

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
ESPECIALIZAÇÃO EM INOVAÇÃO E TECNOLOGIAS NA EDUCAÇÃO

Projeto de Pesquisa

O demandante: fonte de *insights*

Simone Miranda Moreira

Gerenciamento e organização – Pesquisa de nível meso (conforme categorização de nível e temática por ZAWACKI-RICHTER e ANDERSON, 2015)

Brasília

Novembro 2020

1 PROBLEMA DE PESQUISA

A Coordenação-Geral de Serviços de Transformação Governamental (CGGov)¹, integrante da Diretoria de Inovação (GNova), da Escola Nacional de Administração Pública (Enap)², atende demandas de órgãos públicos para apoiá-los na realização de projetos variados, como os de gestão estratégica e os que buscam solução de problemas públicos. Além disso, a CGGov também desenvolve ações de capacitação e de formação de facilitadores.

O modelo de gestão da CGGov visa o aprimoramento constante da qualidade dos seus processos, serviços e produtos. Nossa atuação profissional nesses projetos nos colocou em contato com outros desafios e nos permitiu identificar momentos de insatisfação dos demandantes ao longo dos trabalhos que a autora desta pesquisa gerencia.

Na medida em que avançávamos no conhecimento do campo empírico propriamente dito, nas leituras e discussões com pares e professores, o presente trabalho de conclusão foi gradualmente se voltando para o estudo da relação entre os padrões de qualidade estabelecidos pela CGGov e os definidos pelos clientes, agora denominados demandantes.

Dessa forma, o objetivo da pesquisa foi direcionado para identificar, sob o olhar dos demandantes, pontos sensíveis de insatisfação e sugestões para aprimorar nossas práticas de gestão, na busca de *insights*.

Buscando estabelecer direções para viabilizar a investigação do objetivo proposto, definimos a seguinte questão norteadora da pesquisa:

Como podemos alcançar a satisfação dos nossos demandantes ao desenvolvermos os projetos?

¹ Local de lotação da pesquisadora.

² Decreto 10.369/2020 aprova o estatuto da Enap, apresenta competências e estrutura da escola. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/D10369.htm. Acesso em 15 dez.2020.

2 CONTEXTUALIZAÇÃO E JUSTIFICATIVA

A Enap é uma escola de governo, vinculada ao Ministério da Economia que tem como finalidade “promover, elaborar e executar programas de capacitação de recursos humanos para a administração pública federal, com vistas ao desenvolvimento e à aplicação de tecnologias de gestão que aumentem a eficácia e a qualidade permanente dos serviços prestados pelo Estado aos cidadãos”, conforme Estatuto aprovado por meio do Decreto nº10.369, de 22/05/2020 (BRASIL, 2020a). A escola estabeleceu como missão “formar e desenvolver agentes públicos capazes de inovar, alcançar resultados e servir à sociedade”, como declara o seu mapa estratégico 2019 – 2022”³.

Ao mesmo tempo em que tem responsabilidades com a capacitação de servidores públicos, inclusive atuando como articuladora das ações da rede de escolas de governo do Poder Executivo Federal e do sistema de escolas de governo da União, como declarado no Decreto nº 9.991, de 28/08/2019 (BRASIL, 2019), alterado pelo Decreto nº 10.506, de 2/10/2020 (Brasil, 2020b), a Enap fomenta, prospecta, apoia e executa ações de inovação, além de outras responsabilidades elencadas no Decreto nº 10.369, de 22/05/2020 (BRASIL, 2020a).

Como Instituição Científica, Tecnológica e de Inovação (ICT), o compromisso da Enap com a inovação pode ser constatado com a edição de uma série de resoluções em 2018. Dentre elas, privilegiamos neste trabalho, a Resolução nº 35, de 30/10/2018, que “dispõe sobre a política de inovação tecnológica Enap, disciplinando o apoio a projetos em serviços públicos e políticas públicas” (ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 2018a), alterada pela Resolução nº 8, de 30/03/2020 (ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 2020); bem como a Resolução nº 36, de 30/10/2018, que “cria o Núcleo de Inovação Tecnológica – NIT da Enap” (ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA, 2018b).

A partir da análise dessas normas, somadas aos objetivos estratégicos definidos no Mapa Estratégico da Enap 2019-2022 já citado, é possível compreender que para o cumprimento de sua finalidade, a Enap busca continuamente desenvolver ações destinadas à inovação e à melhoria contínua dos processos e serviços. Dentre elas,

³ Mapa Estratégico da Enap arquivado em repositório institucional. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4875/1/Enap_MapasEstrat%3%a9gico_2022.pdf. Acesso em: 29 nov. 2020.

a CGGov, totalmente alinhada à filosofia da escola, busca permanentemente otimizar seus esforços para oferecer serviços de excelência, primando pelo zelo com o serviço público e com foco no atendimento das necessidades dos demandantes, na busca de soluções de problemas públicos.

Fundamentada nessa filosofia, a presente pesquisa corrobora com os interesses da escola, na medida em que ela busca alcançar a satisfação dos demandantes da CGGov com atuação alinhada aos valores declarados pela Enap em seu mapa estratégico⁴, a saber: foco nas pessoas, inovação com impacto, aprendizagem com protagonismo, integração com diversidade, flexibilidade com integridade, compromisso com o conhecimento, a ciência e a sociedade.

Apesar de todo o cuidado com o planejamento das ações da CGGov, a pesquisadora percebe que vez ou outra, algum demandante parece descontente com algum resultado, mas as razões dos descontentamentos nos fogem ao conhecimento. Existe algo desconhecido que precisa ser esclarecido.

Além disso, o público-alvo pesquisado é composto de servidores públicos que têm os mesmos compromissos éticos da administração pública, bem como participaram de atividades apoiadas pela Enap. Portanto, consideramos o trabalho de conclusão de curso proposto relevante para o contexto organizacional, assim como factível à luz das estratégias de inovação defendidas pela Enap.

⁴ Mapa Estratégico da Enap arquivado em repositório institucional. Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4875/1/Enap_MapasEstrat%3%a9gico_2022.pdf. Acesso em: 29 nov. 2020.

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo geral

Compor um mapa de *insights*⁵ a partir da coleta de *feedbacks* dos demandantes de serviços sobre os trabalhos realizados em parceria com a CGGov.

3.2 Objetivos específicos

A fim de alcançar o objetivo geral dessa pesquisa, foram estabelecidos alguns objetivos específicos:

- Levantar o referencial teórico sobre *design* etnográfico para compreender a contribuição desse método na busca de *insights*.
- Identificar as etapas necessárias para a elaboração de projeto de *design* etnográfico.
- Registrar os *insights* gerados, a partir das citações feitas pelos demandantes e captadas por meio de entrevista.

⁵ *Insight* é a capacidade de ter uma clara, profunda, e às vezes repentina compreensão de um complicado problema ou situação. Tradução livre. Fonte: Cambridge Dictionary. Disponível em: <https://dictionary.cambridge.org/pt/dicionario/ingles/insight>. Acesso em: 29 nov. 2020.

4 REFERENCIAL TEÓRICO

Dijk (2014, p. 110) considera que “o *design* etnográfico é um processo estruturado para estudar, em profundidade, a vida cotidiana e as experiências das pessoas a quem se destina o *design*”. O autor esclarece ainda que a ligação entre pesquisador e pesquisado se dá por meio de conversas empáticas⁶, que permite ao pesquisador compreender a perspectiva de realidade dos pesquisados. A partir dessa compreensão, o pesquisador pode desenvolver novas ideias, produtos ou serviços para atender a esse segmento investigado.

Apesar do *design* etnográfico levar essa nomenclatura, ela não se confunde com etnografia.

O autor ainda sinaliza que “O *design* etnográfico é a pesquisa etnográfica qualitativa aplicada a um contexto de *design*” (DIJK, 2014, p. 111). Esclarece que o *design* etnográfico “busca explicitamente gerar materiais que comuniquem os *insights* da pesquisa” (DIJK, 2014, p. 111).

Outros autores reforçam os conceitos de *design* e de etnografia:

Design é uma abordagem que combina métodos e ferramentas de diversas áreas com o objetivo de gerar ou transformar um serviço ou produto. A etnografia, por sua vez, é uma metodologia de pesquisa desenvolvida pela antropologia que auxilia o pesquisador a imergir numa sociedade para entendê-la profundamente em sua cultura, comportamentos e relações sociais (FERRAREZI, MENDONÇA, METELLO, BONDUKI, 2019, p. 138).

Metello (2018, pp. 22-23) destaca as etapas que um projeto de *design* etnográfico deve seguir, a saber:

1) definição do escopo; 2) definição do público a ser observado e/ou entrevistado; 3) Conhecimento das próprias suposições; 4) preparação do roteiro para ida a campo e 5) ida a campo e registro; 6) síntese dos registros; 7- geração de *insights* e, 8) apresentação dos resultados.

Aplicado à administração pública, o *design* etnográfico “contribui para a transformação da cultura da administração pública ao gerar entendimento sobre um determinado problema público” (METELLO, 2018, p. 8), a partir da compreensão do olhar da

⁶ De acordo com o dicionário Houaiss (2009, p.740), empatia é a “capacidade de se identificar com outra pessoa, de sentir o que ela sente, de querer o que ela quer, de apreender do modo como ela apreende”; é também “processo de identificação em que o indivíduo se coloca no lugar do outro e, com base em suas próprias suposições ou impressões, tenta compreender o comportamento do outro”

realidade do outro (usuário, cliente, cidadão) porque o foco está sempre nesse usuário/cliente/cidadão, que é o destinatário do serviço público.

Importante acrescentar que a autora citada reforça que “o objetivo principal deste método é gerar *insights* sobre determinado assunto” (METELLO, 2018, p. 11) e que a realização do *design* etnográfico “não persegue rigor estatístico, pois o objetivo não é confirmar ou refutar uma tese, e sim, imergir na realidade do outro para que se conheça e descubra coisas novas” (METELLO, 2018, p 13). Inclusive, ao selecionar as pessoas para serem pesquisadas, é muito recomendável que sejam escolhidas aquelas que representam os extremos. Para o *design* etnográfico, a representatividade não é importante. Entende-se que compreendendo a necessidade dos extremos, os novos produtos ou serviços criados (ou reformulados) atenderão também a todo o intervalo entre esses extremos.

Entretanto é possível e até recomendável combinar o *design* etnográfico com pesquisas quantitativas, ampliando o leque de conhecimentos sobre a realidade estudada.

No momento da investigação de um problema ou desafio, Brown (2017) defende a importância de identificar não apenas as necessidades óbvias e expressas em uma demanda, mas, sim, buscar o que ainda está latente, gerando *insights* que permitem transformações inovadoras e as simples transformações incrementais.

Para Metello (2018) há uma grande diferença no uso da palavra *insight* usada rotineiramente pelas pessoas, como sinônimo de ideia e o seu significado para o mundo do *design*. Ela explica que

No senso comum, *insight* é uma ideia. As pessoas dizem “acabei de ter um *insight* sobre isso. Na linguagem do *design*, *insight* não é sinônimo de ideia. ter um *insight* é obter um entendimento sobre algo. O *insight* não é solução, e sim uma oportunidade de ação, enquanto a ideia é uma elaboração sobre o problema para solucioná-lo. (METELLO, 2018, p.58).

Metello (2018, p. 59) explica ainda que não há roteiro ou regras para elaborar *insights*. Entretanto ela sugere pistas que costumam gerar bons *insights*, como “valores, motivações e necessidades das pessoas; discrepância entre aspirações das pessoas e realidade; e, Obstáculos e desafios claros.

Brown (2017, p. 38) destaca essa fase de *insights* como o momento no qual se está “aprendendo com a vida alheia”. Ele esclarece que:

essas pontes de *insights* são construídos por meio da empatia, a tentativa de ver o mundo através dos olhos dos outros, de compreender o mundo por meio das experiências alheira e de sentir o mundo por suas emoções. (BROWN, 2017, P. 47)

O contato com o público-alvo da pesquisa deve ser feito com muita empatia para conseguir levantar dados mais ricos. Para Brown (2017, p. 46) empatia é se colocar “na pele dos outros” e que “a empatia é o hábito mental que nos leva a pensar nas pessoas como pessoas, e não como ratos de laboratório ou desvios-padrão”.

Metello (2018, p. 18) alerta ainda que “é essencial que, na ida a campo, o pesquisador adote uma atitude de principiante, movido pela curiosidade e abertura ao novo”. Esse é o momento no qual o pesquisador se despe dos conhecimentos que já tem sobre o assunto em estudo para conseguir explorar o problema como se estivesse tendo o contato com essa realidade pela primeira vez. Além disso, essa postura aumenta o nível de empatia com o público-alvo.

5 METODOLOGIA

5.1 Modalidade de pesquisa

Considerando a aplicação do *design* etnográfico como tema central da presente pesquisa, o recorte proposto neste trabalho tem como marco a composição de um mapa de *insights*⁷, a partir da coleta de *feedbacks* de demandantes de serviços sobre trabalhos já realizados. Assim, a opção teórico-metodológica adotada neste trabalho é de uma investigação que procura conhecer as percepções dos demandantes.

A pesquisa foi desenhada para ser explorada por meio do *design* etnográfico. Segundo Dijk (2014, p. 111), o *design* etnográfico “é a pesquisa etnográfica qualitativa aplicada a um contexto de design”. Ou seja, não é uma pesquisa etnográfica, mas sim uma etapa do *design* que se inspira na etnografia.

Trata-se de uma metodologia para entender uma determinada realidade e poder gerar conhecimentos para transformá-la. Essa metodologia permite identificar oportunidades para gerar inovação, ou seja, identificar oportunidade de transformações. A meta da pesquisa, como bem explica Brown (2017, p. 46) “não estamos tentando gerar um novo conhecimento, testar uma teoria ou validar uma hipótese científica”. Ele ainda acrescenta: a missão é traduzir observações em *insights*, e estes em produtos e serviços para melhorar a vida das pessoas (BROWN, 2017, p 46).

Portanto, seguindo a descrição de classificação feita por Fontelles *et al* (2009, pp 4-6) é possível dizer que essa pesquisa, quanto à forma é de abordagem qualitativa, cujos *insights* serão aplicados na melhoria do atendimento dado pela CGGov aos demandantes de serviços. Quanto aos procedimentos técnicos, trata-se de uma pesquisa de campo, uma vez que os dados são coletados de forma que contribuam para responder ao problema proposto, compreendendo com mais profundidade a realidade experienciada pelos demandantes.

⁷ Mapa de *insights* é a apresentação do resultado final da pesquisa, normalmente em uma única página, mostrando todos os *insights* e informações sobre o projeto.

5.2 Coleta e tratamento de dados

Para captar a percepção dos demandantes sobre os serviços executados pela CGGov, a fim de gerar um mapa de *insights*, inicialmente definimos um grupo de 4 (quatro) demandantes para Participarem da pesquisa, a saber:

Demandante A: Secretaria Executiva ministerial, representada por um Coordenador-Geral. Projeto desenvolvido com apoio da CGGov/Enap envolveu o planejamento estratégico do órgão. O trabalho compreendeu a realização de doze oficinas⁸ presenciais ao longo do ano de 2019 para explorar e identificar desde os referenciais estratégicos até o detalhamento de entregas estratégicas;

Demandante B: Secretaria ministerial, representada por uma Gerente de Planejamento. O projeto desenvolvido com apoio da CGGov/Enap incluiu o planejamento estratégico da Secretaria. O trabalho foi compreendeu a realização de 3 (três) oficinas presenciais em 2019 para visitar o planejamento estratégico já realizado em ano anterior e identificar e priorizar as iniciativas vinculadas a cada objetivo estratégico;

Demandante C: Diretoria Executiva de uma fundação pública, representada por sua Diretora-Substituta. O projeto desenvolvido com apoio da CGGov/Enap teve como escopo o planejamento estratégico do órgão. Foram realizadas 5 oficinas presenciais no período de 2019 a 2020 e explorou desde uma visão histórica da instituição até a construção de um portfólio de projetos; e,

Demandante D: Secretaria Especial ministerial, representada por sua Coordenadora-Geral. O trabalho desenvolvido compreendeu a realização de 5 (cinco) oficinas presenciais em 2019 para conhecer as dependências entre os sistemas estruturadores do governo federal e explorar cenários futuros, identificando ações necessárias para tornar a rede mais eficiente.

Do público-alvo escolhido, e apresentado acima, observamos que dois deles pareceram muito satisfeitos com os resultados obtidos nas oficinas de trabalho (demandantes A e D). Contudo, dois outros pareceram muito insatisfeitos

⁸Segundo o Glossário Enapalavra (Enap, 2019), em constante atualização e desenvolvimento, oficina pode ser entendida como “a ação de aprendizagem colaborativa, dinâmica e dialógica que envolve atividades em grupos, de forma estruturada, que possibilitam troca conhecimento e experiência, construção coletiva e atividades mão na massa”. Disponível em: <https://sites.google.com/enap.gov.br/glossario-enapalavra/gloss%C3%A1rio-enapalavra/oficina>. Acesso em 29 nov. 2020.

(demandantes B e C). Esses estados de ânimo foram levantados por meio de observação simples. De acordo com Gil (2012) a observação simples pode ser entendida como:

aquela em que o pesquisador, permanecendo alheio à comunidade, grupo ou situação que pretende estudar, observa de maneira espontânea os fatos que aí ocorrem. Nesse procedimento, o pesquisador é muito mais um espectador que um ator (GIL, 2012, p. 101).

Considerando o ensinamento teórico de Gil (2012), no decorrer da nossa observação, constatamos manifestações de satisfação por meio de largos sorrisos, energia vibrante, alegria, agradecimentos e muitos elogios. Por outro lado, observamos as manifestações de desagrado por meio de rostos sérios, cenhos franzidos, poucas palavras. O demandante B chegou a verbalizar a frustração por meio de reclamações e críticas endereçadas diretamente aos facilitadores⁹ das oficinas.

Após concluirmos a seleção e observação dos demandantes, iniciamos a pesquisa de campo. Os representantes dos demandantes A, B e C foram entrevistados em seus locais de trabalho, pois consideramos que ficariam mais confortáveis para relatar e proferir qualquer tipo de comentário. Entrevistamos a representante do demandante D via telefone, uma vez que ela passou a prestar seus serviços ao ministério em outra cidade e não se encontrava presencialmente no Distrito Federal.

A entrevista semiestruturada proposta para a pesquisa teve como referencial a abordagem teórica de Triviños (2013), o qual sinaliza que a

entrevista semi-estruturada, em geral, aquela que parte de certos questionamentos básicos, apoiados em teoria e hipóteses que interessa à pesquisa, e que, em seguida, oferecem amplo campo de interrogativas, fruto de novas hipóteses que vão surgindo à medida que se recebem as respostas do informante. Dessa maneira, o informante, seguindo espontaneamente a linha de seu pensamento e de suas experiências dentro do foco principal colocado pelo investigador, começa a participar na elaboração do conteúdo da pesquisa (TRIVIÑOS, 2013, P. 146).

⁹ O Facilitador é aquele que planeja, desenvolve e conduz de forma estruturada processos colaborativos de aprendizagem e criação, que visam à construção dialogada de conhecimento ou à solução de problemas ou desafios. Fonte: Glossário Enapalavra, disponível em: <https://sites.google.com/enap.gov.br/glossario-enapalavra/gloss%C3%A1rio-enapalavra/facilitador>. Acesso em: 29 nov. 2020.

No decorrer das entrevistas, procuramos estabelecer uma relação de empatia entre entrevistadora e entrevistados, bem como dissociar o papel da pesquisadora deste trabalho e da servidora e representante da Enap. O extremo cuidado visou mitigar possíveis vieses frutos do constrangimento do entrevistado ao colocar suas opiniões e avaliações a um representante da Enap. Para isso, foi explicado claramente sobre a importância dessas informações para o aprimoramento dos serviços oferecidos pela escola e que todos os dados e informações coletadas estariam isentas de julgamentos pessoais. Essa estratégia promoveu um momento de escuta ativa e empática.

Como apresentamos anteriormente nesse trabalho, a realização das entrevistas¹⁰ semiestruturadas teve por objetivo conhecer a percepção dos demandantes sobre a experiência vivida e, a partir desses relatos, construir um mapa de insights. As entrevistas foram gravadas para que pudéssemos dedicar total atenção aos relatos dos entrevistados e para que pudéssemos analisar posteriormente as informações coletadas com mais propriedade. A partir dessas escutas, foi possível elaborar o mapa de insights.

¹⁰ Pesquisa realizada pela autora em 2019 e 2020. O roteiro da entrevista pode ser encontrado no APÊNDICE A deste trabalho.

6 RESULTADOS

Conforme enfatizado por Metello (2018, p. 11) “o foco do *design* etnográfico é sempre o usuário”. Em nossa pesquisa, os representantes dos demandantes dos serviços à Enap são pontos focais de contato para tratativas e desenvolvimento dos projetos, além de participantes dos trabalhos. Portanto, entendemos que eles são o público-alvo da presente pesquisa e devem ser o foco do nosso *design* etnográfico.

A partir das nossas observações feitas durante a realização das oficinas, foi possível constatar diferentes sentimentos, sejam eles de frustração ou de alegria. Por isso, acreditamos na importância de ouvir e observar as pessoas, nessa abordagem teórica.

As diversas citações críticas e elogiosas identificadas a partir das entrevistas sugerem que a autora desse trabalho conseguiu dissociar o seu vínculo institucional com o de pesquisadora, o que permitiu que todos os entrevistados pudessem expressar suas percepções e expectativas da realidade sem constrangimentos.

As entrevistas também sugerem que os demandantes A e D realmente ficaram muito insatisfeitos com os trabalhos realizados, e por isso não pouparam críticas especialmente ligadas ao processo de trabalho adotado pela CGGov. Já os demandantes B e C foram generosos em elogios à equipe, ao processo e aos facilitadores. Esses registraram principalmente algumas contribuições no sentido de aprimorar a estratégia de comunicação da CGGov.

Além da composição do mapa de insights elaborado a partir da coleta de *feedbacks* dos demandantes de serviços sobre os trabalhos realizados em parceria com a CGGov, que apresentaremos a seguir, há de ser considerado que a pesquisa etnográfica promoveu descobertas que extrapolaram os conhecimentos que inicialmente definimos. Isto é, entendemos que o *design* etnográfico é uma forma de conhecer com mais profundidade e escuta empática os demandantes, especialmente, como pensam e sentem, bem como quais são as suas reais necessidades, desejos e expectativas.

O mapa de insights que apresentaremos a seguir contribui para que a CGGov possa analisar e refletir sobre os serviços que oferta e, como ensinou Dijk (2014, p. 111), abre um leque de oportunidades para gerar inovação.



Este mapa consolida os *insights* gerados a partir do design etnográfico, a fim de responder ao problema de pesquisa

 "Queríamos algo construído coletivamente"

"Muita mudança de chefia que demanda serviço"

"Mérito do patrocínio" 

"Obrigação ou não, as vezes falta só um obrigada"

"Apesar da diretoria ter validado a proposta, o presidente precisaria conhecer os detalhes" 

É o patrocinador quem prejudica ou garante a fluidez do trabalho

Projetos longos têm mais risco de interrupção de patrocínio

Quando o trabalho é conduzido pela área adequada, há maior produtividade

O nível de maturidade institucional impacta nos trabalhos

Necessário plano de comunicação com o demandante: clareza do nível de informações e validações de que necessita

O nível de maturidade institucional para realizar coletivamente os trabalhos varia muito

Gestão/insights

"É muito desafiador pensar em trabalho coletivo"

"Quando o gestor gosta do que faz ajuda a conduzir o processo de planejamento estratégico!" 

"Mesma área cuida de PPA e Planejamento Estratégico institucional" 

"O nível de maturidade da organização fez com que fossemos além. Não ficou só na parede" 

Fazer um debriefing no pós oficina e ouvir o cliente quanto aos resultados obtidos

Comunicar claramente ao demandante quem é o gerente do projeto e seu substituto; detalhar claramente o processo e os requisitos

Comunicar melhor ao demandante o propósito das oficinas, e a metodologia de trabalho

Comunicação/insights

"Essa conversa.. esses feedbacks podem gerar um ganho. Esse pós-venda faz toda diferença"

"Comunicação: indicar claramente quem é o líder do projeto e o substituto em caso de ausência ou emergência" 

"Em todas as oficinas saímos com pontos de atenção e pontos de melhoria. Tivemos de trabalhar muito entre uma oficina e outra"

 "Poucas reuniões de briefing e debriefing"

"Buscar métodos para conseguir engajamento do grupo - começar diferente"

"A escolha da metodologia deve considerar o perfil do demandante/publico alvo. A melhor metodologia do ponto de vista da Enap pode não atender por ter de enfrentar resistências"

"As pessoas não tinham um alinhamento conceitual"

Definir e comunicar estratégia de acompanhamento do roteiro.

Repensar desenvolver atividades em dias consecutivos. Elas não dão tempo às equipes para se prepararem.

Informar melhor ao demandante o propósito das oficinas, avisando que muitas vezes há sim necessidade de trabalhos em períodos intermediários aos encontros.

Reavaliar as técnicas de engajamento do grupo.

Cuidar para não iniciar uma atividade prática sem um respaldo teórico que alinhe todo o grupo.

Processo/Insights

"Alguém tinha de ter cobrado do apresentador os direcionadores/diretrizes estratégicos norteadores do trabalho. Ponto focal da organização? ou moderadores?" 

"Dias corridos de encontro - não permitem o debriefing e a avaliação do dia com possibilidade de redirecionar o trabalho"

7 POSSÍVEIS APLICAÇÕES DO ESTUDO PARA A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Como pode ser constatado no mapa de *insights* e no item anterior, de resultado, a pesquisa etnográfica é de grande valor para a melhoria dos serviços e produtos oferecidos ao público. Conforme já apresentado por Metello (2018, p. 9):

O *design* etnográfico é uma abordagem que contribui para a transformação da cultura da administração pública ao gerar entendimento sobre um determinado problema público a partir da imersão de servidores na experiência e realidade vivida pelos cidadãos – suas reais necessidades, expectativas e dificuldades.

Além de contribuir com *insights* que se geram oportunidades de inovação, a pesquisa etnográfica também apadrinha a transformação da cultura da administração pública.

Entretanto, há que se considerar que a pesquisa etnográfica recai sobre um determinado contexto ou tema ou pessoas, dificultando a replicação desses resultados em contextos diferentes.

Cabe lembrar as anotações de Laville e Dione (1999 apud GIL, 2012, p. 6) quanto ao problema da generalização:

Não há como negar as limitações das ciências sociais; não apenas em relação à objetividade, mas também à generalidade. Se as pesquisas nas ciências naturais com frequência conduzem ao estabelecimento de leis, nas ciências sociais não conduzem mais do que à identificação de tendências.

REFERÊNCIAS

BRASIL. **Decreto nº 9.991, de 28 agosto de 2019**. Dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília, DF: Presidência da República, 2019. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2019/Decreto/D9991.htm#:~:text=D9991&text=Disp%C3%B5e%20sobre%20a%20Pol%C3%ADtica%20Nacional,afastamentos%20para%20a%C3%A7%C3%B5es%20de%20desenvolvimento. Acesso em: 29 nov. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 10.369, de 22 de maio de 2020**. Aprova o Estatuto e o Quadro Demonstrativo dos Cargos em Comissão e das Funções de Confiança da Fundação Escola Nacional de Administração Pública - Enap e remaneja cargos em comissão e funções de confiança. Brasília, DF: Presidência da República, 2020. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Decreto/D10369.htm#art7. Acesso em: 29 nov. 2020.

BRASIL. **Decreto nº 10.506, de 2 de outubro de 2020**. Altera o Decreto nº 9.991, de 28 de agosto de 2019, que dispõe sobre a Política Nacional de Desenvolvimento de Pessoas da administração pública federal direta, autárquica e fundacional, e regulamenta dispositivos da Lei nº 8.112, de 11 de dezembro de 1990, quanto a licenças e afastamentos para ações de desenvolvimento. Brasília, DF: Presidência da República, 2020. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Decreto/D10506.htm#art1. Acesso em: 29 nov. 2020.

BROWN, Tim. ***Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias***. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.

DIJK, Geke Van. *Design etnográfico: em busca da inspiração na vida cotidiana*. In: STICKDORN, Marc; SCHNEIDER, Jakob (org.). **Isto é design thinking de serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2014. p.110-119.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Conselho Diretor. **Resolução nº 8, de 30 de março de 2020**. Altera a Resolução Enap nº 35, de 30 de outubro de 2018, que dispõe sobre a política de inovação tecnológica na Fundação Escola Nacional de Administração Pública - Enap, disciplinando o apoio a projetos em serviços públicos e políticas públicas. Brasília: Conselho Diretor, 2020. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3576/4/RESOLU%C3%87%C3%83O%20N%C2%BA%208%2C%20DE%2030%20DE%20MAR%C3%87O%20DE%202020%20-%20DOU%20-%20Imprensa%20Nacional.pdf>. Acesso em: 29 nov. 2020.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Conselho Diretor. **Resolução nº 35, de 30 de outubro de 2018**. Dispõe sobre a política de inovação tecnológica na Fundação Escola Nacional de Administração Pública - Enap, disciplinando o apoio a projetos em serviços públicos e políticas públicas. Brasília:

Conselho Diretor, 2018. Disponível em:

<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3576/1/Resolu%c3%a7%c3%a3o%2035%20->

[20-%20disp%c3%b5e%20sobre%20a%20pol%c3%adtica%20de%20inova%c3%a7%c3%a3o%20tecnol%c3%b3gica%20da%20Enap.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3576/1/Resolu%c3%a7%c3%a3o%2035%20-%20disp%c3%b5e%20sobre%20a%20pol%c3%adtica%20de%20inova%c3%a7%c3%a3o%20tecnol%c3%b3gica%20da%20Enap.pdf). Acesso em: 29 nov. 2020.

ESCOLA NACIONAL DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA. Conselho Diretor.

Resolução n° 36, de 30 de outubro de 2018. Cria o Núcleo de Inovação

Tecnológica - NIT da Fundação Escola Nacional de Administração Pública - Enap.

Brasília: Conselho Diretor, 2018. Disponível em:

<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/3577/1/Resolu%c3%a7%c3%a3o%2036%20-%20cria%20o%20NIT.PDF>. Acesso em: 29 nov. 2020.

FERRAREZI, Elizabete; MENDONÇA, Letícia Koepfel; METELLO, Daniela Gomes; BONDUKI, Manuel. *Design* etnográfico e imersão ágil: experimentos em projetos do Laboratório de Inovação em Governo. *In: CAVALCANTE, Pedro (org.). Inovação e Políticas Públicas: superando o mito da ideia*. Brasília: Ipea, 2019. p.137-156.

Disponível em:

<http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/9388/1/Design%20etnogr%c3%a1fico.pdf>. Acesso em: 15 dez.2020.

FONTELLES, Mauro José; SIMÕES, Marilda Garcia; FARIAS, Samantha Hasegawa; FONTELLES, Renata Garcia Simões. Metodologia da pesquisa científica: diretrizes para a elaboração de um protocolo de pesquisa. Revista **Paraense de Medicina**, Belém, v. 23, p. 69-76, 2009 .Disponível em:

https://files.cercomp.ufg.br/weby/up/150/o/Anexo_C8_NONAME.pdf. Acesso em: 27 jul. 2020.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

HOUAISS, Antônio; VILLAR, Mauro de Salles. **Dicionário da Língua Portuguesa**. 1. ed. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009.

METELLO, Daniela. **Design etnográfico em políticas públicas**. Brasília: Enap, 2018.

TRIVIÑOS, Nivaldo Silva. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

Apêndice

Apêndice I – Roteiro de entrevista semiestruturada

Roteiro

- 1) Por que escolheu a Enap?
- 2) Qual era o problema que você queria resolver quando procurou a Enap?
- 3) Como foi o todo o processo de atendimento de sua demanda? (desde o primeiro contato; combinado de metodologia; ao longo do processo; ajustes na demanda; reuniões; até a entrega do produto final)
- 4) Os trabalhos realizados na Enap foram úteis? Quais evidências você poderia citar para comprovar sua resposta?
- 5) O que não foi bom nessa experiência?
- 6) O que poderia ter sido melhor em todo esse processo?
- 7) O que poderia ter sido diferente (exploração do problema, processo, comunicação, parceiros, participantes...)
- 8) Agora, libertando-se de qualquer contexto específico, que memórias você tem do melhor atendimento que você já recebeu na vida? Conta um pouquinho sobre como foi essa experiência.