

sente o *ranking* de soluções aos demandantes.

2.5.1.15 PRIORIZAÇÃO POR CRITÉRIOS

Descrição

Após a fase de ideação, é uma das possíveis ferramentas utilizadas para determinar a solução.

Tempo estimado: 30 minutos.

ETAPAS DA FACILITAÇÃO REMOTA

Preparação

1. Desenvolva uma etapa anterior de ideação, como a estrutura libertadora **W3** (veja o tópico 2.3.2), com o time responsável.
2. Após esse aquecimento, realize uma fala de síntese, relacionada com os escopos da ferramenta de priorização de ideias.
3. Prepare um *template* com todas as potenciais soluções identificadas na fase de ideação.

Oficina

1. Convide os participantes a darem notas de 1 a 3 para os atributos, fazendo um por vez para cada uma das soluções listadas. Considere 3 para alto, 2 para médio e 1 para baixo. Dessa forma, é mais fácil fazer a comparação.
2. Explique cada um dos critérios a partir de perguntas orientadoras. Veja um exemplo:

PRIORIZAÇÃO POR CRITÉRIOS

						
	Facilidade de implementação	Viabilidade financeira	Viabilidade de execução no prazo	Impacto positivo para os usuários	Impacto positivo para a organização	TOTAL
Solução 1						
Solução 2						
Solução 3						
Solução 4						

Exemplo de *template* para priorização por critérios

- Facilidade de implementação: a solução apresenta implementação simples, com uso de recursos técnicos da organização?
- Viabilidade financeira: o investimento para implementar e custo para manter a solução são acessíveis?
- Viabilidade de execução no prazo: a solução tem boa previsibilidade de tempo para sua execução?
- Impacto positivo para os usuários: qual é o nível de valor agregado que a solução traz ao usuário?
- Impacto positivo na organização: qual é o nível de impacto interno na organização após implementação da solução?

3. A seguir, some a pontuação de cada um dos 5 critérios para cada solução. Com base no resultado da soma de cada linha, aquelas soluções com maior nota devem ser priorizadas, são mais relevantes ou são mais pertinentes ao desafio. Dessa forma, é possível avaliar a complexidade da ideia proposta. É impor-

tante que o grupo avalie quais ideias são concorrentes, e é preciso escolher uma entre elas.

Pós-oficina

Encaminhe a pontuação para o time e para o(a) definidor(a) do desafio (demandante), para que possam considerar, na evolução do processo, as prioridades sinalizadas.

2.5.1.16 STORYTELLING

Descrição

Contar a história da experiência entre sua solução e o usuário antes de prototipar essa solução. Essa ferramenta auxilia o time a entender toda a jornada do usuário após a solução implementada e quais etapas são mais críticas.

Tempo estimado: 2h30min.

ETAPAS DA FACILITAÇÃO REMOTA

Preparação

1. Escolha a solução a ser trabalhada com o time responsável e pense em uma cena de abertura (como o usuário vai chegar ao seu serviço/produto. Ex.: Apple Store, Play Store, Livraria etc.).
2. Prepare o *template* com vários campos em branco e espaço para escrever a história da experiência do usuário.

Oficina

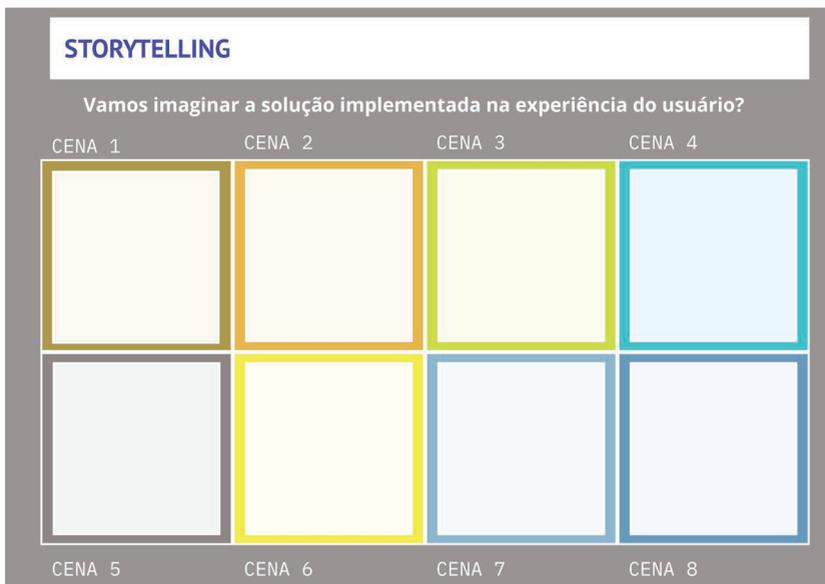
1. Realize uma etapa inicial de ideação a partir da estrutura libertadora **W3** (veja o tópico 2.3.2) de forma individualizada. Nesse momento, já é importante dialogar sobre as cenas mais relevantes da história do usuário como serviço.
2. Convide todos os participantes a, juntos, montarem o *storyboard* de forma detalhada até o fim da jornada do usuário, passo a passo.

3. Verifique com o time os pontos críticos nessa solução.

Pós-oficina

1. Convide o núcleo da equipe a

consolidar a narrativa de forma lúdica, utilizando recursos audiovisuais (encenação de serviço) que permitam apreender a mensagem de forma sistêmica.



Exemplo de template para storytelling

2.5.1.17 ENCENAÇÃO DE SERVIÇO

Descrição

A encenação do serviço é o ato de encenar cenários e protótipos usando equipes multidisciplinares, até mesmo usuários, em uma situação que lembra um ensaio teatral. Os participantes geralmente encenam um encontro que alguém da equipe experimentou ou exploram uma situação protótipo.

Tempo sugerido: 40 minutos.

ETAPAS DA FACILITAÇÃO REMOTA

Preparação

1. Após a consolidação das cenas do *storytelling*, convide os participantes a escolherem uma cena para interpretar em vídeo, de preferência em cenários coerentes com o ambiente frequentado pelo usuário.
2. Realize uma edição para unir as etapas de forma a conseguir transmitir a mensagem da jornada completa do usuário.

Oficina

1. Inicie a sessão, apresentando o vídeo completo com a jornada do serviço.
2. Realize uma etapa de partilha individual sobre os pontos altos e emoções suscitadas pelas cenas do vídeo.

Pós-oficina

1. Consolide o vídeo com as cenas editadas a partir dos pontos altos para os participantes.

2.5.1.18 TESTES DE USABILIDADE

Descrição

O teste de usabilidade busca assegurar que o usuário que deseja ser atingido pelo serviço tenha facilidade, confiança e se sinta à vontade ao usar a solução proposta.

Tempo estimado: 1 hora.

ETAPAS DA FACILITAÇÃO REMOTA

Preparação

1. Selecione as pessoas para participarem dos testes com o time responsável.
2. Monte a plataforma de teste com os formulários da pesquisa.

Oficina

1. Mostre a plataforma e capacite os participantes para realizar o teste, conforme se segue:
 - recepcionar o usuário, explicar a ele razão e os objetivos do teste e orientações para participação;
 - solicitar ao participante que assine o termo de consentimento;
 - aplicar questionário com perguntas de perfil, permitir um breve teste exploratório;
 - explicar os cenários da solução;
 - coletar métricas como o tempo para execução, a

-
- quantidade de erros e a taxa de finalização da tarefa;
 - conversar sobre a experiência depois da execução ou desistência;
 - aplicar o questionário de satisfação.

Dica: é importante não interferir na experiência do usuário durante

o processo de teste. Ao final, realize as perguntas que anotou para essa fase.

Pós-oficina

1. Apresente os resultados do teste ao time responsável com todas as impressões e sentimentos que os entrevistados esboçaram durante a experiência.
-

2.5.1.19 CANVAS DE MELHORIA

Descrição

O canvas de melhoria é uma ferramenta de melhoria contínua, focada no aprendizado e ajuste rápido de protótipos com base nos testes.

Tempo estimado: 2h30min.

ETAPAS DA FACILITAÇÃO REMOTA

Preparação

1. Após as percepções e perguntas aos usuários sobre os testes, é realizada uma reunião de consolidação e alinhamento entre a equipe.
2. Prepare o *template* a ser utilizado na oficina.

Oficina

1. Apresente o canvas e solicite aos participantes que contribuam com suas perspectivas a partir de notas adesivas.
2. Destine um tempo para o *brainstorming* utilizando a estrutura libertadora **1-2-4-All** (veja o tópico 2.3.2) a cada campo:
 - Nome do projeto/ processo: inserir o título.
 - Dores do usuário interno: incluir as dores e dificuldades para implantar e/ou reproduzir a solução em larga escala.
 - Dores do usuário externo: liste dores que os usuários

transparecem e informaram durante os testes.

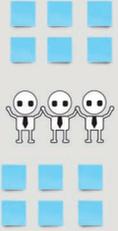
- O que fazemos hoje: descrever de forma simples como funciona a solução que foi testada.
- Equipe – como podemos tratar a dor (sintoma/efeito): para realizar o levantamento, podemos utilizar ferramentas de ideação vistas anteriormente.
- Como podemos melhorar o produto/processo atual? (sintoma/efeito): para realizar o levantamento, podemos utilizar ferramentas de ideação vistas anteriormente.

- O que podemos fazer de inovação? (inovação): para realizar o levantamento, podemos utilizar ferramentas de ideação vistas anteriormente.

3. Faça agrupamentos das ideias similares e convide os participantes a seguirem a proposta até fecharem todos os campos.
4. Realize uma rodada de leitura dos conteúdos, buscando construir uma narrativa lógica para as soluções de melhoria.

Pós-oficina

1. Consolide o canvas de melhoria com os responsáveis pelo processo.

<p>NOME DO PROJETO /PROCESSO: dores do cliente interno</p> 	<p>O QUE FAZEMOS HOJE?</p> 	<p>EQUIPE: Como podemos tratar a dor? (sintoma/efeito)</p> 
<p>Dores do cliente externo</p> 		<p>Como podemos melhorar o produto/processo atual? (sintoma/efeito)</p> 
		<p>O que podemos fazer de inovador? (inovação)</p> 

Exemplo de *template* de canvas de melhoria

2.5.1.20 CANVAS DE PROJETO

Descrição

O canvas de projeto auxilia a organizar o mapa mental relativo ao desafio que está sendo conduzido, no sentido de compor sua estruturação como projeto, permitindo sua visualização de forma fácil em apenas uma página. Possibilita ao facilitador e ao seu time visualizarem o escopo, os benefícios, recursos necessários, riscos e ações de planejamento.

Tempo estimado: 3 horas.

ETAPAS DA FACILITAÇÃO REMOTA

Preparação

Preparar o *template* com o auxílio do(a) definidor(a), realizar a priorização dos entregáveis por relevância. Dessa forma, preencha o escopo com aquilo que é obrigatório, bom ter, possível e fora do escopo.

Oficina

1. Apresente o canvas e solicite aos participantes que contribuam com suas perspectivas a partir de notas adesivas.
2. Destine um tempo para o *brainstorming*, utilizando a estrutura libertadora **1-2-4-All** (veja o tópico 2.3.2) a cada campo:

- **Usuários:** devemos incluir aqui quem é nossa pessoa, quem pretendemos atender com o projeto desenvolvido.
- **Benefícios:** quais necessidades serão atendidas? Devem

CANVAS DE PROJETO Título: _____ Alvo do projeto: _____

1. ESCOPO

deve ter bom ter se possível ora do escopo

2. USUÁRIOS
Quais são os principais grupos de usuários? para quem fazemos isso?

3. BENEFÍCIOS
Que problemas resolvemos para o usuário?

4. STAKEHOLDERS

5. RISCOS
Quais eventos podem trazer um impacto negativo ao projeto em um futuro [breve]? Identifique o impacto. Como evitar / reduzir / redirecionar do maior risco?

Impacto			
ALTO			
MÉDIO			
BAIXO			
			Probabilidade

6. TIME
PATROCINADOR
LÍDER DE PROJETO
TIME DE PROJETO
DEFINIDOR

7. RECURSOS
Quem e/ou o que precisamos para que nosso projeto seja bem sucedido?

8. ORÇAMENTO e RESULTADOS
Gastos e Investimentos

Objetivos e Resultados-Chave (OKR)

9. AÇÕES
O que devemos fazer para desenvolver e lançar o projeto?

10. PLANEJAMENTO Colocar os principais marcos do projeto com a expectativa de duração com data inicial e prazo máximo

Exemplo de template de canvas de projeto

ser listados os produtos, serviços ou resultados que serão entregues ao final do projeto.

- **Stakeholders:** são os principais envolvidos com o projeto, tais como os membros da equipe, o gerente, organizações parceiras, financiadores, apoiadores, entre outros. Crie classificações para o perfil dos stakehol-

ders nos quadrantes, como, por exemplo: decisor / influenciador / engajado / não engajado.

- **Riscos:** incluir os possíveis riscos agrupados por probabilidade e impacto. Os riscos mais relevantes são aqueles com maior probabilidade e impacto sobre o projeto (campos escuros).

-
- Time: incluir todos os membros da equipe do projeto.
 - Recursos: para que o projeto seja bem-sucedido, quais pessoas, investimento ou recursos são necessários.
 - Orçamento e resultados: quando aplicável, destacar os gastos e investimentos necessários ao projeto, bem como o resultado esperado.
 - Ações: incluir principais ações que devem ser desenvolvidas para que o projeto seja lançado.
 - Planejamento: colocar de forma clara os principais marcos, com as expectativas de período com data de início e fim.
3. Faça um agrupamento das ideias similares e convide os participantes para seguirem a proposta até fecharem todos os campos.
 4. Realize uma rodada de leitura dos conteúdos, buscando construir uma narrativa lógica para a implementação do projeto.
- Pós-oficina**
1. Consolide o canvas juntamente com os responsáveis pelo processo.
-

2.5.2. TÉCNICAS DE FACILITAÇÃO REMOTA PARA DESENHO COLABORATIVO DE ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

A presente seção tem por objetivo apresentar ferramentas, técnicas e dinâmicas de facilitação para o desenho colaborativo de estratégias organizacionais em ambiente virtual, especialmente no que se refere a políticas públicas e gestão estratégica.

De acordo com o Ministério da Economia (2020, p. 4), “a gestão estratégica é um tema prioritário para o governo brasileiro. Essencial à governança pública, é um processo contínuo de tomada de decisão, que envolve a definição dos objetivos e dos meios para alcançá-los, influenciando diretamente o resultado de políticas, programas e organizações públicas”.

Uma referência metodológica chave de gestão estratégica é o *balanced scorecard* (BSC), desenvolvido por Norton e Kaplan na década de 90 para avaliar o desempenho de organizações a partir de um sistema de mensuração concreto e consistente (FALLEIROS *et al.*, 2014). Inicialmente aplicado à iniciativa privada, ao longo dos anos, as bases do BSC foram adaptadas para o planejamento e a gestão estratégica de órgãos públicos. Zimmermann (2014) explica o BSC como uma forma de gestão – dos objetivos institucionais – sinérgica com as áreas temáticas institucionais, tendo como base indicadores tangíveis por meio de um processo estruturado de criação de medidas financeiras e não financeiras, representadas por objetivos estratégicos e metas a fim de gerar alinhamento de toda a organização. Para Bryson (2018), a gestão estratégica é importante, pois é referência para definir estruturas, regras e dirigir organizações.

Os principais componentes da gestão estratégica, de acordo com o *Guia técnico de gestão estratégica*, do Ministério da Economia (2020), abordados aqui para a facilitação remota, são:

1. construção da cadeia de valor;
2. análise ambiental;
3. definição de missão, visão, valores;
4. construção do mapa estratégico;
5. construção do painel de indicadores e metas;
6. portfólio de projetos estratégicos.

Há inúmeras dinâmicas, ferramentas e possibilidades de criação de abordagens para a construção colaborativa de estratégias organizacionais. As descrições a seguir devem ser utilizadas como inspiração e referência para a facilitação remota, mas não devem ser vistas como modelos prontos. São pontos de partida para agilizar o planejamento singular de um processo participativo para o planejamento e a gestão estratégica.

2.5.2.1 CONSTRUÇÃO DA CADEIA DE VALOR

Descrição

A cadeia de valor é uma ferramenta de diagnóstico organizacional que contribui para compreender o funcionamento de processos de transformação com suas entradas e saídas e os subsistemas (atividades) que compõem uma organização (ME, 2020).

Ainda (ME, 2020, p. 16), “a decomposição da cadeia de valor em atividades permite analisar suas forças e fraquezas, fontes de custo, indicadores e o potencial de diferenciação dos macroprocessos de negócio. Permite também identificar sobreposições, lacunas e deficiências nas atividades da organização, criando oportunidades para integrar, coordenar e melhorar processos e sistemas”.

ETAPAS DA FACILITAÇÃO REMOTA

Preparação – planejamento da cadeia de valor:

1. Solicite à equipe demandante que relacione as competências legais que orientam as atividades finalísticas da organização. Proponha o agrupamento das competências legais a fim de favorecer a identificação dos macroprocessos durante as oficinas.
2. Observe quem está sendo convidado para participar das oficinas. É importante a presença de servidores que conheçam bem o negócio e os processos de trabalho, recomendamos contar com servidores de diferentes níveis hierárquicos e unidades.
3. Prepare o roteiro de atividades de facilitação e o *template* da decomposição da cadeia de valor.

Oficina – construção da cadeia de valor

Oficina 1

1. Solicite que um representante da organização apresente as competências legais que orientam as atividades finalísticas da organização (10 minutos).
 2. Explique o conceito e os componentes da cadeia de valor, especialmente os macroprocessos finalísticos da organização, ou seja, aqueles que criam valor diretamente para os clientes, descrevendo suas entradas (insumos), saídas (produtos e serviços), clientes (usuários ou beneficiários), os responsáveis pela execução, a legislação relacionada e seus principais indicadores (10 minutos).
 3. Divida os participantes em grupos de acordo com o agrupamento criado na preparação. A tarefa dos grupos será **identificar os macroprocessos finalísticos** do seu grupo temático (30 minutos).
 4. Todos voltam à plenária para apresentar os macroprocessos que o grupo relacionou. Os participantes de outros grupos poderão comentar e propor complementos e ajustes (30 minutos).
 5. Com os macroprocessos definidos, é o momento de **decompor** cada um deles e descrever suas entradas (insumos), saídas (produtos e serviços), clientes (usuários ou beneficiários), os responsáveis pela execução, a legislação relacionada e seus principais indicadores. Voltando aos mesmos grupos, recomendamos que os participantes utilizem um aplicativo de quadro branco para a construção colaborativa. (60 minutos).
 6. Os participantes voltam à plenária para a avaliação da oficina e troca de impressões sobre o trabalho (20 minutos).
 7. Oriente para atividades assíncronas (5 minutos).
-

Atividade assíncrona entre as oficinas

Recomendamos o intervalo de uma semana entre oficinas. Caso o grupo tenha disponibilidade, convide os participantes de cada grupo para acessar o Miro, a fim de refinar o trabalho com complementos e novas ideias. Sistematize o resultado da primeira oficina e envie por e-mail com a tarefa, *links* e seus contatos para sanar dúvidas. Uma boa forma de orientar atividades assíncronas é gravar um vídeo curto (não mais que 3 minutos) com orientações.

Oficina 2

1. Inicie lembrando os participantes do trabalho realizado na semana anterior. Isso contribuirá para que todos estejam na mesma página e comecem bem a oficina.
2. Organize os participantes nos mesmos grupos da semana anterior para que finalizem o trabalho de decomposição dos ma-

croprocessos. Esteja atento para o preenchimento de lacunas e aprimoramento do produto (30 a 60 minutos, dependendo do volume de trabalho a ser feito).

3. Para compartilhar e enriquecer o trabalho dos grupos, sugerimos a apresentação em plenária de dois grupos, seguida de comentários dos participantes e, depois, mais dois grupos. Assim sucessivamente (cerca de 60 minutos).

Pós-oficinas – ajustar, validar e comunicar a cadeia de valor

1. Sistematize os resultados e encaminhe para validação pelos dirigentes da organização.
 2. Sugira que a cadeia de valor internamente seja comunicada internamente para que as unidades e departamentos enxerguem como suas atividades criam valor para os clientes e contribuem para a estratégia da organização.
-

CADEIA DE VALOR



Exemplo de *template* de cadeia de valor

2.5.2.2 ANÁLISE AMBIENTAL

Descrição

A análise de cenário tem como objetivo realizar a leitura da organização, considerando aspectos internos do ambiente institucional e que estão dentro da esfera de controle da organização, e também os aspectos externos, que estão fora do controle da organização, mas que podem influenciar positivamente ou negativamente a sua atuação.

A ferramenta mais amplamente utilizada para a análise de cenário é SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities and threats*), também conhecida no Brasil como FOFA (forças, oportunidades, fraquezas e ameaças). Ela é realizada em duas principais etapas:

1. Análise das forças e fraquezas do ambiente interno e das ameaças e oportunidades do ambiente externo.
2. Definição de estratégias de ação a partir do cruzamento dos quadrantes.

O produto da análise de cenário é valioso para o estabelecimento de objetivos e ações estratégicas.

ETAPAS DA FACILITAÇÃO REMOTA

Preparação

1. Verifique com a equipe demandante se há diagnósticos organizacionais disponíveis ou outro tipo de levantamento prévio.
2. Identifique quem são as pessoas-chave a serem entrevistadas para um levantamento prévio da análise do ambiente interno e externo. Pode ser útil entrevistar pessoas de fora da organização para trazer outros pontos de vista.
3. Prepare um roteiro de entrevista semiestruturada.

4. Defina o roteiro da facilitação virtual detalhando o tempo e as dinâmicas a serem utilizadas.
5. Customize e personalize o *template* da SWOT.

Entrevistas de pré-montagem

Tempo estimado: 50 minutos por entrevista.

Participantes: facilitador(a) e entrevistado(a) (o número de pessoas a serem entrevistadas dependerá da complexidade da organização e

da dimensão do planejamento estratégico).

1. Solicite o agendamento da entrevista ou agende-a você mesmo.
2. Defina a plataforma de videoconferência a ser utilizada (deve ter gravação incluída).
3. Prepare o roteiro da entrevista identificando a data, o nome do(a) entrevistador(a), o nome do(a) entrevistado(a) e as questões.



Exemplo de *template* para análise SWOT

-
4. Realize a entrevista com cada convidado.
 5. Sistematize o resultado das entrevistas em um documento textual e também no *template*, para utilização como ponto de partida na sessão de planejamento estratégico.
 6. Valide a pré-montagem da SWOT com a equipe demandante.

Oficina 1 de construção síncrona

Tempo estimado: 3 horas.

Participantes: lideranças, técnicos-chave, convidados externos (se for o caso), facilitador(a) e cofacilitador(a) (recomenda-se não mais do que 30 pessoas).

1. Todos devem acessar o *template* na ferramenta de colaboração visual. Explique como foi realizado o processo de pré-montagem da análise. Deixe claro que é um ponto de partida para a construção do grupo, e não um produto para validação.
 2. Inicie pelo ambiente interno. Apresente a pergunta orientadora. Ofereça 10 minutos para que os participantes leiam as tarjetas de forças e fraquezas, acrescentem novas ideias ou façam comentários caso considerem que algo deva ser alterado na pré-montagem. Use a ferramenta de cronômetro para que todos possam acompanhar o tempo disponível. Peça que cada um que terminar sua colaboração informe no *chat* que concluiu.
 3. Finalizadas as contribuições, prossiga para o processamento das ideias. Leia o que foi colado, pergunte se a ideia está clara ou dê encaminhamento ao comentário. Use a ferramenta de levantar a mão ou o *chat* para fazer as inscrições para a fala. Essa etapa pode durar cerca de 60 minutos.
 4. Faça um intervalo de 15 minutos.
 5. Na sequência, realize as mes-
-

mas etapas para a análise do ambiente externo.

6. Caso tenham sido levantadas mais de oito tarjetas para cada campo do SWOT, recomenda-se realizar um processo de priorização, utilizando a ferramenta de votação do aplicativo de construção colaborativa. Outra opção é adotar critérios e usar um questionário do Google Docs ou de aplicativos de engajamento (ver opções na seção 2.2).
7. Dedique 10 minutos ao final para a avaliação da sessão.
8. Caso o tempo não tenha sido suficiente para o levantamento de todos os aspectos dos ambientes interno e externo, pode ser acordada a complementação de forma assíncrona com um determinado prazo.

Pós-oficina:

1. Faça uma reunião com a equipe demandante para *feedback* e planejamento da sessão de estratégias.

2. Divida os participantes em dois grupos:

- a. O que construirá estratégias considerando forças e fraquezas em relação às oportunidades.
- b. O que construirá estratégias considerando forças e fraquezas em relação às ameaças.

Oficina 2 de construção síncrona (estratégias)

Tempo estimado: 3 horas.

Participantes: lideranças, técnicos-chave, convidados externos (se for o caso), facilitador(a) e cofacilitador(a) (recomenda-se não mais do que 30 pessoas).

1. Apresente o propósito e como será o funcionamento da sessão.
 2. Divida os participantes em duas salas. O trabalho em grupos durará 1h20min.
 3. Nas salas separadas, cada grupo fará uma coleta estruturada de informações (ver descrição da técnica na seção 2.3.2).
-

GRUPO A – PERGUNTAS ORIENTADORAS:

FORÇAS + OPORTUNIDADES	Quais estratégias propomos para que a organização use suas forças para aproveitar oportunidades?
FRAQUEZAS + OPORTUNIDADES	Quais estratégias propomos para que as oportunidades nos ajudem a minimizar as fraquezas da organização?

GRUPO B – PERGUNTAS ORIENTADORAS:

FORÇAS X AMEAÇAS	Quais estratégias propomos para prevenir ou mitigar ameaças com o uso das forças da organização?
FRAQUEZAS X AMEAÇAS	Quais estratégias propomos para mitigar ou prevenir os danos potenciais das ameaças diante das fraquezas da organização?

4. Em plenária, um representante de cada grupo apresentará as estratégias construídas (10 min); em seguida, os participantes poderão se inscrever para complementar ou propor alterações (20 min). As sugestões dos participantes devem ser acrescentadas ao quadro de tarjetas.
5. Caso seja necessário, defina um grupo para a sistematização final das estratégias após a sessão e defina um prazo para isso.
6. Finalize com uma breve dinâmica de *feedback* e celebração do traba-

lho. Aproveite também para informar aos participantes quais serão as próximas etapas de construção do planejamento estratégico.

Pós-oficina

1. Faça uma reunião com a equipe demandante para *feedback* e preparação dos próximos passos do planejamento estratégico.
2. Elabore o relatório da sessão e compartilhe com os participantes. Recomenda-se utilizar uma pasta compartilhada de um repositório *on-line* de arquivos.

2.5.2.3 MISSÃO, VISÃO E VALORES

Descrição

É a etapa de construção de identidade e rumo da organização. Três componentes principais do plano estratégico são definidos aqui: missão, visão de futuro e valores.

A missão traduz a razão de ser da organização, é atemporal e a distingue de outras organizações similares. É elaborada como um enunciado facilmente memorável por lideranças, funcionários e colaboradores da instituição.

A visão de futuro é uma sentença que confere destino à organização em um determinado horizonte temporal. Deve ser desafiadora e estimular a instituição a galgar novos patamares.

Os valores representam um conjunto de crenças essenciais ou princípios morais que informam as pessoas como devem reger os seus comportamentos na organização (ZIMMERMANN, 2014). São transversais à atuação de qualquer área organizacional.

ETAPAS DA FACILITAÇÃO REMOTA

As etapas de construção dependerão muito do tamanho da organização e da quantidade de colaboradores. Para organizações grandes, recomendam-se as seguintes etapas:

Etapa 1: *webinar* para apresentação do processo de construção colaborativa do planejamento estratégico para todos da organização.

Etapa 2: consulta assíncrona ao corpo funcional e parceiros.

Etapa 3: oficina virtual para elaboração da missão, da visão e dos valores.

Preparação

1. Em conjunto com a equipe demandante, defina:
 - a. quem fará a apresentação do plano estratégico no *webinar* (recomenda-se que o(a) dirigente maior faça a abertura, seguido(a) da visão técnica da liderança demandante e das etapas do processo participativo pelo facilitador);
 - b. quem será consultado na fase de participação assíncrona (verifique a quantidade de participantes, possíveis resistências à participação e lições aprendidas de experiências anteriores);
 - c. quem participará da oficina virtual para definição da visão, missão e valores da organização. É imprescindível a participação dos dirigentes e lideranças-chave.
2. Elabore um plano de ação identificando quem convidará e mobilizará os participantes, quais

serão as estratégias de mobilização, quais ferramentas serão utilizadas.

3. Prepare os *templates* e detalhe todas as etapas do trabalho.
4. Oriente a preparação das apresentações do *webinar*.

Etapa 1: webinar para apresentação do processo de construção colaborativa do planejamento estratégico para todos da organização.

Tempo: 1h30min.

Participantes: corpo funcional da organização.

1. Realize a instalação do evento. Utilize um aplicativo de engajamento de audiência para quebra-gelo inicial (10 minutos).
 2. Abertura pelo dirigente máximo da organização (10 minutos).
 3. Apresentação do planejamento estratégico pela liderança técnica (20 minutos).
 4. Sessão de comentários, perguntas e respostas (30 minutos).
 5. Apresentação metodológica do
-

processo colaborativo pelo facilitador e dos próximos passos (10 minutos).

6. *Feedback* pelo aplicativo de engajamento (10 minutos).

Etapas 2: consulta assíncrona ao corpo funcional e parceiros.

Tempo: 1 semana.

Participantes: corpo funcional da organização e parceiros.

1. Envie uma consulta *on-line* aos participantes com o uso de questionário do Google Forms ou aplicativos de interação. Possibilidades de questões (abertas ou múltipla escolha⁶):

- a. Na sua opinião, para que a organização existe?
- b. Daqui a X anos, quais serão as principais conquistas da organização?
- c. Quais são seus sonhos para o futuro da organização?

d. Quais são os princípios e crenças que guiam o trabalho que realizamos na organização?

e. Quais são os diferenciais do trabalho da organização X?

f. O que mais caracteriza o trabalho da organização X?

2. Sistematize as respostas dos participantes para utilização como referência na oficina virtual.

Etapas 3: oficina virtual para elaboração da missão, da visão e dos valores.

Tempo: duas sessões de 3 horas.

Participantes: lideranças e pessoas-chave da organização.

Oficina 1: missão e visão de futuro

1. Abertura e instalação.
2. Apresente o conceito de **missão**.
3. Utilizando da ferramenta de construção visual colaborativa, apresente o resultado da consulta assíncrona em relação à razão de ser da organização.

⁶ No caso de múltipla escolha, entreviste algumas pessoas-chave para definir as opções de resposta.

- Peça que os participantes indiquem as ideias mais significativas utilizando a ferramenta de votação.
- Conduza um diálogo para compreender por que aquela ideia se traduz na razão da organização.
- Peça para as pessoas registrarem para si mesmas o que for mais significativo. Em seguida, explique que você colocará uma música para tocar. Enquanto ouvem, cada um deve redigir em um papel ou no seu computador uma sentença de missão. Diga que quem terminar primeiro registrará no aplicativo sua proposta. Essa sentença será lida pelo facilitador. As outras pessoas, então, devem registrar em outras tarjetas virtuais seus complementos e propostas de alterações. Os argumentos serão ouvidos.

A Missão traduz a razão de ser da organização, é atemporal e a distingue de outras organizações similares. É elaborada como um enunciado facilmente memorável por lideranças, funcionários e colaboradores da instituição.



Exemplo de *template* para a construção da missão

-
7. À medida que as pessoas falam, o facilitador deve exercer seu poder de síntese, organizar os argumentos e propor uma sentença de missão aprimorada. É comum que o consenso não seja alcançado da primeira vez. Assim, podem ser geradas duas ou três propostas para avaliação posterior do(a) dirigente ou de uma comissão. A construção da missão durará cerca de 1h30 min.
 8. Faça um intervalo de 15 minutos.
 9. Acontecerá agora a elaboração da **visão de futuro**. Para isso, visualize os sonhos e visões coletados na etapa de consulta assíncrona. Peça a determinados participantes para lerem os sonhos.



A Visão de Futuro é uma sentença que confere destino à organização em um determinado horizonte temporal. Deve ser desafiadora e estimular a instituição a galgar novos patamares.

PARTILHA DE SONHOS

O QUE DESEJAMOS QUE A ORGANIZAÇÃO X TENHA ALCANÇADO EM Y ANOS?
QUAL É O MEU SONHO?



VISÃO PARA XXXX

Exemplo de *template* para visão de futuro

-
10. Em seguida, abra a palavra para comentários dos participantes perguntando: “em X anos, como a organização estará?”, “em que se destacará?”. A pessoa poderá destacar uma ideia lida ou trazer algo novo que deverá ser registrado em tarjetas virtuais.
 11. Assim como na missão, o facilitador deve escutar atentamente e organizar as ideias em uma ou duas sentenças de visão de futuro. Apresente a sentença aos participantes, ouça os comentários de aprimoramentos. Caso um participante também tenha feito uma proposta de redação, peça que apresente.
 12. Ao final, caso necessário, faça um processo de priorização da sentença.
 13. *Feedback* pelo aplicativo de engajamento (10 minutos).
1. Instalação da sessão (5 min).
 2. Peça que os participantes leiam o resultado da consulta assíncrona (5 min).
 3. Após a leitura, faça pequenos grupos de 4 pessoas em salas simultâneas (divida os participantes antecipadamente) e peça para que dialoguem, durante 15 minutos, sobre quais valores consideram mais significativos para a organização. Cada grupo fará o registro de 3 valores mais importantes no quadro de construção colaborativa.
 4. Após o tempo previsto, um representante de cada grupo expressará os valores identificados. Se houver repetição, o próximo somente declara que é o mesmo valor e traz os complementos. O facilitador organiza o quadro com o processamento das proposições (60 min).
 5. Intervalo (15 min).
 6. O próximo passo será a descrição de cada valor. Para isso, divida os participantes em dois grupos

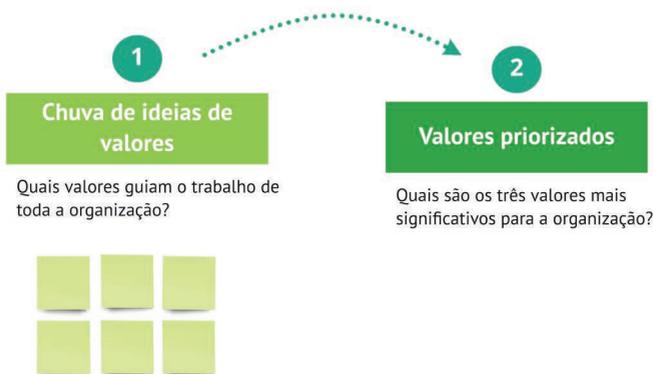
Oficina 2: valores

Tempo: 3 horas.

Participantes: lideranças e pessoas-chave da organização.



Os Valores representam um conjunto de crenças essenciais ou princípios morais que informam as pessoas como devem reger os seus comportamentos na organização. São transversais à atuação de qualquer área organizacional.



Exemplo de *template* para valores

e peça para que cada grupo descreva o significado de um conjunto de valores (60 min).

7. Ao final, os participantes se encontrarão na sala virtual de plenária para *feedback*. Explique que as descrições serão enviadas para complementação e aprimoramento assíncrono após a sessão (20 min).

Pós-oficina

1. Sistematize o resultado da sessão e envie aos participantes. Oferte um prazo para aprimoramento.
2. Organize as sugestões dos participantes no documento que deverá ser analisado por uma comissão ou pelo dirigente para gerar a versão final.
3. Encaminhe a versão final aos participantes.

2.5.2.4. MAPA ESTRATÉGICO

Descrição

Os objetivos estratégicos são os fins a serem perseguidos pela organização para o cumprimento de sua missão institucional e o alcance de sua visão de futuro (ZIMMERMANN, 2014).

O BSC organiza os objetivos estratégicos em um diagrama visual denominado mapa estratégico. É uma ferramenta de comunicação que permite relacionar e integrar os objetivos estratégicos de forma a traduzir claramente a estratégia da organização. Para organizações públicas, o mapa estratégico pode ser organizado em perspectivas:

PERSPECTIVA DE CONSTRUÇÃO PARA A SOCIEDADE

"Qual é o resultado final esperado pela sociedade?"

PERSPECTIVA DE RESULTADOS INSTITUCIONAIS

"Quais os resultados esperados pela ação da empresa?"

PERSPECTIVA DE PROCESSOS INTERNOS

"Pra atender públicos e cumprir nosso papel institucional, em que processos internos devemos ser excelentes?"

PERSPECTIVA DAS PESSOAS

"Para ter processos excelentes, como nosso pessoal deve aprender, comunicar e trabalhar junto?"

PERSPECTIVA DA TECNOLOGIA

"Quais as ferramentas de TI necessárias?
Quais as necessidades de infraestrutura?"

PERSPECTIVA ORÇAMENTÁRIA

Qual o orçamento adequado?"

Fonte: Zimmermann (2014).

ETAPAS DA FACILITAÇÃO REMOTA

Preparação

1. Organizar os participantes em 4 grupos considerando as perspectivas estratégicas:
 - a. Perspectiva das pessoas, da tecnologia e orçamentária.
 - b. Perspectiva dos processos internos.
 - c. Perspectiva de resultados institucionais.
 - d. Perspectiva de contribuição para a sociedade.

Cada grupo deve ter um participante coordenador previamente definido. É recomendável que essa pessoa tenha experiência com facilitação ou com condução de reuniões.

2. Realizar reunião virtual com a equipe demandante e os coordenadores de grupos para explicar e testar o funcionamento da dinâmica.

Oficina

Tempo: 3h25min.

Participantes: lideranças e pessoas-chave da organização.

OBJETIVOS	PERSPECTIVA: CONTRIBUIÇÃO PARA A SOCIEDADE
MISSÃO INSERIR	OBJETIVO ESTRATÉGICO I INSERIR
VISÃO INSERIR	OBJETIVO ESTRATÉGICO II INSERIR



Exemplo de *template* para objetivos estratégicos

1. Instalação da oficina (5 min).
2. Apresente o conceito de objetivos estratégicos, ofereça exemplos e explique como um objetivo deve ser elaborado (10 min).
3. Uma opção interessante de dinâmica é um mercado de informações virtual⁷. Para o mercado, os participantes devem ter sido organizados em 4 grupos previamente e trabalharão a partir das perspectivas do mapa estratégico para construir os objetivos. Os grupos trabalharão em salas simultâneas e rodadas de diálogo.
- 4.1ª rodada (45 min): proposição de até 3 objetivos por grupo.
- 5.2ª rodada (30 min): o coordenador do grupo permanece na sala virtual e os demais participantes seguem para outra sala. O(a) coordenador(a) fará uma breve síntese da construção do grupo original e apresentará os objetivos propostos. Os participantes poderão sugerir complementos ou alterações (registrar em tarjetas virtuais ou como comentários).
6. Intervalo (15 min).
7. 3ª rodada (30 min): novamente os participantes são direcionados para uma nova sala, e o(a) coordenador(a) apresenta o produto original e os comentários do segundo grupo. Os participantes podem dar suas contribuições que também serão registradas.
8. 4ª rodada (30 min): o processo se repete pela última vez.
9. Plenária final (20 min): cada um dos coordenadores apresentará os pontos de destaque em relação às críticas e os consensos.
10. Fechamento (10 min): *feedback* final e orientações para a consolidação que poderá ser pela equipe demandante ou por uma comissão no pós-oficina.

⁷ Essa dinâmica requer uma boa ferramenta de salas simultâneas ou a organização de *links* de separados para a sala de cada perspectiva. Ela é uma boa alternativa para evitar uma longa plenária, mas requer uma boa orientação aos participantes.

2.5.2.5. INDICADORES E METAS

Descrição

A principal finalidade de um indicador é traduzir, de forma mensurável, determinado aspecto de uma realidade, de maneira a tornar operacional a sua observação e avaliação (ZIMMERMANN, 2014). No planejamento estratégico, os indicadores e metas são instrumentos fundamentais para monitorar o alcance dos objetivos estratégicos. Idealmente, indicadores deverão ser estruturados com os seguintes elementos: título; descrição; fórmula de cálculo; polaridade; fonte de dados; responsável; e linha de base. As metas, por conseguinte, consistem na medida desejada de um indicador em um determinado prazo.

Como em outros componentes do plano estratégico, há diversas formas possíveis de facilitar a construção participativa de indicadores. Considerando que estamos tratando de um processo colaborativo e que já passamos pelas etapas anteriores, recomenda-se uma combinação de trabalho assíncrono mais robusto com uma sessão de oficina virtual para integração dos trabalhos.

ETAPAS DA FACILITAÇÃO REMOTA

Preparação

1. Realize uma reunião de alinhamento e organização dos trabalhos com a equipe demandante. Definam grupos de trabalho para proposição de indicadores e metas para os objetivos estratégicos. Cada grupo deve ter um coordenador.
2. Prepare uma matriz de registro de indicadores e metas em planilha do Google Docs para elaboração colaborativa.
3. Grave um tutorial de vídeo mostrando como preencher o arquivo

-
- e envie aos participantes junto com as instruções de trabalho em grupo.
4. Defina um período de tempo para que os grupos realizem a tarefa. Peça para que os coordenadores definam uma agenda de trabalho. Deve haver uma reunião virtual inicial e depois cada grupo pode definir se somente trabalhará de forma assíncrona ou terá outras reuniões. Se possível, acompanhe as primeiras reuniões.
 5. Estabeleça uma dinâmica de acompanhamento do progresso dos grupos e ações de apoio e mitigação caso algum dos grupos esteja atrasado ou com dificuldades para executar a atividade.
 6. Ao final do prazo estabelecido, integre as matrizes para a sessão de oficina virtual.
 7. Peça que os coordenadores de grupo se preparem para apresentar o resultado em 15 minutos na oficina.

Oficina

Tempo: 3h.

Participantes: lideranças e pessoas-chave da organização.

1. Instalação da oficina (5 min).
2. Apresentação dos indicadores e metas (15 min) por grupo (2 grupos).
3. Sessão de comentários e perguntas a cada duas apresentações (30 min).
4. Intervalo (15 min).
5. Apresentação dos indicadores e metas (15 min) por grupo (2 grupos).
6. Sessão de comentários e perguntas a cada duas apresentações (30 min).
7. Diálogo sobre integrações e aprimoramentos (25 min).
8. *Feedback* e avaliação da oficina (5 min).

Pós-oficina

1. Organize as sugestões e os comentários.
2. Uma comissão deverá analisar as proposições da oficina e sistematizar uma versão final para validação pelo(a) demandante ou dirigente da organização.
3. Insira a versão final do arquivo na pasta compartilhada.

2.5.2.6 PORTFÓLIO DE PROJETOS ESTRATÉGICOS

Descrição

O portfólio de projetos estratégicos compõe o conjunto de projetos institucionais para alcance dos objetivos estratégicos da organização. Devem fazer parte das prioridades institucionais e obter o patrocínio da alta direção da organização.

A construção do portfólio de projetos estratégicos está diretamente ligada à maneira como ocorre a gestão de projetos na organização e como se dá a sua gestão estratégica. Há casos em que há um escritório de projetos central ou uma unidade de projetos dentro da área de gestão estratégica. Não obstante, se estivermos lidando com uma organização mais funcional, pode ser que a gestão de projetos estratégicos seja atribuição da própria secretaria executiva do órgão.

Recomendamos composição de um portfólio de projetos estratégicos em ambiente *on-line* a partir das seguintes etapas:

1. Formação da equipe de construção participativa do portfólio de projetos.
2. Desenho de projetos estratégicos.
3. Seleção de projetos.
4. Composição do portfólio de projetos.

ETAPAS DA FACILITAÇÃO REMOTA

A facilitação remota de cada uma das etapas na sequência.

1. Formação da equipe de construção participativa do portfólio de projetos

A primeira etapa é compor um time para o planejamento, a coordenação e a mobilização da construção do portfólio de projetos estratégicos. Recomenda-se a participação da equipe que coordenou as outras etapas do planejam-

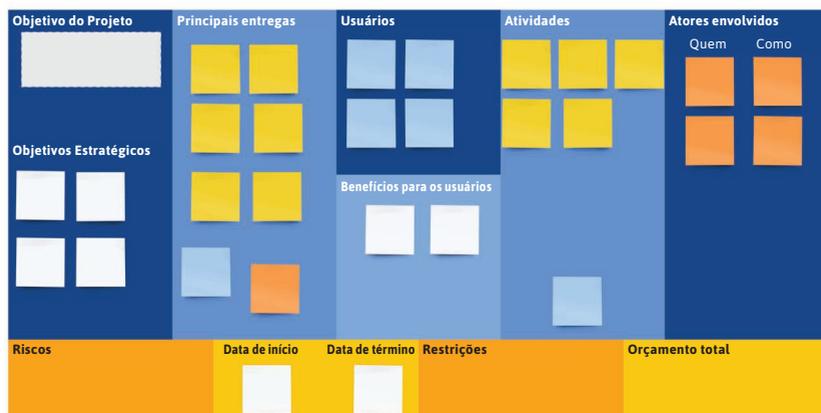
to estratégico e das pessoas-chave que entendam as diferentes perspectivas do mapa estratégico. A equipe deve ser legitimada pelo(a) dirigente da organização.

2. Desenho de projetos estratégicos

A segunda etapa é a mobilização institucional para o desenho de projetos estratégicos. Sugere-se que cada projeto seja desenhado a par-

tir de um canvas de projeto customizado para a organização. A criação pode ser realizada assincronamente por cada unidade proponente ou poderiam ser criados “sprints de projetos estratégicos”. O *sprint* de projeto seria uma tarde dedicada para cada unidade convidar os atores envolvidos com o projeto para a construção participativa do canvas, com orientações dos facilitadores e

Título do Projeto:
Unidade proponente:
Responsável pela proposta:
Objetivos estratégicos relacionados:



Exemplo de *template* de canvas de desenho de projeto estratégico

da equipe do portfólio de projetos estratégicos. Nas tardes de *sprints*, disponibilize uma sala virtual coletiva para tirar dúvidas e fazer agendamentos individuais para esclarecimentos específicos aos projetos.

A etapa de desenho de projetos estratégicos deve ter um início e um fim claros. Também é importante definir qual será o canal de recebimento dos projetos (e-mail, plataforma de gestão etc.).

3. Seleção de projetos

A seleção compreende a etapa de escolha dos projetos inscritos para compor o portfólio de projetos estratégicos da organização. Para tanto, dois passos são recomendados: conhecer e priorizar.

Conhecer: propõe-se que conhecer os projetos seja um convite para que os colaboradores da instituição e as equipes conheçam mais de suas atuações e saiam das “caixinhas”. A ideia é tornar esse passo uma grande troca de experiências. Para isso, uma possibilidade é a realização de um *webinar* de apresentações curtas dos projetos estilo palestras Ted Talk. Cada proponente terá 5 minutos para apresentar seu projeto, podendo utilizar vídeos, fotos ou a forma criativa que desejar.

Priorizar: adote uma ferramenta de priorização por critérios para criar um *ranking* de projetos e facilitar a seleção. Para isso, pode-se utilizar a técnica SMART, descrita anteriormente, e também uma matriz de aderência aos objetivos estratégicos com pontuação.

Projetos	Objetivo estratégico 1	Objetivo estratégico 2	Objetivo estratégico “n”	Total
Projeto A				
Projeto B				
Projeto C				

Pontuação:

3 - Alta relevância para alcance do objetivo estratégico.

2 - Média relevância para alcance do objetivo estratégico.

1 - Baixa relevância para alcance do objetivo estratégico.

Por fim, elabore um relatório das duas primeiras etapas para subsidiar a última parte do processo.

4. Composição do portfólio de projetos

A composição do portfólio de projetos compreende a decisão

de escolha dos projetos estratégicos a partir do *ranking* e da avaliação dos projetos feitos na etapa anterior. Para isso, realize uma sessão virtual com a participação de equipe e dos dirigentes da organização. A ideia é produzir uma apresentação do resultado da priorização, pedir para que os técnicos da equipe do portfólio de projetos apresentem seus argumentos e que o(a) dirigente tome a decisão final sobre os projetos escolhidos.

2.5.2.7 ANÁLISE QUALITATIVA DE RISCOS

Descrição

A análise qualitativa de riscos é uma técnica amplamente disseminada em projetos pelo Project Management Institute (PMI), e vem sendo utilizada de forma mais ampla para analisar riscos de planos e programas. Um risco pode ser considerado um evento incerto que, se ocorrer, pode impactar negativamente o alcance de objetivos.

Na análise qualitativa de riscos, são consideradas duas dimensões: a **probabilidade** de ocorrência do risco *versus* seu **impacto**. A partir do cruzamento dessas dimensões, são planejadas ações de resposta. Os principais tipos de ações de resposta são:

1. Prevenir: requer a alteração do plano para evitar que o risco ocorra.
2. Mitigar: busca reduzir a probabilidade de ocorrência do risco e minimizar seus danos.
3. Contingenciar: considera a ocorrência do risco e prevê um “plano B” com ações que reduzam as consequências.

ETAPAS DA FACILITAÇÃO REMOTA

Preparação

1. Defina os participantes da análise de riscos.
2. Personalize o *template* para a situação em questão.
3. Crie uma atividade de levantamento de riscos prévia à oficina. Elabore um questionário do Google Forms com questões abertas indagando sobre os riscos a cada um dos objetivos estratégicos. Envie aos participantes o convite para preenchimento do formulário.
4. Organize as respostas ao formulário em tarjetas virtuais na ferramenta de colaboração virtual.

Oficina

Tempo: 3h.

Participantes: lideranças e equipe do portfólio de projetos.

1. Instalação da oficina (5 min).
2. Apresente os riscos levantados previamente (15 min).
3. Proceda a uma coleta estruturada de informações para ajustes ou complementação dos riscos (30 min).
4. Caso existam muitos riscos, proceda a uma priorização com a ferramenta de votação (10 min).
5. Intervalo (15 min).
6. Conduza os participantes para a construção da matriz de probabilidade x impacto. Copie a tarjeta do risco e posicione conforme avaliado pelo grupo. Isso possibilitará identificar o nível de gravidade do risco (45 min).
7. Para cada risco considerado crítico, identifique o tipo e a ação de resposta. Essa etapa pode ser feita em pequenos grupos (50 min).
8. Encerramento e *feedback* (10 min).

Pós-oficina

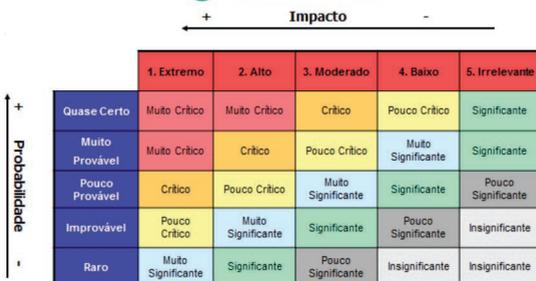
1. Verifique se alguma informação ainda será complementada pelos participantes.
 2. Sistematize os resultados.
 3. Elabore um relatório integrando todas as etapas do planejamento estratégico da organização.
-

OBJETIVO ESTRATÉGICO:

1 Levantamento de Riscos

O que pode impactar negativamente o alcance dos objetivos estratégicos da organização?

2 Análise Qualitativa dos Riscos



3 Matriz de Resposta aos Riscos

Risco	Tipo de Resposta	Ação de Resposta

Risco	Tipo de Resposta	Ação de Resposta

Exemplo de *template* para análise qualitativa de riscos

2.5.3. GAMIFICAÇÃO PARA A CONSTRUÇÃO COLABORATIVA

Na facilitação remota, além de dinâmicas, ferramentas digitais, adaptação de métodos e técnicas, podemos inovar com jogos cooperativos. A gamificação é a utilização de dinâmicas e atividades de jogos em processos que não seriam jogos. É um convite para as pessoas saírem do lugar comum, um caminho para o estímulo à cocriação que instiga, engaja e integra a diversão como ingrediente-chave para o sucesso do trabalho.

Segundo Inácio, Ribas e Maria (2014), a gamificação parte do conceito de estímulo ao pensamento sistemático de um jogador com a intenção de resolver problemas, melhorar produtos, processos e ambientes, com foco na motivação e no engajamento de um grupo determinado. Tem como princípio despertar emoções positivas e explorar aptidões atreladas a recompensas virtuais ou físicas ao se executar determinada tarefa. É aplicada em situações e circunstâncias que exijam a criação ou a adaptação da experiência do usuário a um produto, serviço ou processo.

O campo da gamificação para facilitação remota é exploratório e instigante. Gera oportunidade para o campo da experimentação e inovação, como é relatado na seção 3 desta publicação, com o caso do planejamento estratégico da Ancine. Antes de tratar dele, conheça bases e referências para criar jogos para construções colaborativas.

ELEMENTOS-CHAVE DA GAMIFICAÇÃO

Criar jogos para a construção colaborativa exige mais tempo de preparação, mais criatividade e detalhamento de organização do que a aplicação de dinâmicas de facilitação, mesmo que estas

estejam sendo adaptadas. De acordo com Perilo (2018), Vila e Vila (s.d.), Hosang (s.d.), Inácio, Ribas e Maria (2014) e a experiência da autora com a criação de jogos cooperativos, os seguintes elementos são essenciais para a criação de um jogo:

Objetivo: para gamificar uma atividade, é preciso ter clareza do objetivo e dos produtos a serem alcançados.

Condições do jogo: estabelecer claramente o tempo disponível, quantidade de jogadores, recursos disponíveis (ferramentas virtuais de colaboração e interação).

Dinâmica dos jogadores: determina como as pessoas e os times interagirão. Em processos de construção participativa, recomendamos a criação de jogos cooperativos que trabalham a partir da lógica do ganha-ganha, da inclusão da diversidade e valorização das diferenças. É preciso criar uma atmosfera de engajamento com dinâmicas especiais de abertura de etapas, encerramento e celebração.

Regras: determinam a maneira como o participante deve se comportar e agir para cumprir os objetivos do jogo. É a definição de regras claras que estabelecerão como as pessoas jogarão e quais são seus limites.

Design do processo ou mecânica do jogo: cada jogo é composto por etapas concatenadas que mostram o progresso dos participantes ao percorrê-las e a sensação de que as pessoas estão fazendo a diferença para progredir no alcance do objetivo, de que estão vencendo desafios. O nível de dificuldade deve aumentar progressivamente. Em um jogo *on-line*, será importante definir claramente quando todos estão reunidos em tempo real, como será a dinâmica síncrona e assíncrona entre equipes.

Papéis e funções: os papéis e funções dos jogadores mudam de acordo com o jogo a ser criado. A figura do coordenador-geral do jogo (facilitador) e do líder de equipe pode ser útil para manter as pessoas integradas e focadas. Em jogos colaborativos criados pela Matres Socioambiental, um papel importante é o de articulador, que integra informações e fortalece a perspectiva cooperativa da atividade. Como a maioria das pessoas viveu e acompanhou jogos competitivos ao longo de suas vidas, é muito comum surgirem atitudes que levam à competição no decorrer de um jogo. O(a) articulador(a) é quem tem o papel, em cada equipe, de lembrar da integração e de que todos têm um objetivo comum.

A definição de quem assumirá cada papel no jogo deve considerar o ponto de vista motivacional dos jogadores. Para isto, Zichermann e Cunningham (*apud* INÁCIO; RIBAS; MARIA, 2014) propõem a análise do comportamento dos indivíduos no contexto do jogo a partir de quatro perfis:



1. **Exploradores:** consideram sua própria experiência como objetivo do jogo e estão interessados em explorar as possibilidades de superação dos desafios que ele oferece, dedicam-se a desenvolver habilidades e conhecimentos para melhor participarem do jogo.
2. **Empreendedores:** buscam vitórias e são motivados pelo cumprimento de todas as atividades do jogo. Em geral, são pessoas competitivas e almejam conquistas próprias. Para essas pessoas, perder gera desmotivação. Assim, envolver empreendedores em jogos cooperativos pode elevar a energia do grupo.
3. **Socializadores:** consideram o jogo como uma oportunidade de interação social. Esse tipo de perfil se interessa muito por jogos cooperativos, e sua participação nas atividades é mais relevante do que atingir os objetivos propostos. Correspondem à maioria dos jogadores.
4. **Predadores:** são motivados a derrotar o adversário. Para esse perfil de jogador, não importa apenas ganhar. Eles focam na derrota do outro. Assim, para predadores, jogos cooperativos pouco lhes interessam. Não raro, entram no *mindset* competitivo mesmo em uma atividade de cooperação. Representam a minoria dos participantes de um jogo.

Os autores observam que os perfis mencionados estão presentes em uma pessoa de forma integrada. Cada jogador expressa, de algum modo, algum aspecto dos quatro perfis de forma mais ou menos intensa.

COMPONENTES DE UM JOGO

Destacam-se os seguintes componentes:

- **sistema de pontuação e placar** (estimula os jogadores e oferta uma sensação de avanço quanto ao alcance do objetivo e à contribuição de cada time em relação ao todo);
- **níveis ou fases** (etapas que mostram o progresso do jogo; recomendam-se fases curtas, uma agenda enxuta para maximizar a eficiência e manter o engajamento);
- **desafios e missões** (são apresentados aos jogadores para diversificar a experiência e torná-la mais motivante);
- **loops de engajamento** (criação de estratégias motivadoras sucessivas para que o jogador tenha um processo de reengajamento ao longo do jogo);
- **reforço e feedback** (informações oferecidas aos jogadores para estimular que compreendam seu papel no todo e possam gerar estratégias de engajamento);
- **metáfora, história ou tema** que inspira o jogo (nome e a identidade visual do jogo criam ambiência e singularidade à experiência);
- **recompensas** (são formas para estimular o engajamento dos jogadores. Devem ser imateriais e podem corresponder a uma pontuação, a um reconhecimento público, a uma celebração integrada dos participantes, entre outros).

MATERIAIS, EQUIPAMENTOS E FERRAMENTAS

Materiais, equipamentos e ferramentas também são aspectos fundamentais de um jogo. Presencialmente, podem ser criados

grandes tabuleiros, cartas, painéis e outros. Em meio virtual, pode-se trabalhar com *templates* em ferramentas de colaboração visual, textos com orientações, imagens ilustrativas, vídeos, dentre outros.

SIMULAÇÕES

Após definir os elementos mencionados anteriormente, é importante fazer simulações mentais ou com um pequeno grupo para identificar lacunas e a necessidade de aprimoramento das regras ou de incremento de alguma parte do *design* do processo. Os testes podem acontecer em diferentes etapas, para aperfeiçoar o processo de criação.

Estude bem o grupo, prepare bem as atividades e crie boas estratégias de engajamento. Além disso, é muito importante: tenha confiança no processo e esteja preparado para ajustes ao longo do percurso.

3. TÉCNICAS E SOLUÇÕES COLABORATIVAS REMOTAS PARA PROBLEMAS PÚBLICOS: ADAPTANDO E INOVANDO

3.1 A GNOVA E SEU PROTAGONISMO COM FACILITAÇÃO REMOTA PARA A TRANSFORMAÇÃO GOVERNAMENTAL

A estruturação de processos de construção colaborativa é a pedra-angular do serviço de apoio técnico e metodológico oferecido pela GNova/Enap, por meio da Coordenação-Geral de Serviços de Transformação Governamental (GNova Transforma), a órgãos e entidades da Administração Pública. Tais processos envolvem a participação ativa da equipe de instituições demandantes do serviço e são facilitados por profissionais experientes em atividades de moderação, que, com o emprego de metodologias e ferramentas específicas em oficinas sob medida, apoiam o alcance dos resultados pretendidos.

A emergência de saúde pública decorrente da pandemia de covid-19, a partir de março de 2020, impôs restrições à realização de oficinas presenciais e a necessidade premente de adaptação dos projetos, com transposição para o virtual.

Nesta seção, selecionamos seis casos de projetos ilustrativos das áreas de atuação da GNova Transforma com a finalidade de descrever como essa adaptação ocorreu e como foram desenvolvidas facilitações remotas na prática. Antes de contarmos por meio dos casos essa história de inovação, é relevante esclarecer ao(à) leitor(a), em linhas gerais, como é a atuação da GNova Transforma na oferta do serviço de transformação governamental e quais foram as condições que possibilitaram a transição do presencial para o virtual.

A prestação do serviço da GNova Transforma é organizada em projetos de transformação governamental, que têm como objetivo apoiar órgãos e entidades da Administração Pública na definição de suas estratégias organizacionais e na elaboração de soluções transformadoras para os desafios enfrentados, ao mesmo tempo em que contribuem para o desenvolvimento de competências de inovação e gestão em seus participantes. Os projetos envolvem oficinas sob medida e atividades de campo, a partir das quais os participantes ampliam seu conhecimento sobre o problema e colaboram para desenvolver soluções. Os projetos se pautam pelos seguintes valores e princípios:



Construção
colaborativa



Com base em
evidências



Por meio de
abordagens ágeis



Com empatia e
foco no usuário



Experimentação e
abertura do risco



Geração de
valor público

É empregado um conjunto variado de metodologias e ferramentas na moderação de processos colaborativos. A escolha de abordagens metodológicas varia conforme a finalidade, os pro-

ditos que se busca desenvolver com a construção colaborativa, assim como o perfil dos participantes e dos(as) facilitadores(as) envolvidos(as). Embora a execução de projetos combine metodologias e ferramentas em sintonia com os diferentes contextos e necessidades, é possível classificar o ferramental empregado de acordo com os dois eixos principais de atuação da Coordenação-Geral: desenho colaborativo de estratégias organizacionais e construção colaborativa de soluções para problemas públicos.

Processos colaborativos voltados à formulação de estratégias organizacionais (que incluem, por exemplo, a gestão estratégica e de riscos) se estruturam com base em abordagens e metodologias, como a do *balanced scorecard* (BSC), planejamento estratégico situacional (PES) e modelo lógico. Nas construções colaborativas relacionadas ao eixo de soluções para problemas públicos, a adoção da abordagem do *design thinking* é preponderante, conjugada com outras metodologias e técnicas, como são exemplos as ágeis, o *design* etnográfico e o *design* de sistemas, a depender dos objetivos e entregas de cada projeto. Nesse eixo, o processo colaborativo pode voltar-se à definição e enquadramento de problemas públicos, levantamento e teste de suposições, imersão em campo, ideação, prototipagem e teste de solução.

O ciclo de vida de projetos de transformação governamental inicia-se com a análise da demanda apresentada por órgão ou entidade da Administração Pública. As demandas são avaliadas em relação a diversos critérios, tais como a viabilidade de construção dos produtos esperados por processos colaborativos, impacto e valor público gerado pela resolução do problema, en-

gajamento da equipe e dos dirigentes, capacidade operacional disponível, entre outros. A partir de 2020, a constituição do portfólio de projetos da GNova Transforma passou a utilizar, também, a chamada de projetos, por meio da qual entidades da Administração Pública são convidadas a apresentar desafios relacionados à temática proposta. Em 2020, a chamada de projetos teve como temática a pandemia da covid-19 e visou a atrair propostas de projetos que buscassem mitigar seus efeitos.

Acolhida a proposta, um integrante da equipe da GNova Transforma é escolhido como gerente do projeto e passa-se à etapa de desenho metodológico do projeto, debatido em reuniões de *briefing* e escopo com a equipe demandante. Nesse momento, é definida a pergunta inicial do projeto e seu objetivo – o que se pretende transformar. A pactuação é formalizada em um plano de trabalho, que discrimina o objetivo, o percurso geral do projeto e define responsabilidades das partes. É feita a escolha e contratação dos(as) facilitadores(as) a partir do banco de facilitadores da Enap, cruzando tanto quanto possível as opções metodológicas e objetivos do projeto com o perfil dos profissionais. São iniciadas, então, as oficinas e atividades de campo, nas quais acontece o processo de cocriação e colaboração com atividades mão na massa. Com apoio dos facilitadores, a equipe de projeto se engaja em desenvolver uma estratégia ou solução para o desafio do projeto. O tempo de execução dos projetos varia de acordo com a sua complexidade, durando, em média, três a quatro meses. O ciclo de vida dos projetos se encerra com o registro do aprendizado produzido no projeto em relatórios, que são compartilhados com a instituição demandante.

Ciclo de vida de projetos de transformação governamental



Com o agravamento da pandemia de covid-19 e a implantação de medidas obrigatórias de isolamento social a partir de março de 2020, a oferta do serviço de transformação governamental foi severamente afetada. Os processos colaborativos aconteciam em oficinas presenciais e precisariam ser descontinuados caso a transição para o virtual não fosse realizada em um curto período. A resposta da Enap precisava ser rápida e assertiva.

Organizou-se, então, uma estratégia de mudança da facilitação presencial de processos colaborativos para a virtual baseada em cinco eixos: (i) aquisição de licenças de softwares de videoconferência, colaboração visual e apresentação dinâmica; (ii) construção de capacidades em facilitadores do banco da Enap, por meio de um processo formativo envolvendo oferta de cursos e troca entre pares; (iii) desenvolvimento de conhecimento sobre facilitação remota com a contratação de especialista; (iv) realização de facilitações experimentais para gerar aprendizados e melhorias com a prática; e (v) formação da rede de facilitadores Enap Transforma.

Entre março e abril, a GNova/Enap iniciou os trâmites de compras públicas para aquisição de licenças da plataforma *on-line* de colaboração visual Miro e da ferramenta de gamificação e apresentação digital Mentimeter. Essas ferramentas proveem a infraestrutura essencial para possibilitar o desenvolvimento de processos colaborativos virtuais. Licenças da ferramenta de videoconferência Zoom também foram adquiridas. Em maio, os *softwares* já estavam disponíveis para uso em oficinas dos projetos de transformação governamental. Nesse mesmo mês, iniciou-se a primeira turma do curso Facilitação Remota para Projetos de Construção Colaborativa, sob a responsabilidade de docentes com larga experiência em facilitação virtual.

O curso ofertou uma trilha de capacitação remota dividida em quatro encontros de três horas cada, com dicas e melhores práticas para as fases antes, durante e depois das oficinas remotas e treinamento nas ferramentas mais utilizadas pela comunidade de facilitação. Foram apresentadas adaptações de métodos do presencial para o remoto, além de ilustração com casos de uso reais.

Em junho, a GNova/Enap realizou a segunda turma do curso. Ao todo, sessenta e oito pessoas foram capacitadas para o desafio de facilitar processos colaborativos remotamente, a maioria integrante do banco de facilitadores da Enap. A realização do curso redundou na publicação do *Guia de facilitação remota – como criar uma jornada de facilitação que faça sentido em espaços virtuais?*, o primeiro do gênero na Administração Pública Federal.

Com vistas a aprofundar o entendimento da Enap sobre a facilitação remota e adensar o repertório de técnicas e metodologias da Escola, a GNova/Enap firmou contrato para consultoria

sobre o tema com a especialista Andrea Zimmermann, da qual este guia faz parte. Além desta publicação, a consultoria envolveu pesquisa, sistematização e proposição de metodologias de facilitação remota; teste de metodologias remotas em diversos contextos; elaboração de modelos e *templates*; desenvolvimento de tutorias com servidores públicos que atuam como facilitadores; e a realização de um curso avançado de facilitação remota que capacitou 40 servidores públicos.

No âmbito da Enap Transforma, 8 turmas foram finalizadas com 204 participantes certificados. A Rede Enap Transforma se fortaleceu enquanto um espaço de troca de experiências, saberes e ferramentas. Ao longo do processo, houve foco na experimentação e no aprendizado com os acertos e erros da prática não só pelos facilitadores, como também pela própria equipe da GNova, que desenvolveu novas habilidades e competências.

O conjunto dessas medidas criou condições para a conclusão exitosa de dezoito projetos de transformação governamental totalmente remotos e um projeto híbrido em 2020, desde o início da vigência das medidas de isolamento social decorrentes da pandemia de covid-19. Essa carteira de projetos inclui órgãos e entidades de diversas áreas de atuação governamental, tanto no campo de desenho colaborativo de estratégias organizacionais quanto de construção colaborativa de soluções para problemas públicos. O pioneirismo da GNova/Enap na transição da facilitação presencial para a remota e o protagonismo que alcançou na condução desses processos serão ilustrados com a apresentação de seis casos nas seções seguintes.

3.2 CONSTRUÇÃO COLABORATIVA DE SOLUÇÕES PARA PROBLEMAS PÚBLICOS

CASO: MOMENTOS DE VIDA

A. APRESENTAÇÃO

Desenvolver uma nova interface do Portal gov.br com informações sobre serviços públicos organizadas por momentos de vida do cidadão. Com esse objetivo em perspectiva, a Secretaria de Governo Digital, por meio da Diretoria de Experiência do Usuário (DEUX), e a Enap, por intermédio da Diretoria de Inovação (GNova), firmaram parceria para execução de projeto de transformação governamental no primeiro semestre de 2020. A equipe do projeto foi constituída por servidores da DEUX e da Coordenação-Geral de Serviços Transformação Governamental (GNova Transforma)/GNova/

Enap, totalizando doze servidores, além de dois facilitadores contratados, integrados ao processo colaborativo que transcorreu em dezoito oficinas entre junho e dezembro de 2020.

A nova interface deveria romper com a tradicional sistematização de serviços por áreas de políticas públicas. Assim, na proposta, os serviços deixariam de ser classificados sob categorias que representam áreas de atuação governamental, como “agricultura e pecuária”, “assistência social”, “ciência e tecnologia”, entre outras, muitas vezes desconhecidas pelo cidadão. A nova sistematização das informações deveria estar alinhada às necessidades e demandas do cidadão, melhorando a experiência do usuário do Portal gov.br na busca e obtenção de informações sobre os serviços públicos.

No âmbito do projeto, a escolha recaiu sobre a organização dos serviços por momentos de vida. Essa sistematização visa a identificar circunstâncias específicas na vida das personas selecionadas e os serviços públicos

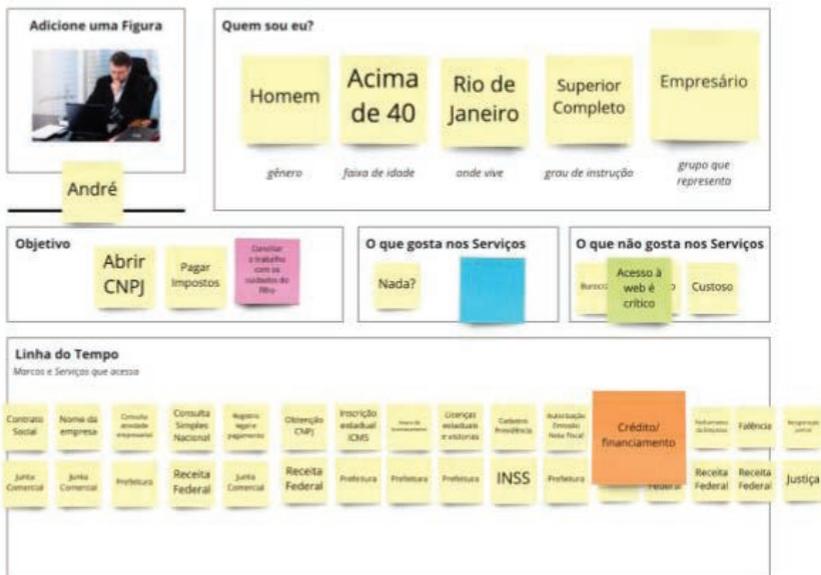
mais pertinentes e buscados nesses momentos, como é exemplo a categoria “vivendo em família”. A escolha levou em consideração exemplos de portais governamentais bem-sucedidos de outros países que adotam essa classificação (Reino Unido, Argentina, Dinamarca, Austrália e Finlândia), bem como análise da taxa de rejeição do Portal gov.br, que apontava as páginas organizadas por jornada do usuário com resultados mais positivos nesse indicador. A classificação proposta inclui ainda categorias relacionadas a grupos específicos, como “indígenas” e “estrangeiros”, assim como macrotemas, a exemplo de “educação”.

B. VISÃO GERAL DO PROCESSO COLABORATIVO

O desafio imediato que se apresentou ao processo colaborativo foi a identificação e o mapeamento das personas a serem consideradas no protótipo e a elaboração de sua jornada. Personas são personagens ficticiais, espécies de arquétipos, criados para representar os diferentes

grupos de usuários que irão interagir com o Portal gov.br, tais como “assalariados”, “idosos” etc. A criação das personas ocorreu por meio de um processo colaborativo remoto, com o uso da ferramenta de colaboração Miro, entre integrantes da equipe do Departamento de Experiência do Usuário (DEUX) da SGD e da equipe da GNova Transforma, da Diretoria de Inovação da Enap. A seleção das personas observou o critério de diversidade (que garantiu a inclusão de grupos específicos, como indígenas e estrangeiros). Os participantes identificaram e escolheram as personas a serem abordadas no Projeto e, por meio da ferramenta Miro, especificaram suas características.

O passo seguinte objetivou mapear os momentos de vida das personas criadas e os serviços mais pertinentes e buscados em cada um desses momentos. Para tanto, era necessária uma visão geral dos mais de três mil serviços públicos indexados no Portal e a identificação de quais serviços, na visão da equipe,



Exemplo de ficha utilizada para detalhamento da pessoa.

mais dialogavam com cada pessoa e o seu momento de vida. Essa identificação considerou a avaliação em grupos, durante oficinas, dos critérios de popularidade do serviço acessado (mensurado pelo número de acessos ao serviço no Portal gov.br) e da importância do serviço para a pessoa. O resultado desse esforço foi um mapa da jornada das personas criadas.

Porém, como em qualquer atividade dessa natureza, o mapa desenvolvido refletiu os vieses cognitivos e as preferências da equipe responsável por sua criação. Para aprimorá-lo, era necessário envolver outros olhares. A decisão da equipe do projeto foi por convidar especialistas e pontos focais de órgãos e entidades governamentais

Construindo a jornada da persona Assalariado

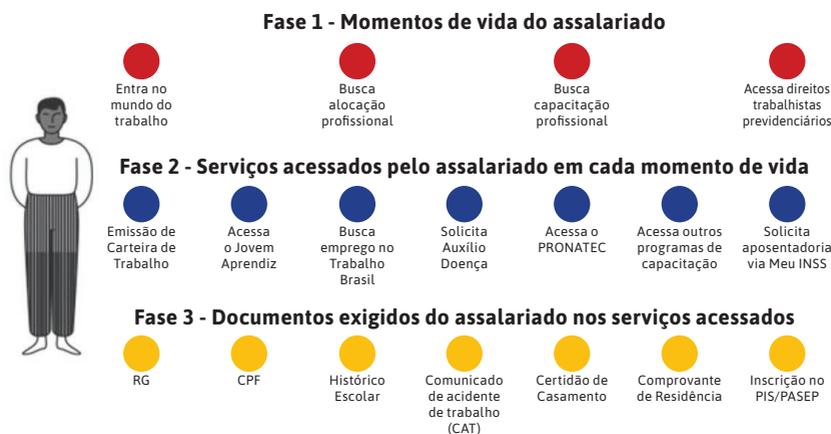


Diagrama da jornada do usuário

relacionados às personas identificadas e responsáveis pela oferta de serviços públicos, assim como representantes da sociedade civil.

No dia 30 de setembro, realizou-se uma oficina via Zoom, plataforma *on-line* de videoconferência, com a participação de quarenta e cinco convidados de cinco ministérios, além de representantes de entidades como Funai e Sebrae, se-

cretarias estaduais e entidades do terceiro setor. Após a apresentação do mapa, os participantes foram distribuídos em salas simultâneas com grupos de personas, em que foram convidados a colar *post-its* virtuais apontando melhorias nos momentos de vida, serviços acessados e documentos exigidos das personas elaboradas. Como resultado desse processo participativo ampliado, o

Como vai funcionar?

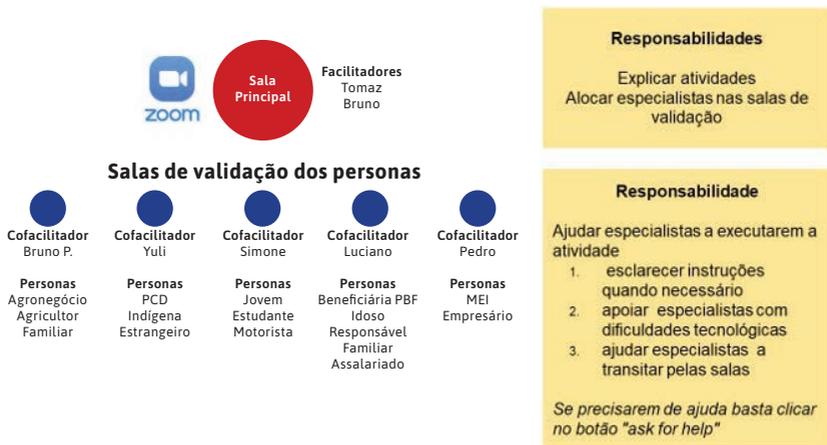


Diagrama para organização dos grupos de trabalho

mapeamento foi enriquecido com o acréscimo de momentos de vida e serviços, tornando-se mais aderente às necessidades dos cidadãos.

As etapas seguintes do projeto seguiram o fluxo de *design* de serviços, compreendendo a ideação, prototipagem e teste do protótipo da nova interface do Portal gov.br por momentos de vida. O teste foi realizado no dia 17 de novembro de 2020, du-

rante a Semana de Inovação, em uma oficina *on-line* em que foram aplicados teste A/B (no qual parte dos participantes testa o protótipo e a outra parte testa a versão atual do Portal) e a técnica de grupos focais para levantamento de informações qualitativas. O protótipo atingiu índices de usabilidade muito superiores ao Portal vigente, no que toca a todos os critérios adotados no teste: acesso à informa-

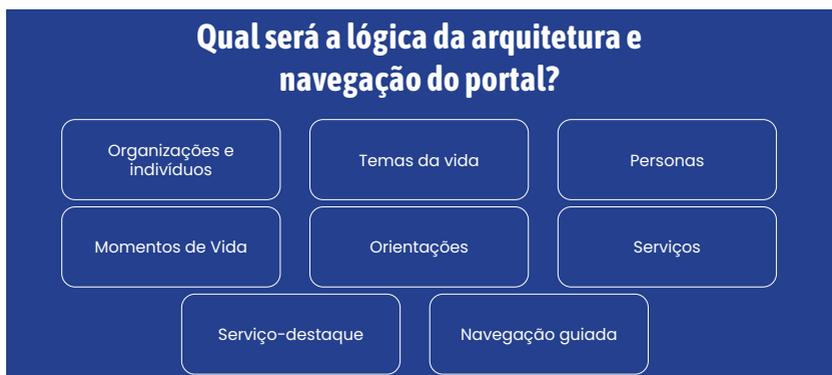


Diagrama de modelagem da arquitetura do protótipo

ção, utilidade da informação e experiência de navegação .

O processo colaborativo transcorreu em dezoito oficinas totalmente *on-line*, de julho a dezembro de 2020. O *design thinking* foi utilizado como abordagem norteadora do processo de construção do protótipo da nova *interface* do Portal gov.br, desde a criação das personas, mapeamento da jornada e ideação, prototipagem e teste. Nas últimas etapas do projeto, as metodologias centradas na experiência do usuário (em inglês, conhecidas como *user's experience design*,

ou *UX Design*) tiveram centralidade. A observância aos princípios da linguagem simples esteve também presente no desenvolvimento da interface, como meio de aprimorar a experiência do usuário.

A seleção dos facilitadores refletiu essa escolha metodológica. Bruno Rizardi é designer, e Tomaz Vicente, economista. Especialistas em gestão pública, ambos têm larga experiência no desenvolvimento de soluções de impacto por meio do *design* em projetos para a GNova e outras entidades do setor público e terceiro setor.

Bem-vindo ao GOV.BR

Aqui você encontra informações sobre **serviços públicos**



Design da primeira página do protótipo

Equipe de facilitação:

- Facilitadores: Bruno Rizardi e Tomaz Vicente.
- Gerente do projeto (Enap): Luciano Maduro Alves de Lima.
- Supervisora do projeto (Enap): Fernanda Machiaveli.

C. DESAFIOS E SOLUÇÕES DA FACILITAÇÃO REMOTA

Mudança do presencial para o remoto

O desenvolvimento de uma nova interface do maior portal de serviços do País não representou desafio trivial. Seja pela quantidade de

usuários ou pelo número de serviços indexados, o Portal gov.br se consolidou como a principal porta de entrada *on-line* do governo federal. Sua reorganização por momentos de vida representa uma mudança significativa no modo como o usuário acessa informações sobre serviços públicos na plataforma, o que aumentou a responsabilidade sobre os participantes do projeto. Dada a emergência de saúde pública decorrente da pandemia da covid-19, que coincidiu com o período de execução do projeto, o processo colaborativo teve que transcorrer totalmente *on-line*, o que

se apresentou como mais um desafio para os participantes.

Foco em atividades síncronas

A execução cadenciada, que se estendeu por dezoito oficinas, foi a solução possível para acomodar, nos momentos de oficina, atividades usualmente realizadas assincronamente, como a pesquisa documental. O ritmo e o número de encontros possibilitaram que os participantes desenvolvessem as entregas durante os eventos síncronos, sem necessidade de executar tarefas fora do horário de oficinas. Considerando que as equipes das coordenações envolvidas no projeto são relativamente enxutas, são responsáveis por diversas outras atribuições em suas áreas de atuação e não têm disponibilidade para a execução de atividades fora dos momentos de oficina, essa estratégia viabilizou o alcance dos objetivos e entregas do projeto.

Pesquisa de mesa em oficina

A equipe do projeto tinha pouca disponibilidade para atividades as-

síncronas ou para a realização de entrevistas. Desse modo, foi necessário realizar a pesquisa de mesa durante a oficina, o que representou um desafio para a manutenção do engajamento dos participantes pois se trata de atividade com menor interação, sendo, inevitavelmente, mais morosa.

D. APRENDIZADOS E DICAS PARA A FACILITAÇÃO REMOTA

Desenho da oficina

Para esse tipo de trabalho, é recomendado maior tempo para pesquisa de mesa e menos tempo para oficinas síncronas. Assim, os encontros seriam somente para construções conjuntas das personas, dos momentos de vida e para tomada de decisão, além de realização de testes com públicos específicos (a exemplo dos especialistas).

Preparação

A preparação prévia para atividades de campo se mostrou de grande relevância no projeto. Talvez ainda

mais importante que no presencial, as atividades e atribuições dos integrantes da equipe em etapas de campo requerem minucioso planejamento prévio para que se obtenha êxito.

Consultoria para elaboração de material didático

A contratação dos consultores para elaboração de material didático para subsidiar o processo colaborativo se revelou uma estratégia relevante no projeto. Regulada pela Resolução Enap 21/2020, que dispõe sobre a contratação de pessoas físicas prestadoras de serviços técnicos profissionais especializados, essa contratação possibilitou a sistematização de estudo comparativo de portais internacionais que organizam as informações por momentos de vida, peça-chave para orientar as discussões sobre a modelagem da nova interface.

Pesquisa de mesa

A experiência mostrou que não é recomendável realizar um trabalho de pesquisa de mesa que exija

muitas horas para consultas, investigação e consolidação de conteúdo durante oficinas. É preciso aproveitar os momentos de oficina para que os participantes do projeto e outros envolvidos se expressem com perguntas orientadoras específicas, que tragam colaborações focadas no objetivo do trabalho.

Potencial inclusivo da colaboração remota

Outro aprendizado refere-se ao aproveitamento do potencial inclusivo dos processos colaborativos *on-line*. Especificamente quanto à oficina de teste com especialistas, a solução *on-line* mostrou-se adequada ao permitir a participação de convidados de diversos ministérios e de entidades sediadas fora de Brasília. Além da redução de custos de organização de evento presencial, a oficina virtual possibilitou a participação pontual de especialistas em questões em que seu *expertise* era mais requerido, sem comprometer sua disponibilidade com a participação em todo evento.

CASO: SIAFI

A. APRESENTAÇÃO

O Sistema Integrado de Administração Financeira do Governo Federal (Siafi) é o principal instrumento de registro, acompanhamento e controle da execução orçamentária, financeira e patrimonial do Governo Federal. Foi desenvolvido pela Secretaria do Tesouro Nacional (STN) em conjunto com o Serviço Federal de Processamento de Dados (Serpro) e implantado em janeiro de 1987.

Em 2012, começou a funcionar a versão web do Siafi e, desde então, os módulos estão sendo migrados. No entanto, muitos operadores ainda usam o Siafi-operacional, que funciona como um terminal no formato **tela preta**, em que o usuário executa tarefas no computador sem utilizar a interface gráfica.

Para 2020, estava prevista a migração do módulo orçamentário para o Siafi-Web. Então, de forma inédita, a área responsável – Coordenação-Geral de Contabilidade da União (CCont-STN) – decidiu fazer o desenho do novo módulo a partir de oficinas de construção colaborativa com a participação de usuários do Siafi e apresentou essa demanda para a Enap. Vale destacar que a ideia surgiu, entre outras razões, pela boa impressão que o coordenador da CCont-STN, Luciano Moura, teve dos resultados do projeto Mapeamento dos Sistemas Estruturantes, desenvolvido em 2019 pela GNova Transforma/Enap.

A partir de diálogo entre GNova Transforma e CCont, decidiu-se usar a metodologia *design thinking*, com construção de jornada do usuário a partir de visitas aos operadores durante seu trabalho e elaboração de um protótipo. Na etapa de planejamento, entraram em vigor as regras de distancia-

mento social por conta da pandemia de covid-19. Contudo, os facilitadores que estavam em processo de contratação para atuarem no projeto, Karina Canêdo e Valdir Canado, já tinham experiência com projetos semelhantes no formato remoto. Assim, o redesenho do módulo orçamentário se tornou o primeiro projeto de transformação governamental da GNova Transforma a rodar no formato remoto do início ao fim.

Foram realizadas 17 oficinas envolvendo 12 participantes da STN (áreas relacionadas ao atendimento e à estruturação do Siafi) e do Serpro (áreas relacionadas a atendimento e desenvolvimento do Siafi). Os encontros de 3 horas de duração aconteceram entre os dias 4 de maio e 29 de junho, duas vezes por semana. Na etapa de escuta aos usuários, foram 24 entrevistados, entre operadores civis e militares – alguns atuando fora do Brasil – de 20 órgãos dos três Poderes.

B. VISÃO GERAL DO PROCESSO COLABORATIVO

As atividades percorreram o ciclo completo do duplo diamante do *design thinking*. Em todo o projeto, foram usadas as ferramentas Zoom (videoconferência) e Mural (em que as atividades colaborativas eram desenvolvidas).

Na primeira etapa, ocorreu o entendimento inicial do problema – a partir de informações já sistematizadas pela CCont/STN –, com utilização da ferramenta mapa do contexto para mapeamento de perfis a serem entrevistados. Depois, os participantes construíram um roteiro com definição de temas e perguntas. Na sequência, houve o teste de roteiro e explicação geral sobre como fazer as entrevistas, com orientações de boas práticas de campo.

O grupo foi dividido em dois para as entrevistas. Desde o início, o grupo trabalhou para construir dois protótipos: um para a operação de descentralização de crédito e outro para empenho de recursos orça-

mentários. As entrevistas ocorreram via Zoom, mas um caso específico, por dificuldade do entrevistado, foi feito por celular. Durante a conversa, os entrevistadores apresentavam telas do Siafi para que os operadores respondessem algumas questões sobre uso.

Após a etapa das entrevistas, os participantes construíram duas jornadas do usuário (uma para cada operação), com pontos de dor e sugestões de melhorias. A atividade de campo coletou subsídios para o aperfeiçoamento do sistema a partir da observação da experiência de seus usuários.

Em sequência, ocorreu a ideação e construção do protótipo, usando-se o método do *design sprint*. Na primeira parte do *sprint*, a principal ferramenta metodológica usada foi a atividade “Como podemos (*How might we?* – HMW)”. Os participantes, após a escuta dos usuários, redefiniram os objetivos e, a partir deles, alinharam conceitos e criaram soluções. As questões do HMW vie-

ram, principalmente, dos anseios dos usuários. Ao final, os participantes escolhiam os aspectos mais relevantes para o redesenho e, então, passavam para a etapa de construção de *storyboard*.

Após escolher os caminhos de solução, eles foram desdobrados em *storyboards*. Os participantes detalharam a solução que seria prototipada passo a passo. As referências, demandas mais potentes vindas dos usuários, foram tratadas nas atividades anteriores. Nesse momento do processo, os facilitadores explicaram que eles não iriam prototipar todos os caminhos (sequência de telas) da solução. Foi explicado que a validação com os usuários do protótipo de alguns caminhos seria suficiente para ajudar a STN a tomar decisões referentes às operações que eles pretendiam alterar. Após isso, os esqueletos das telas dos protótipos (*wireframes*) em quadros brancos no próprio mural foram criados.

A interface dos protótipos foi elaborada na ferramenta Pencil e depois finalizada no InVision, em que foram emulados cliques e preenchimentos para dar ao protótipo uma experiência mais real e torná-lo clicável. Essa atividade demandou muito tempo de trabalho assíncrono dos participantes que, na última etapa, elaboraram roteiro e conduziram entrevistas qualitativas de validação do protótipo. Em uma planilha, os achados foram mapeados e foi produzido um material acionável para entrega aos desenvolvedores e para possíveis novos ciclos de teste com mudanças nos protótipos.

Equipe de facilitação:

- Facilitadores: Karina Canêdo e Valdir Canado.
- Gerente do projeto (Enap): Marcy Picanço de Figueiredo.
- Supervisora do projeto (Enap): Fernanda Machiaveli.

C. DESAFIOS E SOLUÇÕES DA FACILITAÇÃO REMOTA

O principal desafio deste projeto foi o ineditismo para a STN e a Enap em relação a oficinas no remoto, associado a todos os desafios dos primeiros meses da pandemia. Entretanto, a qualidade do grupo e dos facilitadores garantiu uma ótima entrega.

Por outro lado, o formato remoto permitiu a participação de desenvolvedores do Serpro, que ficam fora de Brasília, e definiu, desde o início, que o protótipo seria digital. Se feito em sala de aula física, haveria a possibilidade de ter sido feito em papel. Se, por um lado, houve perda na avaliação da experiência dos usuários por não se presenciar a dinâmica deles em seu trabalho cotidiano, por outro, permitiu incluir a perspectiva de operadores fora do País.

D. APRENDIZADOS E DICAS PARA A FACILITAÇÃO REMOTA

Engajamento do grupo

O sucesso do projeto se deve, em grande parte, ao envolvimento e compromisso do grupo, que trabalhou muito bem nas atividades assíncronas. Isso foi um diferencial para a qualidade do produto do trabalho.

Entrevistas on-line

A realização de entrevistas *on-line* diversificou e ampliou os resultados, uma vez que foi possível entrevistar especialistas em outros países.

Uso de ferramentas digitais

O principal aprendizado do projeto foi de que as ferramentas digitais precisam ser usadas para incluir, e não excluir. Os *templates* (quadros) de trabalho foram sempre muito simples, e as questões, as

mais diretas possíveis para facilitar as dinâmicas. Alguns participantes preferiram não usar o mural, mas, ainda assim, registraram suas opiniões, e os colegas ou os facilitadores anotavam. Também vimos que é possível acolher diversas formas de participação no remoto (celular, Whatsapp), para garantir que todos participem.

De toda forma, aprendemos que é importante reservar mais tempo para apresentar as ferramentas aos participantes no início do projeto. Outra lição aprendida foi, quando possível, diminuir o número de *templates* (quadros de atividades) em um *board* (quadro maior), para não pesar tanto o programa, dificultando o andamento.

Valorizar a experimentação

De modo geral, fica o aprendizado de experimentar sempre e ousar. Ter mantido o projeto com todo o risco foi o grande aprendizado.

CASO: I FÓRUM NACIONAL DE PARTICIPAÇÃO E CONTROLE SOCIAL NA EXECUÇÃO PENAL

A. APRESENTAÇÃO

O I Fórum Nacional de Participação e Controle Social na Execução Penal foi realizado pela Enap e pela Ouvidoria Nacional dos Serviços Penais do Departamento Penitenciário (Depen)/Ministério da Justiça e Segurança Pública no período de 23 de novembro a 3 de dezembro de 2020.

O evento *on-line* teve por objetivo fomentar a difusão de boas práticas no âmbito do sistema prisional e a promoção do diálogo entre órgãos que atuam na execução penal. A programação foi composta por dois painéis de debate (transmitidos ao vivo pelo YouTube) e uma oficina de construção colaborativa com três turnos de duração (Zoom). Participaram

das atividades o Conselho Nacional de Justiça, a Defensoria Pública da União, o Ministério Público, membros dos Conselhos da Comunidade de todas as regiões brasileiras, servidores públicos das instituições que integram o sistema penal, representantes de organizações da sociedade civil e pesquisadores da área.

B. VISÃO GERAL DO PROCESSO COLABORATIVO

As oficinas de construção colaborativa do Fórum ocorreram pelas manhãs (9h às 12h) dos dias 24, 26 e 30 de novembro de 2020. Representantes de vários Conselhos da Comunidade de todo o País compartilharam os problemas enfrentados, trocaram experiências e identificaram as melhores práticas. Além disso, elaboraram propostas de diretrizes sobre estrutura e funcionamento dos Conselhos da Comunidade, sua atuação, comunicação e articulação com a sociedade, além da relação com os demais órgãos da execução penal.

O conjunto de diretrizes propostas pelos 60 participantes subsidiará a elaboração de minuta de resolução sobre o fortalecimento dessas instâncias, para que desempenhem adequadamente as atividades previstas na Lei de Execução Penal.

Para a construção colaborativa de diretrizes e o levantamento das principais dores, desafios e necessidades dos Conselhos da Comunidade, foi desenhado um ambiente de acolhimento e construção

de conexão para preparar o grupo para as trocas de ideias e experiências.

Os encontros aconteceram no Zoom e utilizaram o mural colaborativo da plataforma Miro e o aplicativo Mentimeter para captar a avaliação de cada encontro. O apoio da facilitação gráfica foi fundamental para a percepção do cuidado prévio em cada sessão virtual e para concretizar uma narrativa ao longo das três oficinas.



Painel de facilitação gráfica. Elaborado por: Camila Maia.

OFICINA COLABORATIVA

ETAPAS

1 MAPA DE CONTEXTO



24/11 | terça-feira

Mergulho no contexto dos Conselhos de Comunidade.

2 PERSPECTIVA DE FUTURO



26/11 | quinta-feira

Qual futuro ideal? Como chegar a esse futuro?

3 DIRETRIZES



30/11 | segunda-feira

Finalizar a construção das diretrizes e validação final

Visão geral das etapas do processo colaborativo

O processo colaborativo foi estruturado em três etapas, com abordagem de metodologias ativas para criar uma experiência participativa de diálogo e registro de ideias. O diagrama seguinte apresenta as etapas.

Em relação às dinâmicas de facilitação, na primeira oficina, foi aplicado um mercado de informações com quatro diferentes grupos, para troca de informações e ideias. Nos dias seguintes, foram realizados trabalhos em grupos, com os participantes no mesmo grupo em toda a sessão.

Equipe de facilitação:

- Facilitadora líder: Ariana Frances.
- Cofacilitadora e facilitadora gráfica: Camila Maia.
- Cofacilitadoras: Raquel Ribeiro Martins e Fernanda Machiaveli.
- Gerente do projeto (Enap): Raquel Ribeiro Martins.
- Supervisora do projeto (Enap): Fernanda Machiaveli.

D. DESAFIOS, APRENDIZADOS E DICAS PARA A FACILITAÇÃO REMOTA

Uso das ferramentas digitais

A diversidade do grupo em termos de recursos tecnológicos e intimidade com as ferramentas foi um desafio ao longo dos três encontros. Estar em uma equipe com quatro facilitadoras foi fundamental para apoiar o grupo. Ainda assim, no primeiro dia, em que não havia uma pessoa destacada para a função específica de gerenciar o Zoom – anfitriã(o) –, tivemos dificuldade em oferecer esse apoio, e isso apareceu na avaliação registrada pelo grupo. Muitas pessoas estavam com a internet instável (caíam e voltavam várias vezes).

APRENDIZADO E DICA:

Em oficinas sequenciais, é importante a função de gerenciamento do aplicativo de videoconferência para garantir o acolhimento das questões tecnológicas.

Em relação ao uso do Miro, os participantes elogiaram a visualização, mas o *software* gerou também sensação de não estarem todos juntos, pois várias pessoas não conseguiram acessá-lo (muitos acessaram o Zoom pelo celular). A solução encontrada foi de as facilitadoras compartilharem suas telas nas salas simultâneas, contornando a questão do registro e facilitando a operação do Miro.

APRENDIZADO E DICA:

Uma prática relevante para preparar o campo de grupos heterogêneos formados por pessoas que não se conhecem é de, no convite para a oficina, cuidar da descrição do processo e listar as ferramentas que serão utilizadas. Mesmo com esse cuidado por parte da equipe da Enap, muitos foram pegos de surpresa e não ficaram tão confortáveis com a curva de aprendizagem natural para novas ferramentas.

Houve engajamento insuficiente no Mentimeter para uso nas atividades da oficina, sendo contornado em algumas atividades com a captação da contribuição pelo chat.

Engajamento dos(as) participantes

No primeiro dia da oficina, o *check-in* foi feito em salas simultâneas com menor número de par-

ticipantes, com alternância dos grupos durante as atividades. Percebeu-se que os subgrupos não conseguiram estabelecer conexão com as facilitadoras. Assim, o roteiro sofreu reajuste para que o grupo que se formasse no *check-in* fosse mantido até o final das atividades com as mesmas facilitadoras. Isso apoiou o fluxo dos trabalhos e ge-

APRENDIZADO E DICA: MOMENTO CAFEZINHO



Fonte: Relatório Final do I Fórum Nacional de Participação e Controle Social na Execução Penal

rou uma percepção de acolhimento maior, também captada nas avaliações do grupo.

No desenho das oficinas, houve uma preocupação em estruturar as atividades no sentido de dar à produção uma cadência suficiente para gerar os produtos esperados. Contudo, já na primeira oficina, observamos ser um grupo que tinha uma grande necessidade de ser ouvido, de trocar ideias e de falar. Com o tempo de 9h de oficinas, alguns ajustes foram feitos no roteiro, a cada dia, para acomodar essa necessidade e acolher a expectativa das pessoas.

Envolvimento do demandante

Considera-se que a participação da equipe do Depen poderia ter sido mais constante e proativa nos subgrupos.

APRENDIZADO E DICA:

Uma boa prática seria realizar um encontro de alinhamento sobre as atividades e a definição dos papéis que a equipe demandante pode desempenhar nos grupos menores.

Nivelamento de expectativas

Alguns participantes perceberam as oficinas como uma atividade de capacitação, o que gerou também a expectativa de recebimento de material (tanto prévio como posterior).

APRENDIZADO E DICA:

Recomenda-se o compartilhamento do arquivo preparado pela facilitação gráfica com todos os painéis do Miro. A facilitadora gráfica organizou todo o painel construído pelo grupo em um formato autoexplicativo.

3.3 DESENHO COLABORATIVO DE ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

CASO: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA CASA CIVIL

A. APRESENTAÇÃO

Em janeiro de 2020, a Casa Civil buscou a Enap para auxiliar no Planejamento Estratégico da instituição. As oficinas desse projeto foram inicialmente pensadas para ocorrer de maneira presencial. No entanto, com as limitações advindas da pandemia, viu-se a necessidade de redesenhar o projeto para a modalidade remota.

Por causa do pioneirismo em realizar oficinas remotas em projeto de planejamento estratégico, o projeto foi pensado em 2 fases iniciais, às expensas da GNova Trans-

forma/Enap, com reuniões de avaliação constantes, visando a avaliar se a adaptação no formato do projeto poderia apresentar eventuais prejuízos.

Cada fase do projeto contou com um relatório e avaliação junto ao demandante sobre os próximos passos. No decorrer da primeira fase, percebeu-se que o modelo era exitoso e que poderia ser adaptado e replicado em projetos de planejamento estratégico de outras instituições que tinham buscado a Enap com o mesmo intuito.

Um ponto que merece ser ressaltado é a escolha dos colaboradores que facilitaram as oficinas: o servidor Gustavo Henrique Moreira Álvares da Silva, com bastante experiência em projetos de planejamento estratégico, e Luiza Padoa, contratada para realizar facilitação gráfica, que mostrou-se essencial para transpor as atividades para as ferramentas remotas de maneira atrativa e direcionada.

Realizada entre abril e junho de 2020, a primeira fase do projeto contou com duas oficinas piloto e cinco oficinas efetivas. A segunda fase do projeto contou com cinco oficinas e foi realizada entre junho e julho de 2020.

Enquanto a segunda fase ocorria, a Diretoria de Inovação, Governança e Conformidade da Casa Civil procurou a Enap para realizar repasse financeiro, a fim de viabilizar a terceira fase do projeto, que ocorreu entre outubro e novembro de 2020, com mais 6 oficinas.

B. VISÃO GERAL DO PROCESSO COLABORATIVO

O método aplicado para a construção dos artefatos do plano estratégico foi o *balanced scorecard*. As oficinas construíram os seguintes produtos:

- matriz SWOT;
- referenciais estratégicos (missão, visão e valores);

- mapa estratégico;
- cadeia de valor;
- matriz de responsabilidades;
- iniciativas estratégicas;
- painel de indicadores; e
- metodologia de monitoramento do planejamento estratégico.

As ferramentas utilizadas foram, basicamente, Zoom, Miro e Menti-meter (esta, para fazer as avaliações das oficinas).

Equipe de facilitação:

- Facilitador líder: Gustavo Henrique Moreira Álvares da Silva.
 - Facilitadora e facilitadora gráfica: Luiza Padoa.
 - Coordenadora e Gerente do projeto (Enap): Raquel Araújo Martins.
 - Supervisora do projeto (Enap): Fernanda Machiaveli.
-

CASA CIVIL | CADEIA DE VALOR

FINALÍSTICOS



VALORES PÚBLICOS

POLÍTICAS PÚBLICAS SINÉRGICAS



PROGRAMAS E PROJETOS PRIORITÁRIOS MONITORADOS



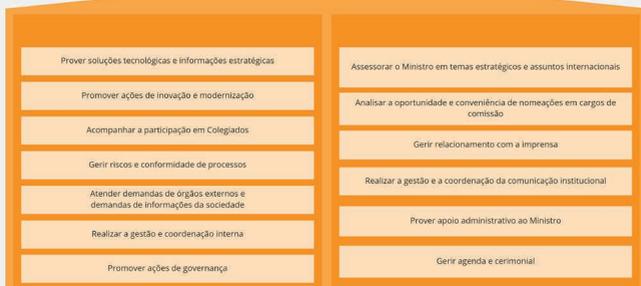
POLÍTICAS PÚBLICAS ALINHADAS ÀS MELHORES PRÁTICAS INTERNACIONAIS



GOVERNANÇA E GESTÃO PÚBLICAS EFETIVAS



SUPORTE



Exemplo do trabalho colaborativo no Miro para construção da cadeia de valor

C. DESAFIOS E SOLUÇÕES DA FACILITAÇÃO REMOTA

Uso das ferramentas digitais

Um dos maiores desafios pelo qual passamos foi com a utilização das ferramentas por parte dos servidores da Casa Civil. A maioria nunca tinha tido contato com o Zoom ou com o Miro.

Foram encaminhados manuais (em PDF) com orientações gerais para as oficinas remotas, contemplando as ferramentas. As atividades no Miro foram introduzidas aos poucos, sempre sob a orientação de Luiza Padoa e o auxílio dos integrantes da Dígov.

Com o andamento das oficinas e a participação continuada de algumas pessoas, o Miro se tornou um dos principais instrumentos de trabalho no projeto. As pessoas que começaram a participar das oficinas posteriormente acabaram integrando-se ao coletivo sem grandes problemas.

Além do Miro, foram utilizadas planilhas compartilhadas, utilizadas para auxiliar no eventual trabalho assíncrono de validação do que

era construído com as autoridades do setor (isso ocorreu mais especificamente na terceira fase).

Uso de materiais de apoio

Uma boa prática do projeto foi a sistematização de informações pelo facilitador e pela gerente do projeto, gerando documentos que serviram de subsídio qualificado para os trabalhos em grupos, especialmente para a construção da cadeia de valor.

Alternância de participantes nos grupos

A facilitação usou a alternância de participantes como estratégia para melhor aproveitar a contribuição dos grupos.

D. APRENDIZADOS E DICAS PARA A FACILITAÇÃO REMOTA

Tempo

- Reservar tempo para explicar cuidadosamente as ferramentas a serem utilizadas.
-

-
- Oficinas não devem ultrapassar 3h de duração.

Equipe

- Se possível, um dos facilitadores deve ter domínio em ferramentas visuais.
- Equipe de trabalho composta por, no mínimo, três pessoas, para conseguir levar a oficina adiante tranquilamente em caso de eventual instabilidade técnica.

Oficinas híbridas

Nas oficinas iniciais, os dirigentes participaram presencialmente em uma sala da Casa Civil, enquanto os outros participantes estavam em ambiente remoto. A equipe de facilitação estava trabalhando virtualmente. Para que as oficinas funcionassem, foi fundamental o apoio

presencial da equipe de organização do órgão demandante, além da atuação da cofacilitação. A facilitação híbrida requer muito mais organização, coordenação da equipe e preparo dos participantes.

Sistematização

- Considerando que um planejamento estratégico é vivo e passível de ajustes a qualquer tempo, uma das lições que aprendemos foi disponibilizar, ao final, um quadro do Miro com tudo o que foi construído, para que o demandante pudesse copiar os murais para sua conta e tivesse autonomia para trabalhar com os produtos (ou mesmo refazer algumas fases, caso necessário, sem necessariamente precisar acionar a Enap).
-

CASO: FACILITIES

A. APRESENTAÇÃO

Em fevereiro de 2020, a GNova Transforma foi procurada pela Central de Compras do Ministério da Economia e pelo DNIT para apoiar a exploração do tema *facilities*⁸ em um projeto de transformação governamental. Ambas as instituições vinham atuando em conjunto no desenvolvimento dos estudos técnicos preliminares à elaboração de termos de referência e editais de licitação para contratação de serviços de *facilities*. A oportunidade também atendia a interesses da Diretoria Executiva e de Gestão Interna da

Enap, uma vez que a Escola já vinha estudando formas de fazer uma gestão mais estratégica de seus espaços. Assim, a própria Enap também figurava como uma terceira demandante.

Apesar da parceria entre as três instituições, cada uma pretendia formalizar contrato de *facilities* próprio, com modelos distintos. Ademais, os demandantes apresentavam níveis diferentes de conhecimento e maturidade em relação ao assunto e expectativas distintas sobre os resultados. A troca de experiências e uma maior exploração do tema eram objetivos comuns, mas não havia definição clara de produtos esperados do trabalho de construção colaborativa. Era importante ter o mínimo de definição, mas também focar no processo criativo, com flexibilidade, especialmente por se tratar de um tema relativamente novo no setor público.

⁸ *Facilities* é a contratação integrada de múltiplos serviços prediais – como limpeza, segurança, jardinagem e manutenção de equipamentos –, propiciando ganhos de eficiência e gestão, de funcionalidade dos ambientes, de qualidade de vida dos ocupantes e de produtividade das instituições.

FLUXO DE TRABALHO



Desenho do projeto – fluxo do trabalho

B. VISÃO GERAL DO PROCESSO COLABORATIVO

Após o contato inicial, foram várias reuniões entre demandantes e GNova Transforma até que o escopo do trabalho fosse finalmente acordado, com um *webinar* inicial com especialistas, seguido

de três oficinas temáticas “mão na massa”, explorando tópicos particularmente críticos em uma contratação de *facilities*.

Em 28 de julho de 2020, a Enap realizou, por meio da plataforma Zoom, o *webinar* “**Contratação de facilities: experiências e aprendi-**

zados". O evento teve como objetivo compartilhar experiências e vivências sobre *facilities*, contribuindo para nivelar conhecimento entre os participantes e instigar aqueles que também viriam a participar também das oficinas. O *webinar* foi visto como uma oportunidade de estender as discussões a um público mais amplo, difundindo conhecimento sobre um tema ainda relativamente novo no setor público e dando mais visibilidade ao trabalho da Enap. O evento foi amplamente divulgado, e as inscrições foram abertas ao público, limitadas a 300 participantes (limite da ferramenta). O formato remoto facilitou a participação de pessoas de todo o País, e a gravação do *webinar* foi posteriormente disponibilizada no canal da Enap no YouTube, gerando centenas de visualizações.

O *webinar* teve 3h30 de duração, com boas-vindas e falas institucionais dos demandantes, seguidas de dois blocos de apre-

sentações expositivas de especialistas. A GNova Transforma ficou responsável pela fala de boas-vindas e pela condução da abertura, e os facilitadores fizeram o papel de "mestres de cerimônias" dos blocos expositivos, apresentando e passando a palavra para os palestrantes e recebendo, depurando e sistematizando as perguntas recebidas pelo *chat*. Ao final de cada bloco de apresentações expositivas, houve momentos de perguntas e respostas aos especialistas, moderados por servidores da Enap, com perguntas recebidas do público e sistematizadas pelos facilitadores.

Após o *webinar*, coube aos facilitadores sistematizar os conteúdos tratados, destacando os pontos mais relevantes para as discussões que ocorreriam nas três oficinas subsequentes, cada uma debruçada em torno de um tema crítico. Adicionalmente, foi disponibilizada aos participantes das oficinas uma sala de au-

la suportada pelo Google Classroom, para compartilhamento de materiais relevantes aos trabalhos de grupo e controle da produção do conhecimento. O Google Classroom se tornou a referência única de documentos, *links* e informações durante o período das oficinas.

Em 30 de julho de 2020, teve início a sequência de três oficinas temáticas, com duração de 3h cada, também suportadas pela plataforma Zoom. Elas tiveram como objetivos identificar os principais desafios e construir coletivamente a lógica e o entendimento crítico sobre os seguintes temas: oficina 1 – modelagem de *facilities*, enxoval de serviços e formas de contratação; oficina 2 – precificação e planilha de custos; oficina 3 – Mensuração de desempenho.

O grupo de participantes das três oficinas era composto de pouco mais de 20 pessoas, representantes das instituições demandantes, de servidores de outros órgãos

públicos interessados no tema, além de alguns especialistas do mercado privado (perspectiva de fornecedor de serviços) e do setor público (perspectiva de demandante de serviços). Alguns participantes se conheciam, outros não, e a maturidade em relação ao tema *facilities* era variada. Todos haviam participado do *webinar*.

Linha do tempo

A primeira atividade “mão na massa”, após o momento inicial de quebra-gelo e apresentação dos participantes, foi a construção colaborativa de uma linha do tempo da gestão de *facilities* no setor público, para seu resgate histórico. Além de uma boa oportunidade para os participantes se conhecerem, foi uma forma de acolher as contribuições de todos, tivessem pouco ou muito conhecimento sobre o tema.

Os facilitadores explicaram a atividade e reforçaram as instruções de uso do Miro com todos reu-

nidos em plenária (os participantes já haviam recebido instruções, antecipadamente, por e-mail). Em seguida, foram criados dois subgrupos usando a funcionalidade de salas simultâneas do Zoom. Cada subgrupo trabalhou sobre seu próprio canvas, destacando com cores diferentes de *post-its* o “embasamento legal” e os “marcos históricos”. A seguir, todos voltaram a se reunir na sala principal, para apresentação da produção dos dois grupos.

As linhas do tempo dos dois grupos foram consolidadas em uma só pelos facilitadores e puderam ser complementadas ao longo das oficinas seguintes. Além de um material de consulta, esse produto das oficinas pôde ser utilizado como referência para complementação de partes dos estudos técnicos preliminares, especialmente em relação aos marcos normativos.

Vídeos pitches

Considerando que cada oficina se debruçou a fundo sobre um

tema específico e, ainda que os participantes pouco conheciam as realidades dos demandantes, a Central de Compras e o DNIT gravaram vídeos *pitches* sobre cada tema (pacote de serviços, precificação e mensuração de desempenho). O *pitch* deveria ter de 3 a 5 minutos e trazer o entendimento da instituição sobre cada conceito, além da forma como estava sendo tratado na sua modelagem de *facilities*.

Os porta-vozes de cada instituição foram orientados pelos facilitadores sobre como gravar um *pitch*. Foram disponibilizados slides com orientações e dicas, além de um vídeo tutorial com sugestão de ferramenta a utilizar para a gravação (o Loom). Os porta-vozes ensaiaram e gravaram os *pitches* de forma assíncrona, que foram disponibilizados no Google Classroom e exibidos nas oficinas, antes do início da discussão de cada tema. A opção pela gravação anterior foi feita com

o intuito de garantir o preparo e a objetividade dos porta-vozes, com uso mais racional do tempo durante a oficina, evitando falas longas, e propiciar uma variação de estímulos ao longo dos encontros, para manter os participantes mais engajados.

Canvas fora da caixa

Para os temas pacote de serviços e precificação (oficinas 1 e 2), foi utilizado o “canvas fora da caixa”, na ferramenta de colaboração no Miro, convidando os participantes a pensarem de forma criativa e inovadora. O uso dos mesmos canvas nas oficinas 1 e 2, para temas diferentes, foi uma aposta de que o benefício do ganho de tempo por usar o mesmo *template* (instruções mais rápidas, uso mais objetivo pelos participantes) suplantaria o risco de a repetição ser vista como enfadonha.

Mais uma vez, os participantes foram divididos em salas simultâneas no Zoom e refletiram sobre

requisitos, desafios e valor agregado. Para provocar uma reflexão mais profunda, cada uma dessas categorias continha subcategorias.

Considerando que uma expectativa importante dos demandantes era ter oportunidade para troca de experiências, foi garantido amplo tempo para discussão nos subgrupos e também para debate facilitado em plenária.

Mensuração de desempenho

A mensuração de desempenho em um contrato de *facilities* se dá a partir de indicadores-chave de desempenho (do inglês *key performance indicators*, KPI) e pelo estabelecimento de instrumento de medição de resultados (IMR).

Na experiência da GNova Transforma e dos facilitadores, a dificuldade de trabalhar com indicadores é grande e recorrente, nos grupos e contextos mais variados. Além disso, a oficina 3 do projeto *facilities* ainda tinha o objetivo de provocar uma cons-

trução que fosse útil para demandantes com necessidades e estágios de maturidade de seus termos de referência completamente distintos.

A estratégia escolhida foi iniciar o trabalho de forma assíncrona, como um subsídio para a construção síncrona na oficina 3. Uma planilha foi disponibilizada no Google Classroom, para que os participantes pudessem incluir, de forma assíncrona, entre as oficinas 2 e 3, informações sobre os indicadores que consideravam relevantes para uma contratação de *facilities* (existentes ou desejáveis). A partir dessa planilha, os facilitadores reorganizaram as informações na forma de um mapa mental, tendo como primeiro desdobramento o nível de requisitos ou atributos dos indicadores (com foco no que era relevante e viável medir), e como segundo nível, os indicadores em si.

Na oficina 3, antes da construção colaborativa, os facilitadores realizaram uma breve explanação com conceitos básicos e exemplos relacionados a indicadores. Em seguida, apresentaram o primeiro nível de desdobramento do mapa mental, que foi discutido, complementado e validado em plenária. Uma vez atingido o consenso em relação ao primeiro nível de desdobramento, o mesmo se deu para o segundo nível, de indicadores em si. Ao final, cada participante pôde elencar aqueles que entendia serem os indicadores mais relevantes.

Equipe de facilitação:

- Facilitadores: Elise Dalmaso e Leandro Bahia.
 - Gerente do projeto (Enap): Simone Miranda Moreira.
 - Supervisora do projeto (Enap): Adriana Phillips Ligiéro.
-

C. DESAFIOS E SOLUÇÕES DA FACILITAÇÃO REMOTA

Gestão de expectativas

Um grande desafio do projeto *facilities* foi trabalhar com três demandantes, cada qual com diferentes expectativas e níveis de maturidade em relação ao tema. Outro problema, desde o início, foi a falta de clareza quanto ao que se queria construir de forma colaborativa, agravada pelo fato de que um dos demandantes jamais havia visto ou participado de uma oficina facilitada, portanto desconhecia os limites e possibilidades desse tipo de evento. Estava claro que a troca de experiências era um objetivo comum, e que essa troca era vista como um insumo para os termos de referência em construção, mas não havia consenso sobre os produtos desejados ao fim do processo. O time da GNova Transforma fez múltiplas reuniões com os demandantes, algumas das quais com participação dos facilitadores, até

chegar a um consenso sobre escopo, produtos e estratégias. Apesar do maior dispêndio de energia na fase de planejamento, esses sucessivos encontros foram importantíssimos para alinhar expectativas, e, ao cabo, concluir o projeto com demandantes satisfeitos.

Grupo

A diversidade do grupo em termos de origens institucionais e níveis de conhecimento e experiência com *facilities* também representaram grandes desafios, que a facilitação transpôs com um *webinar* de especialistas, o uso de *pitches* e momentos de alinhamento conceitual.

Atividades assíncronas

O melhor aproveitamento do tempo de oficina foi buscado com o uso de atividades assíncronas, com disponibilização de materiais de referência no Google Classroom, gravação prévia de *pitches* e preparação de insumos

para a oficina 3. Também houve cuidado dos facilitadores com o controle do tempo de fala de cada participante, evitando que alguns monopolizassem a palavra.

Engajamento

Para promover maior engajamento no remoto, os facilitadores planejaram atividades e ferramentas variadas, alternando trabalhos em subgrupo e plenária. Os moderadores solicitaram que os participantes mantivessem as câmeras ligadas e fizeram provocações nominais. A partir da leitura do grupo, com o passar das atividades, os facilitadores perceberam que os participantes seriam receptivos a uma condução descontraída e até brincalhona em alguns momentos.

D. APRENDIZADOS E DICAS PARA A FACILITAÇÃO REMOTA

Diferentes tipos de eventos

Associar diferentes tipos de eventos em um mesmo projeto

(*webinar* e oficinas, no caso) pode ser uma ótima forma de atingir múltiplos objetivos. Há que se cuidar, porém, para que haja um elo entre as partes, com uso dos resultados de umas nas outras.

Webinars são excelentes alternativas para ampliar a participação. No caso do projeto *facilities*, poderia ter sido mais explorada a possibilidade de coleta de insumos com os participantes, a partir de enquetes com perguntas relacionadas aos tópicos a serem tratados mais à frente nas oficinas (com uso do Mentimeter, por exemplo).

Preparação

É essencial mapear os participantes importantes à proposta da oficina. Envolver especialistas também na construção colaborativa em oficinas pode ser uma forma de elevar o nível das discussões, saindo do lugar-comum. Os facilitadores têm que se preparar, porém, para mitigar o risco de que os especialistas (ou outros participantes) portem-se

como donos da verdade e inibam a participação dos demais.

Sistematização

A própria discussão e o processo da oficina podem ser um dos “produtos” desejados pelo demandante. Ainda assim, é interessante tangibilizar ao máximo o resultado da discussão, dando concretude ao que foi construído.

Tempo

Deve-se garantir tempo suficiente para discussões específicas. Apesar disso, o tempo sempre sofrerá críti-

cas, dificilmente será julgado suficiente (desafio ainda maior no remoto).

Ferramentas digitais

É preciso habilitar previamente os participantes para o uso das ferramentas digitais. Ainda que instruções ou tutoriais tenham sido enviados com antecedência, é importante reservar tempo para explicações sobre as ferramentas e práticas. Uma alternativa, por exemplo, é prever atividade de *check-in* que utilize a mesma ferramenta, explorando apenas as funcionalidades que serão necessárias posteriormente.

3.4. GAMIFICAÇÃO

CASO: PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA ANCINE

A. APRESENTAÇÃO

As oficinas para construção colaborativa do planejamento estratégico da Agência Nacional do Cinema (Ancine), coordenadas pela Escola Nacional de Administração Pública (Enap), tiveram como público-alvo dirigentes e corpo técnico indicado pela Ancine, totalizando 28 pessoas. O projeto ocorreu entre 13 de outubro e 14 de dezembro de 2020, contando com um número total de 12 sessões síncronas, realizadas na plataforma Zoom.

B. VISÃO GERAL DO PROCESSO COLABORATIVO

As atividades da oficina foram guiadas pelo pensamento do planejamento estratégico organizacional, técnicas de cocriação e facilitação de grupos. Todo o processo foi também registrado e apoiado por *templates* gráficos. Por se tratar de um processo de planejamento 100% remoto, adotou-se diversas atividades assíncronas, com o intuito de colher reflexões individuais dos participantes. Para elas, foram utilizadas ferramentas como Mentimeter e Miro. Para as atividades síncronas, além de contar com o Miro para construções colaborativas e com o Mentimeter para coletas de reflexões individuais e *feedback*, utilizou-se o Zoom como ferramenta para debates em plenária, subgrupos e duplas.

Com o propósito de alinhar toda a equipe do órgão e familiarizá-la com as ferramentas a serem utilizadas, em especial o Miro, previu-se uma oficina de instalação para:

- apresentar o desenho do processo de planejamento com suas etapas, finalidades e produtos esperados;
- ter uma visão geral de qual seria o grupo participante do processo de planejamento;
- compartilhar a visão de futuro e reflexões da equipe para os próximos anos;
- explorar e praticar o uso do Miro com os participantes; e
- ter um termômetro do que precisaria ser mudado no mapa estratégico vigente à época (2017-2020).

Como resultado dessa oficina, destacam-se as perspectivas e reflexões dos participantes sobre 2020 e 2023 e o termômetro do que precisaria mudar para o quadriênio em questão.

Com esses resultados, as oficinas seguintes foram calibradas com os *inputs* desse momento de “instalação”, voltando-se a eles toda vez que houvesse dúvidas, questionamentos ou travamento das discussões.

A gamificação foi uma abordagem-chave nesse processo de planejamento. O intuito central da gamificação foi, considerando o contexto da Ancine, buscar um maior engajamento dos participantes e, ao mesmo tempo, estimular foco e determinação para a construção de um mapa estratégico que fosse conciso, de fácil comunicação, que possuísse objetivos, indicadores e metas compartilhadas, enfim, que pudesse ser um instrumento de gestão funcional e estratégico – uma bússola para orientar o dia a dia da organização. A gamificação foi orientada a um jogo colaborativo, em que o prêmio só poderia ser alcançado caso os participantes atuassem coletivamente em prol de um mapa estratégico com as características apontadas no diagrama a seguir, que representa uma ponderação dos participantes em relação a características essenciais de um mapa estratégico.

Para cada uma das etapas do processo de planejamento, foi

prevista uma pontuação, conforme figura a seguir. O prêmio só seria conquistado caso, ao final do processo de planejamento, a equipe participante alcançasse 80% da pontuação máxima prevista. O prêmio proposto aos participantes foi inspirado nas premiações mais “badaladas” do cinema nacional e na simbologia associada ao setor do audiovisual. Em um primeiro momento, o prêmio resumiu-se a uma estatueta digital: Prêmio Theia 2020. Seu nome foi inspirado na deusa grega que representa a visão da mitologia, a luz, a qual poderia ser uma analogia ao audiovisual.

Equipe de facilitação:

- Facilitador líder: Adriano Caetano.
- Cofacilitadora e facilitadora gráfica: Louise Vendramini.
- Gerente de projeto: Pedro Marcante.
- Supervisora do projeto: Fernanda Machiaveli.

C. DESAFIOS E SOLUÇÕES DA FACILITAÇÃO REMOTA**Tempo**

Um dos principais desafios enfrentados pela equipe de facilitação e gerência foi o exíguo cronograma do projeto, pois o demandante precisava dos produtos em data específica (dezembro) para cumprir o disposto em legislação própria sobre planejamento estratégico em agências reguladoras. Isso nos obrigou a fazer até quatro oficinas em uma mesma semana, arriscando o desengajamento da equipe demandante.

Ferramentas digitais

Foi utilizada a ferramenta Menti-meter como plataforma para antecipar a reflexão sobre cada etapa do mapa estratégico, com perguntas rápidas e concisas que geraram, para a equipe de facilitação, nuvens de palavras e/ou propostas de redações escalonadas que serviram de insumo para construção dos materiais gráfi-

cos utilizados e para guiar as discussões presenciais. Nesse mesmo sentido, optou-se por deixar o ambiente do Miro sempre aberto, para que os participantes das oficinas, individualmente ou em conjunto com suas equipes no órgão, pudessem alterar ou propor novas redações assincronamente.

D. APRENDIZADOS E DICAS PARA A FACILITAÇÃO REMOTA

- Realizar uma oficina para apresentação das ferramentas e alinhamento das expectativas.
 - Utilizar as ferramentas disponíveis para antecipar reflexões/discussões dos encontros presenciais.
 - Ser parcimonioso com o planejamento do cronograma – no máximo dois encontros por semana, mais que isso, corre-se o risco de desengajamento.
 - A gamificação cooperativa foi uma estratégia para entusiasmar os participantes ao mesmo tempo em que ajudou a otimizar e qualificar valores, objetivos estratégicos e indicadores.
 - A facilitação gráfica gerou interesse e favoreceu o engajamento dos participantes.
 - Para gamificar, analise bem a demanda, o perfil dos participantes e do demandante. Verifique a receptividade à proposta do jogo. Também é importante considerar o histórico e o contexto da gamificação.
 - Para o jogo, crie uma narrativa, uma história relacionada ao grupo e à organização.
 - Crie regras claras para evitar questionamentos e favorecer a satisfação dos jogadores.
 - Atenção ao reconhecimento dos participantes. Crie *loops* de engajamento para estimular a participação.
 - As atividades assíncronas foram excelentes, integraram outros técnicos que não estavam presentes na oficina síncrona. O apoio e o incentivo da direção foram fundamentais para que as equipes se dedicassem em outros momentos além da oficina.
-

4. BIBLIOGRAFIA

ALMEIDA, Carolina R.; LOUREIRO, Fernando Murray. **Dicas essenciais para a facilitação online: preparar, executar e encaminhar**. [s.l.]: Appendix, 2020b. (E-book).

ALMEIDA, Carolina R.; LOUREIRO, Fernando Murray. **Facilitação virtual**. [s.l.]: Appendix, 2020a. (E-book).

BRYSON, J. M. **Strategic planning for public and nonprofit organization: a guide to strengthening and sustaining organizational achievement**. 5. ed. Nova Jersey: John Wiley and Sons, 2018.

BROWN, Juanita; ISAACS, David. **O World Café**. São Paulo: Cultrix, 2007.

CHEN, John. **50 digital team-buildings games**. Nova Jersey: John Wiley and Sons, 2012.

CROFT, John. Introdução: tornando os sonhos realidade. Usando dragon dreaming para construir um projeto extremamente bem-sucedido. **Dragon Dreaming Br**, 2009. Disponível em: <https://bit.ly/3x5fXt0>. Acesso: 1º jul. 2020.

ENAP. Glossário Enapalavra. **ENAP**, 2020. Disponível em: <http://bit.ly/enapalavra>. Acesso em: 6 fev. 2021.

ESPÍNDOLA, Tatiana; CASTRO, Isabel. Coleta e estruturação de ideias. **In: ZIMMERMANN, Andrea; NAVEGA, Renata; ESPÍNDOLA, Tatiana (orgs.). Moderação e metodologias participativas**. Brasília: Matres Socioambiental, 2017.

FALLEIROS, João Paulo Barbosa; SILVA, João Eduardo Azevedo Ramos; MERGULHÃO, Ricardo Coser. O papel dos gestores no uso no BSC como sistema de gestão. **REUNA**, Belo Horizonte, v. 19, n. 5, p. 67-88, nov.-dez. 2014.

GILL, Lisa. What are liberating structures? **Medium**, fev. 2017. Disponível em: <https://bit.ly/3w3bRR5>. Acesso em: 29 jun. 2020.

HOSANG, Karl. Gamification of virtual meetings. **MyTrainer**, abr. 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3quXUyY>. Acesso em: 28 jun. 2021.

INÁCIO, Raul; RIBAS, Vania; MARIA, Luciane. A gamificação e a sistemática de jogo: conceitos sobre a gamificação como recurso motivacional. **In:** MARIA, Luciane et al. (orgs.). **Gamificação na educação**. São Paulo: Pimenta Cultural, 2014. Disponível em: <https://bit.ly/3qzqc3D>. Acesso em: 28 jun. 2021.

LIIMATEINEN, Hanna. The ultimate guide to digital facilitation. **Howspace**, 2018. Disponível em: <https://bit.ly/3qwKFc8>. Acesso em: 29 jun. 2020.

MCCANDLESS, Keith; LIPMANOWICZ, Henri. Liberating structures (estruturas libertadoras). **Liberating Structures**, [s.d.]. Disponível em: <https://bit.ly/35YB98e>. Acesso em 25 jun. 2020.

MEDEIROS, Camila; TRINDADE DA SILVA, Gustavo Henrique; MENDONÇA, Leticia. **Design thinking e design sprint no serviço público**: guia de facilitadores. [s.l.]: Anvisa; Enap, 2018. Disponível em: <https://bit.ly/3dpydWd>. Acesso em: 8 jul. 2020.

MENEZES, Regiane; MOREIRA-FERREIRA, Ana Elisa. **A facilitação de treinamentos on-line**: hoje e no futuro que já chegou. São Paulo: Univoz, 2020.

MINISTÉRIO DA ECONOMIA. **Guia técnico de gestão estratégica**. Brasília: ME; SEDGG; SEGES, 2019. (Versão 1/2020). Disponível em: <https://bit.ly/2U9wJsq>. Acesso em: 6 fev. 2021.

PENTEADO, Rosângela de Fátima Stankowitz et al. A colaboração na evolução histórica da gestão empresarial. **Faculdades Integradas de Itararé**, São Paulo, v. 3, n. 1, p. 24-34, jan.-jun. 2012. Disponível em: <https://bit.ly/3w7mBOa>. Acesso em: 24 jun. 2020.

PERILO, Marcelo. Como gamificar algo? **Manifesto 55**, jul. 2018. Disponível em: <https://bit.ly/3heBQzr>. Acesso em: 28 jun. 2021.

PIANESI, Adriano; LENZO, Amy. The Art of online hosting: from powerpoint to powerful. In: **The Systems Thinker**, v. 22, n. 2, 2011.

RAMALHETE, Carolina. **Guia essencial do visual thinking**: como usar imagens para ser mais claro e eficaz na sua comunicação. Brasília: Kairós, 2020.

SCHUBERT, Klaus; NOGUEIRA, Heloisa; OLIVEIRA, Flora. **Formação de moderadores**: desenho e facilitação de processos de discussão grupal. São Paulo: H&K Aprendizagem e Desenvolvimento Institucional, 2000.

SILVA, Lúcia et al. Comunicação não verbal: reflexões acerca da linguagem corporal. **Rev. latino-am. enfermagem**, Ribeirão Preto, v. 8, n. 4, p. 52-58, 2000.

SKILLS JOURNEY LIMITED. Live online learning: a facilitator's guide. **Skills Journey**, [s.d.]. Disponível em: <https://bit.ly/3w5adhH>. Acesso: 27 jun. 2020.

SMART, James. A guide to facilitating remote workshops and virtual meetings. **Session Lab**, mar. 2020. Disponível em: <https://bit.ly/3jjHoLL>. Acesso em: 29 jun. 2020.

STICKDORN, Marc; SCHNEIDER, Jakob (orgs.). **Isto é design thinking de serviços**: fundamentos, ferramentas, casos. Porto Alegre: Bookman, 2014.

THE CHANGEMAKER XCHANGE TEAM. Virtual facilitation tool kit. **THE CHANGEMAKER XCHANGE**, [s.d.]. Disponível em: <https://bit.ly/2SCerQi>. Acesso em: 29 jun. 2020.

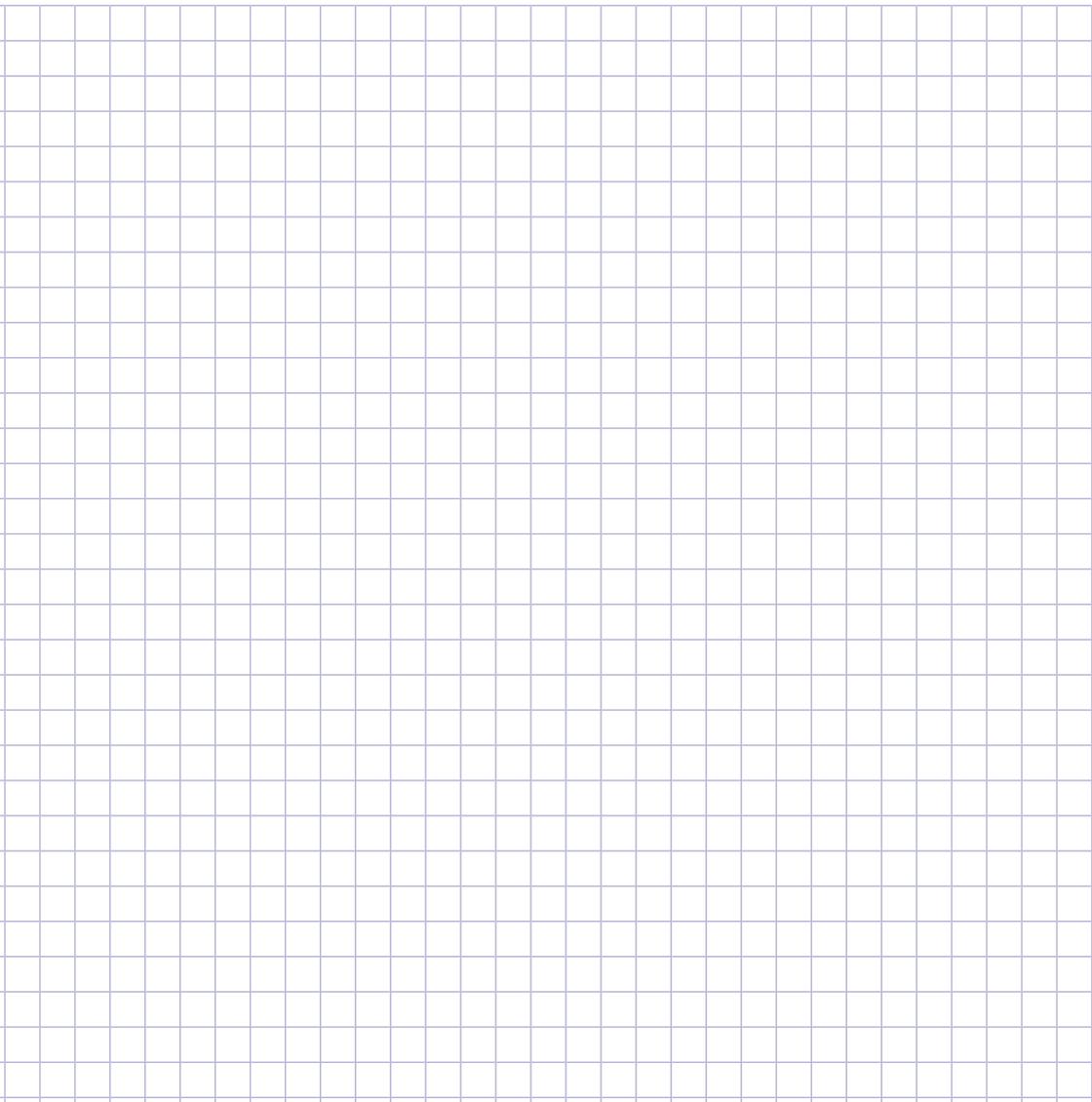
TIPPIN, Mark; KALBACH, Jim; CHIN, David. The definitive guide to facilitating remote workshops. **Mural**, 2018. Disponível em: <https://bit.ly/3jn-LClx>. Acesso em: 24 jun. 2020.

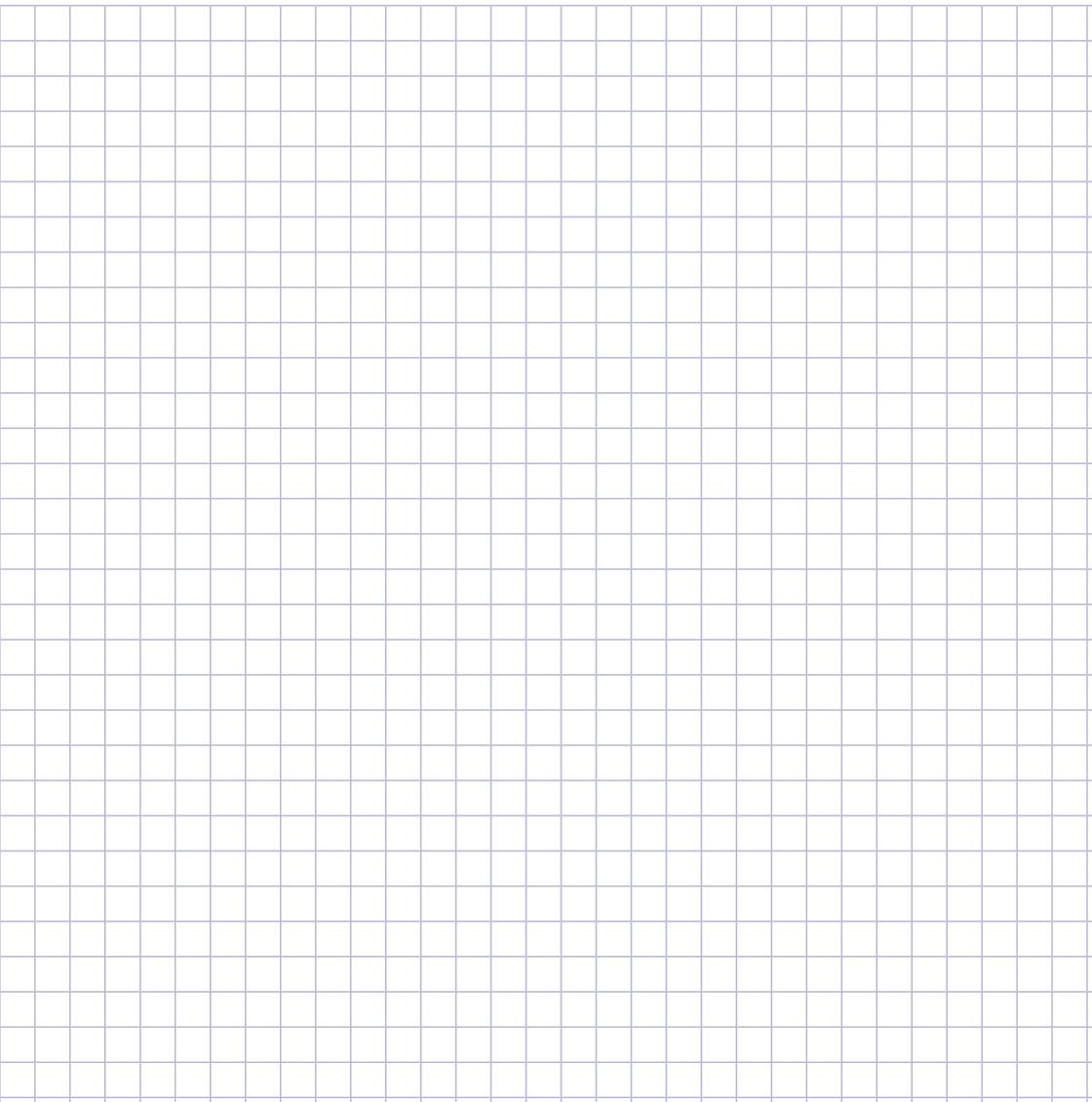
VILA, Felipe; VILA, Magda. Que tal criar um jogo? **Instituto Elos**, [s.d.]. Disponível em: <https://bit.ly/3xXFWCE>. Acesso em: 1º jul. 2020.

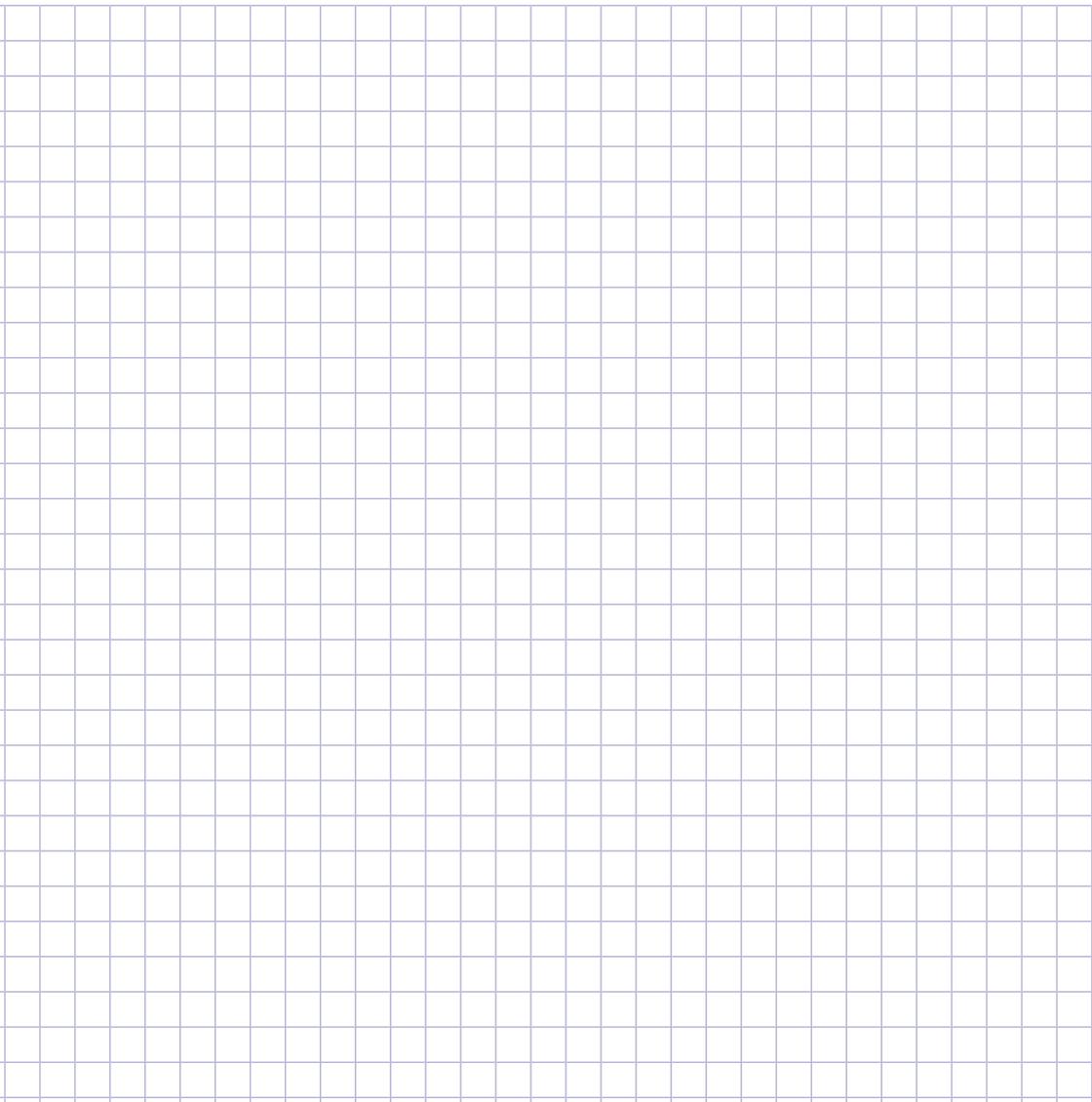
ZIMMERMANN, Andrea; NAVEGA, Renata. **Guia fluxo Matres de facilitação**. Brasília: Matres, 2020.

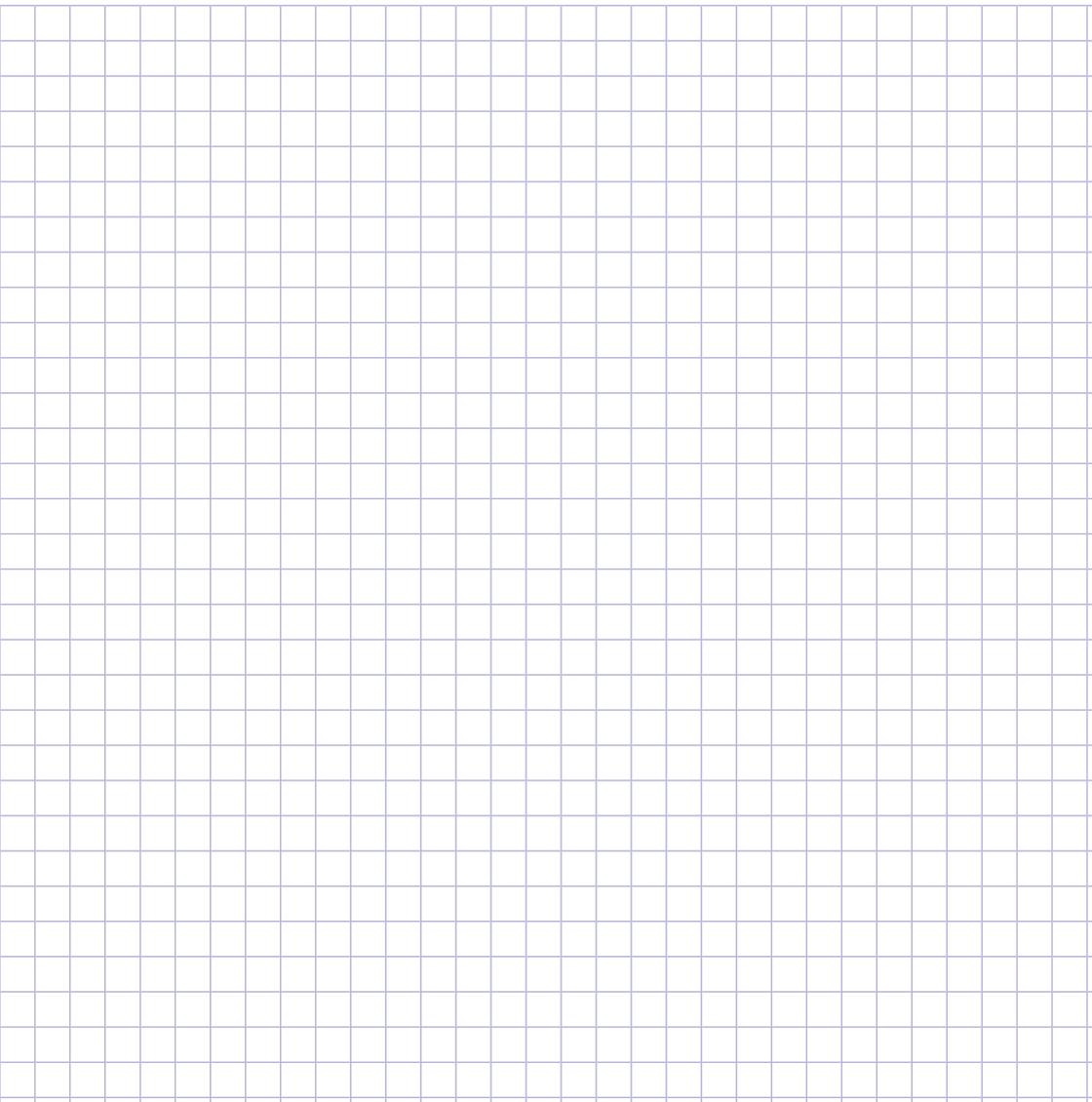
ZIMMERMANN, Fabio. **Gestão estratégica com o uso do BSC**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2014.

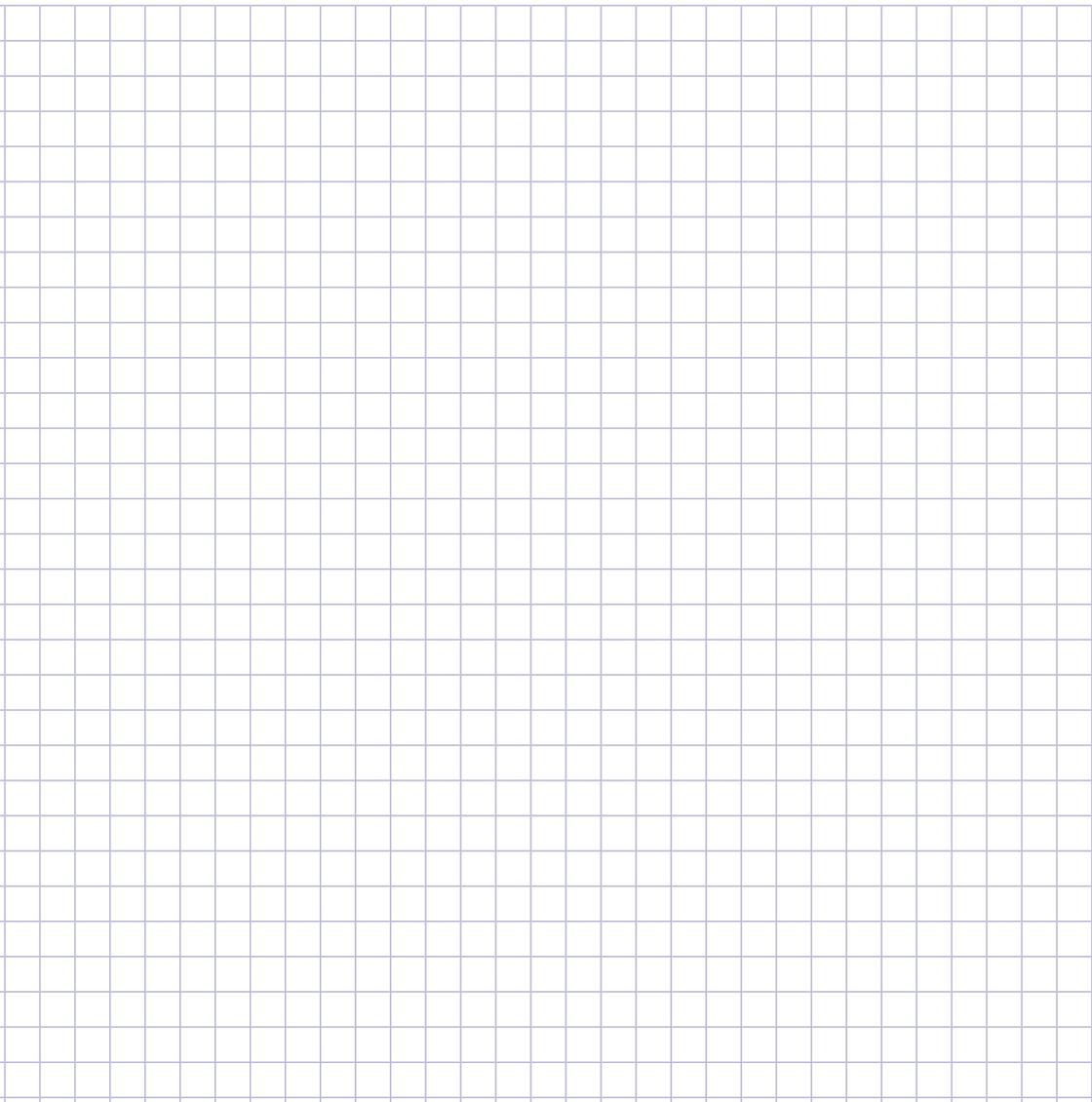
ANOTAÇÕES

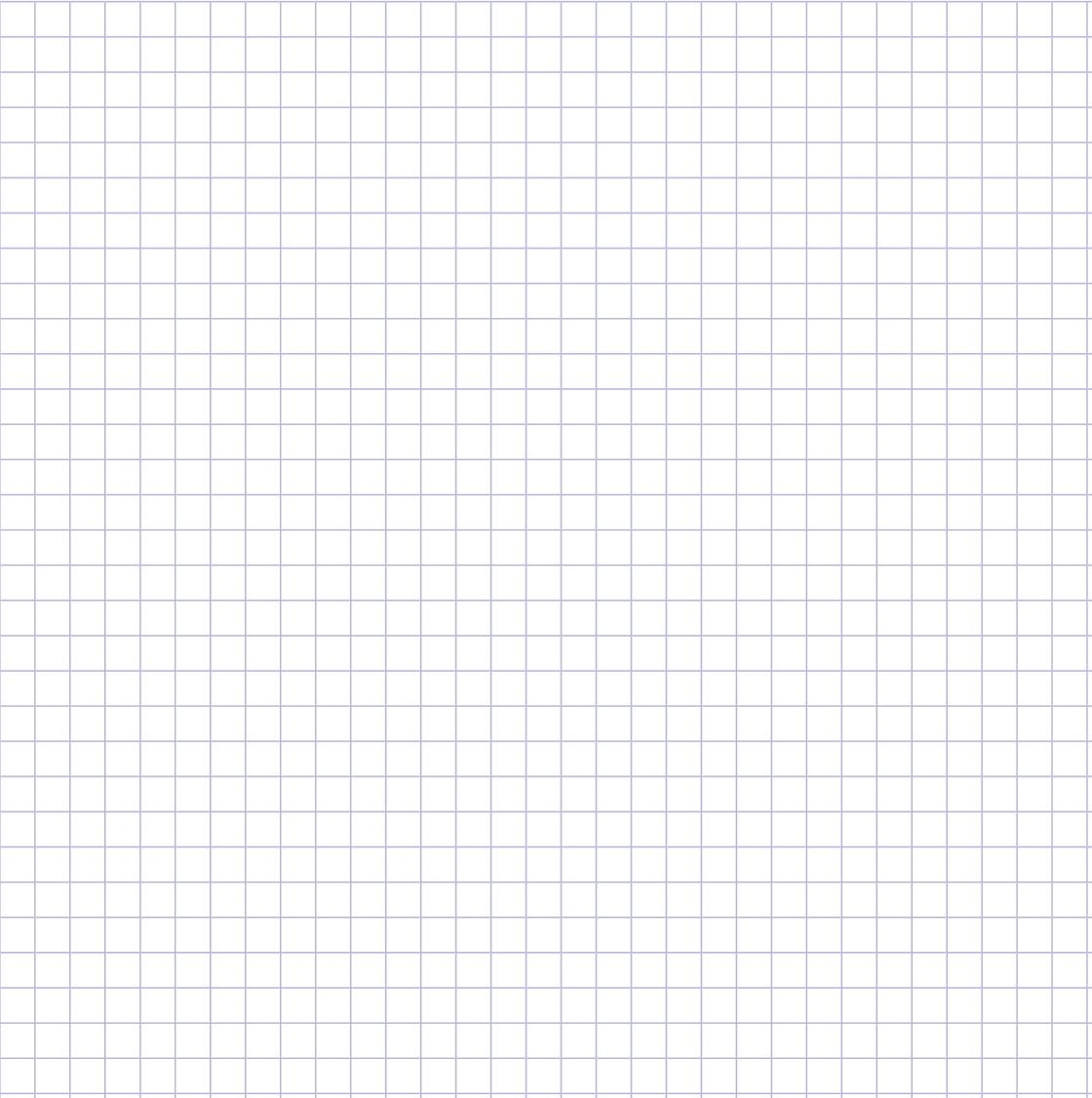


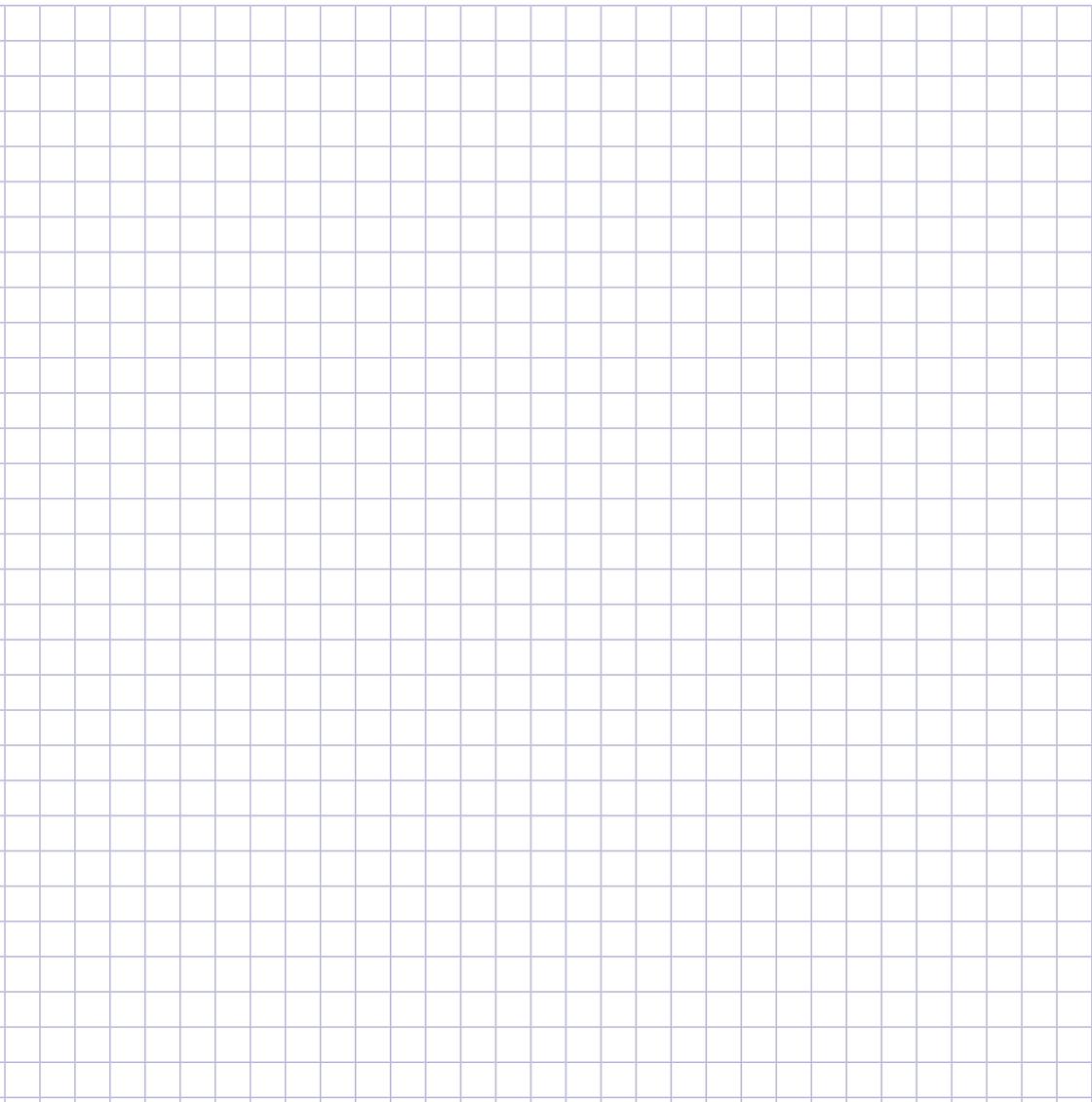


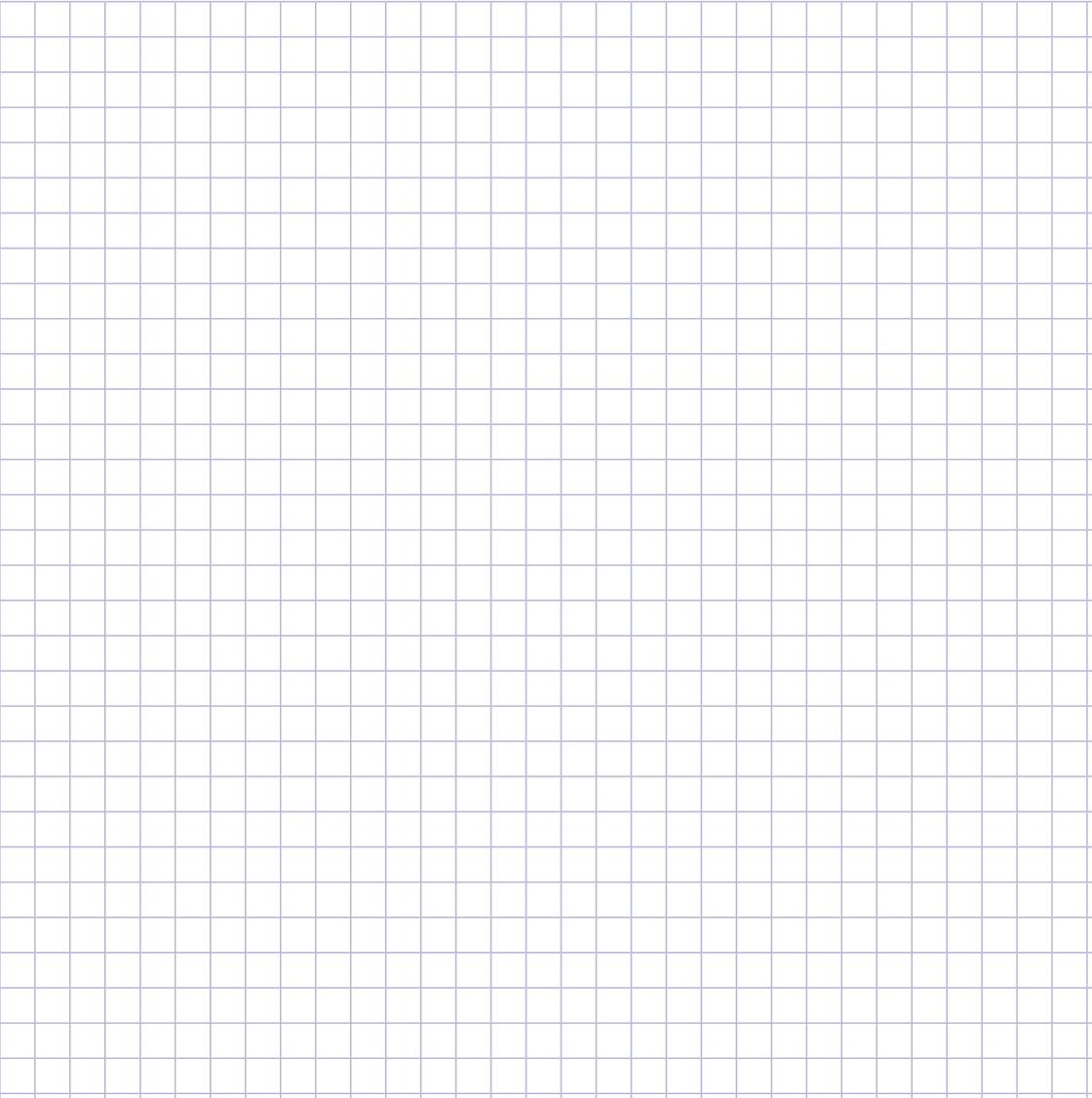












Texto composto nas famílias tipográficas
Asap e Asap Condensed, projetadas por
Pablo Cosgaya e Nicolás Silva.

Publicação impressa pela
Athalaia Gráfica e Editora
SIG Qd 6 s/n Lt 2280/2290
Brasília - DF, 70610-460

A coleção Inovação na Prática registra as experimentações e aprendizados da equipe da Diretoria de Inovação - GNova/Enap no desenvolvimento de projetos com instituições do governo federal.

Seu principal objetivo é disseminar as metodologias utilizadas e as lições aprendidas para inspirar organizações e laboratórios interessados em adaptá-las e testá-las em seus contextos, projetos e desafios de inovação.

Este volume traz o Guia de Facilitação Remota: Soluções Inovadoras para Desafios Públicos. A obra compartilha com o público o aprendizado da GNova com a migração de seus processos colaborativos do presencial para o on-line. São apresentados conceitos e técnicas com o objetivo de auxiliar no planejamento e execução de processos colaborativos em ambientes virtuais.



GNova



Escola Nacional de
Administração Pública

