

CAPÍTULO 10

FÁBRICA DE IDEIAS: a experiência da Anvisa como estratégia para fomentar e incorporar a inovação como método de trabalho no ambiente institucional

Gustavo Henrique Trindade da Silva¹ | Danitza Passamai Rojas Buvnich²

1 INTRODUÇÃO

A inovação, nas palavras de Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 23), “é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveito das mesmas”. Nesse sentido, a gestão da inovação dependerá da capacidade das instituições de transformar as incertezas do processo criativo (inventivo e inovativo) em conhecimento, e este, em novos serviços, produtos ou processos para melhoria de resultados e respostas às necessidades impostas por uma sociedade cada vez mais dinâmica, plural e consciente de seus direitos e deveres.

Inovar é, portanto, mais que conceber uma ideia: é o processo de desenvolver e viabilizar seu uso prático. Depende tanto do capital intelectual de seus colaboradores, quanto da estruturação de um ambiente favorável à troca, à transferência, à adaptação e à aplicação das ideias. Se compreendermos apenas parte do processo de inovação (a invenção), as práticas adotadas para gerenciamento da inovação também serão propensas a serem parcialmente úteis (Tidd, Bessant e Pavitt, 2008, p. 85) e tenderão ao declínio com o tempo.

Para a estruturação de um modelo robusto de gestão da inovação, é determinante consolidar um processo sustentável de criação colaborativa e aplicação prática de ideias no ambiente corporativo.

E seu grande desafio, além de mobilizar as pessoas para investir seu capital intelectual, está ligado justamente à capacidade de gerar valor com a mudança. Tal desafio se torna ainda maior nas organizações públicas, em razão de suas estruturas segmentadas, hierarquizadas e extremamente avessas ao erro.

Este capítulo tem por objetivo apresentar a experiência da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) na inserção da abordagem de inovação como método de trabalho, a partir da implementação do projeto da Fábrica de Ideias.

O texto está organizado em quatro seções, além desta introdução e das considerações finais. Na primeira seção, são detalhados o contexto e a motivação para o desenvolvimento do projeto. Na segunda, são explicitados o conceito e o desafio inicial da estratégia adotada. Na terceira seção, é compartilhado o histórico de implantação da iniciativa. Na quarta seção, são compartilhadas lições aprendidas até o momento.

Esperamos, com isso, poder contribuir com a agenda de pesquisa de inovação no setor público (ISP). Ao compartilhar essa experiência da Anvisa, queremos lançar luz sobre o desafio de implantar modelos de gestão da inovação em organizações públicas àqueles que desejam trilhar esse caminho e contribuir com a modernização e a melhoria dos serviços prestados à população.

1. Especialista em regulação e vigilância sanitária da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa).

2. Gerente-geral de conhecimento, inovação e pesquisa da Anvisa.

2 BREVE CONTEXTO SOBRE COMO SURTIU O PROJETO DA FÁBRICA DE IDEIAS

A Anvisa, criada pela Lei nº 9.782, de 26 de janeiro de 1999, possui como atribuição e missão proteger a saúde da população, por meio da intervenção em setores de interesse sanitário para redução dos riscos decorrentes da produção e do uso de produtos e serviços ligados direta ou indiretamente à saúde das pessoas. Seu foco de atuação regulatória é bastante amplo e complexo, pois lida com o acesso a bens e serviços essenciais e o controle sanitário em diversos setores da economia, que abrangem parte significativa do produto interno bruto (PIB) brasileiro e o cotidiano de milhões de pessoas, não apenas no Brasil, mas também em países com os quais mantemos algum tipo de vínculo.

Tamanho desafio requer que a produção de conhecimento e a formação de seus reguladores ocorram em um ambiente de maior convergência entre os objetivos institucionais de proteção e defesa da saúde baseada no risco; e os benefícios sociais e econômicos advindos da intervenção estatal sob sua responsabilidade. Para tanto, o conhecimento deve se apoiar em uma concepção de desenvolvimento, que, para além da formação técnica, propicie uma compreensão sistêmica sobre o papel e a atuação da agência, que estimule o pensamento crítico e fomente a cultura de inovação como método de trabalho para modernização da gestão regulatória (Lopes *et al.*, 2015).

É preciso que agentes públicos estejam preparados não apenas com embasamento técnico, mas também com facilidade para adotar novas formas de pensar, agir e interagir com a sociedade. Estas novas formas são necessárias diante da tendência de complexidade crescente dos problemas a serem enfrentados pelo poder público para melhor atender às necessidades do cidadão – isto é, de forma mais responsiva e com maior equidade. Isso leva a buscas de novas soluções para problemas já conhecidos e a novas maneiras de lidar com desafios ainda não enfrentados, ou com soluções ainda

desconhecidas ou minimamente satisfatórias (Brown, 2010).

Foi a partir dessa concepção formativa que a Anvisa propôs, ainda em 2014, a criação do Programa de Formação Aplicada dos Servidores da Anvisa (PFA). Esse programa pretendeu não apenas informar sobre a inter-relação entre políticas públicas de saúde e desenvolvimento, e a construção de uma perspectiva econômica que viabilizasse a percepção dos impactos regulatórios nos processos produtivos do mercado industrial da saúde, mas, sobretudo, inserir uma mudança de foco nas práticas regulatórias adotadas pela agência, passando de uma perspectiva endógena (insulada) a uma prática interacional. Dessa forma, foram reunidos os setores regulados pela Anvisa e por outras instituições públicas de interface com a atuação regulatória no campo da saúde pública, para debater e evidenciar as dificuldades encontradas na interação entre atores-chave do ecossistema de regulação sanitária.

De forma resumida, o programa foi desenhado com uma abordagem de imersão, em que servidores participam de ciclos de palestras, debates e visitas técnicas às fábricas dos setores de alimentos, medicamentos e equipamentos médicos, para ter contato mais próximo com a realidade da regulação fora do ambiente organizacional. Ao final, são desafiados e estimulados a formular propostas de melhoria da regulação, por meio de projetos de intervenção.

No segundo ano de realização do PFA, um dos grupos de servidores participantes elaborou uma proposta de intervenção em uma atividade de turma, originando a Fábrica de Ideias. De conceito simples, a proposta estava baseada em um conjunto de estratégias para promover o melhor aproveitamento do capital intelectual na agência, para além dos limites da hierarquia e da departamentalização, compreendidos naquela ocasião como barreiras ao desenvolvimento de ideias e soluções criativas e inovadoras para os problemas identificados durante a etapa de imersão vivenciadas ao longo do programa. Ela

visava solucionar problemas percebidos pelo corpo funcional, pois havia pouca interação interna e reduzida oportunidade de socialização do conhecimento, bem como insuficiência de incentivos para atuação colaborativa em projetos institucionais multidisciplinares, o que acabava gerando distanciamento, desmotivação, falta de comprometimento e perdas no aproveitamento do potencial criativo dos colaboradores internos, com desperdício de oportunidades de inovação para melhoria dos serviços públicos prestados à sociedade.

Tal percepção foi confirmada na pesquisa de diagnóstico interno realizada para subsidiar a elaboração do Planejamento Estratégico da Anvisa, em 2015. Nesta pesquisa, mais de 75% dos servidores avaliaram como ruim ou péssimos os mecanismos de incentivo para aplicação de práticas inovadoras no processo de trabalho; e mais de 67%, como ruim ou péssimo o grau de abertura para inovação na forma com que os serviços são prestados pela agência.

Essa realidade reforçava uma cultura burocrática caracterizada pela gestão focada em metas operacionais e dificultava o processo de transformação do conhecimento tácito em resultados institucionais de forma sistêmica, sobretudo no médio e no longo prazos. Boas ideias também costumavam concorrer com urgências e prioridades de curto prazo e acabavam se perdendo, por falta de mecanismos apropriados e de incentivos para o aproveitamento do capital intelectual.

3 CONCEITO E DESAFIO INICIAL DO PROJETO

A ideia inicial era instituir uma dinâmica que possibilitasse a geração e a socialização sistêmica do conhecimento tácito no ambiente corporativo. Além disso, idealizava-se proporcionar engajamento de pessoas motivadas pelo propósito de fazer diferente e de aprimorar processos e práticas em sua rotina de trabalho, como estratégia para o melhor aproveitamento do capital intelectual no enfrentamento dos desafios institucionais.

O objetivo era descobrir como promover o melhor aproveitamento do capital intelectual e possibilitar a geração e o aproveitamento de ideias, utilizando o potencial criativo dos servidores de forma sistêmica e institucionalizada, para além de uma mera caixa de sugestões e independente de sua unidade de lotação – ou seja, o foco não estava restrito à qualificação do processo de trabalho, ele ia além, ao pretender estabelecer espaços relacionais que viabilizassem a troca de experiência e conhecimento, para assim qualificar a atividade regulatória.

A iniciativa foi inspirada na própria experiência do PFA, que possibilitou ambiente favorável à interação, à reflexão e ao surgimento, embora embrionário, de uma variedade de ideias para solucionar problemas identificados ao longo do programa, mas sem perspectiva de desdobramentos efetivos após a sua finalização. A Fábrica de Ideias foi então idealizada como uma rede corporativa, criada para mobilizar o capital intelectual, a fim de gerar oportunidades de inovação no ambiente institucional de forma centrada nas pessoas e na valorização do conhecimento e da criatividade, na expectativa de promover ideias para gerar valor público e melhorar a experiência dos usuários dos serviços prestados pela Anvisa.

Na prática, o projeto foi desenhado com quatro frentes de trabalho, a saber: *i)* fomento à cultura de inovação; *ii)* desenvolvimento de capacidades técnicas e gerenciais para gestão do processo de inovação; *iii)* criação de ambientes colaborativos para cocriação de ideias; e *iv)* mentoria para desenvolvimento de projetos inovadores. Com a missão de conectar pessoas para criar soluções, os principais valores adotados para nortear essa iniciativa foram conhecimento, transparência, iniciativa, criatividade, cooperação, relacionamento interpessoal, reconhecimento e compromisso com resultados.

A abordagem metodológica utilizada na criação e no desenvolvimento do projeto foi inspirada no *design thinking* e nos processos de inovação disseminados pelas escolas de *design* de Paris e

de Stanford, bem como no modelo generativo do processo de *design* da IDEO, difundido por Tim Brown (2010). Eles se alinham ao que podemos chamar de uma onda global de modernização da gestão, marcada pela disseminação de laboratórios de inovação em serviços públicos em diversos países, inclusive o Brasil.

4 TIRANDO A FÁBRICA DO PAPEL: a história do piloto

Em fevereiro de 2016, a Fábrica de Ideias foi institucionalizada como projeto-piloto por meio da Portaria Anvisa nº 157, com tempo de duração de um ano. O objetivo de instituir o projeto como um piloto visava testar em quais condições de governança e metodologia a proposta melhor se adequaria às condições culturais da organização, possibilitando aprendizado e oportunidade para refinar e validar hipóteses inicialmente idealizadas, bem como sua aderência às necessidades institucionais. Como estratégia de produção, era necessário criar espaços e oportunidades de socialização e externalização do conhecimento, a partir da implementação de um conjunto de novas práticas e ferramentas de integração e compartilhamento de experiências e informações, incentivando a inovação (Buvnich, 2013).

Por esse motivo, optou-se que, para a fase do piloto, o principal lócus para fomento à inovação em processos e serviços prestados pela agência se daria naquele momento, a partir das turmas do PFA, em razão da estrutura e da dinâmica já existentes. Isto se deu não apenas por razões de economicidade e sinergia, mas também por serem bastante similares ao processo de inovação preconizado pela abordagem de *design thinking*, o que facilitou a sua implantação, minimizando esforços e otimizando a utilização dos recursos institucionais já existentes.

O projeto também contou com uma estrutura de governança formalmente institucionalizada, por meio do normativo que criou a Fábrica de Ideias. O desafio do modelo de governança proposto foi conciliar a relevância estratégica desta

iniciativa para o desenvolvimento institucional da Anvisa com o menor custo operacional em todos os níveis de gestão. Para isso, foram idealizados arranjos matriciais com atuação colaborativa e papéis diferenciados e bem definidos nos níveis estratégico, tático e operacional para as funções de organização e funcionamento da Fábrica.

A governança do piloto foi composta por uma comissão executiva, formada por representantes da Diretoria de Gestão Institucional (Diges), da Assessoria de Planejamento (Aplan), da Assessoria de Comunicação (Ascom), da Gerência-Geral de Gestão de Pessoas (GGPES), da Gerência-Geral de Conhecimento, Inovação e Pesquisa (GGCIP) e dos servidores idealizadores do projeto da Fábrica de Ideias. Estes cumprindo um papel transversal para apoiar a Diges na coordenação e no acompanhamento da implementação do projeto-piloto.

A coordenação da gestão operacional da Fábrica ficou a cargo da GGCIP. Ela atuou como secretaria executiva da comissão, além de realizar o planejamento e apoiar a execução, o acompanhamento e a avaliação das atividades do piloto, bem como a seleção e o refinamento das ideias; a definição de times de inovação e do escopo dos projetos que seriam incubados pela Fábrica como parte da experiência-piloto.

Os times dos projetos selecionados eram formados por equipes multidisciplinares designadas para cada atividade da Fábrica, compostas por servidores de várias áreas que seriam responsáveis pelo desenvolvimento dos projetos, com foco na criação de soluções, respeitando basicamente quatro papéis fundamentais, presentes no box 1.

4.1 Lançamento do projeto

O lançamento do projeto foi marcado por uma palestra sobre experiências de inovação no setor público. Após, houve uma roda de conversa, no período da tarde, com o objetivo de sensibilizar e promover diálogo aberto sobre a problematização

BOX 1

Papéis fundamentais dos times de inovação da Fábrica de Ideias

- *Líder do time*: é o servidor vinculado à área do projeto, com conhecimento e acesso ao líder executivo.
- *Facilitador*: é o servidor capacitado pela Fábrica de Ideias, com conhecimento e experiência na abordagem metodológica e nos processos de trabalho para desenvolvimento do projeto.
- *Idealizadores*: são os servidores que integram o time do projeto, sendo os principais geradores de ideias. Eles podem ser lotados em qualquer área da Anvisa.
- *Time ampliado*: em determinadas etapas, há possibilidade de trabalho com participação de convidados e colaboradores eventuais, como áreas de interface, *experts*, monitores, mentores etc.

Elaboração dos autores.

dos temas, com ampla participação dos servidores, inclusive na organização do evento.

A fim de incentivar e engajar o público interno no lançamento, foi necessário desenvolver um plano de divulgação das atividades do piloto da Fábrica de Ideias. Para tanto, foi realizada uma campanha a partir de um *teaser* da programação do evento, seguida de uma estratégia de *e-mail marketing* com gamificação por meio de recompensa.

Os *e-mails* permitiram diferentes níveis de interação para instigar servidores sobre a temática de inovação no setor público. As recompensas possuíam um valor simbólico, como a entrega de balões amarelos a gás nas estações de trabalho, simbolizando o pensamento inspirador da inovação. Cada balão continha uma mensagem, e os destinatários recebiam um convite para participar da roda de conversa, após a palestra de lançamento do piloto.

4.2 Oficinas de inovação com *design thinking*

Na sequência do lançamento, foram realizadas as oficinas do PFA daquele ano. Nesse sentido, o terceiro módulo do programa, que era dedicado à produção de um projeto de intervenção para melhoria das práticas regulatórias, seria agora realizado com o apoio da Fábrica de Ideias, com uso da abordagem metodológica do *design thinking*. Inicialmente, estavam previstas três oficinas, sendo duas com foco em temas finalísticos e uma, em desafios de gestão, mas apenas as duas primeiras foram realizadas, devido a

fatores fora da governabilidade do projeto que impossibilitaram a realização da última turma.

Ao todo, participaram sessenta servidores com atuação em diferentes áreas da Anvisa, e a iniciativa resultou em um total de dez propostas de melhoria em diversos setores da agência. As ideias geradas nas oficinas foram posteriormente apresentadas no concurso de ideias da Fábrica; outra estratégia utilizada para disseminar a cultura de inovação e promover o engajamento do público interno da agência durante o piloto, para além dos participantes do PFA. Esse módulo foi muito importante para aprendizagem e desenvolvimento de capacidades técnicas do núcleo do projeto em relação à abordagem metodológica, bem como de processos e técnicas para promover a geração e o aproveitamento de ideias. Tal módulo também foi determinante para a construção do modelo de gestão da inovação para o ambiente corporativo.

4.3 Primeira turma de formação de gestores

Após as oficinas de inovação no PFA da Anvisa, iniciou-se a implementação da estratégia de desenvolvimento de capacidades e sensibilização dos gestores da agência, por meio da oferta do curso Inovação: Teoria e Métodos, desenvolvido em parceria com servidores do Ipea. Esse curso foi viabilizado por intermédio de pagamento de gratificação por encargo de curso ou concurso, regulamentada pelo Decreto nº 6.114, de 15 de maio de 2007, e contou com apoio logístico da Escola Nacional de Administração Pública (Enap), vinculada ao Ministério do Planejamento,

Desenvolvimento e Gestão (MP). As capacitações e oficinas realizadas tinham por diretriz o ciclo de geração de ideias (inspiração-ideação-implementação) e contaram com o uso de técnicas e ferramentas de *design*, como empatia, *persona*, ponto de vista, *brainstorming*, matriz factibilidade *versus* resolutividade, prototipação e teste, iteração, prova de conceito, *canvas* de inovação, *storytelling*, *pitch*, entre outras.

A ideia inicial era sensibilizar gestores de áreas cujos servidores estariam participando do PFA, a fim de possibilitar uma base de comunicação mínima para favorecer o diálogo da gramática de inovação entre servidores e suas respectivas chefias. Essa iniciativa foi bastante importante para sensibilização do nível de gerenciamento executivo da agência e contou com a adesão de lideranças importantes da organização, como adjuntos de diretores e gerentes-gerais, favorecendo a obtenção de apoio inicial para o projeto.

4.4 Seleção e priorização de ideias para o piloto

De agosto a outubro de 2016, foi iniciada uma nova etapa do projeto, baseada no desenvolvimento de estratégias e rotinas para seleção das propostas idealizadas durante as oficinas do PFA. O objetivo era priorizar uma entre as iniciativas idealizadas para refinamento e prototipação com apoio da Fábrica de Ideias, a fim de adquirir competências técnicas e gerenciais para gestão da inovação no ambiente corporativo, divulgar as iniciativas

inovadoras formuladas pelos participantes e engajar outros servidores para além do PFA.

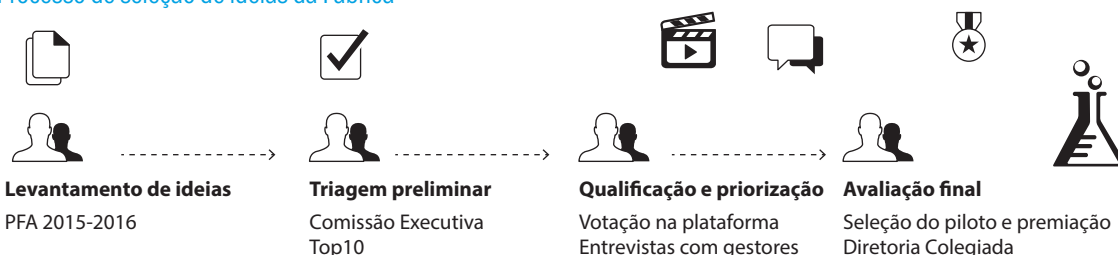
A estratégia utilizada foi selecionar as propostas por meio da realização de um concurso de ideias, com participação de servidores, gestores e dirigentes em diferentes etapas do processo de seleção, envolvendo diversos níveis de gestão. A iniciativa também contemplou uma etapa de premiação e reconhecimento ao final do processo, conforme ilustra a figura 1.

O concurso foi regulamento pela Portaria nº 1.693, de 29 de agosto de 2016, e os critérios de seleção das ideias estavam baseados nos princípios de desejabilidade, factibilidade, resolutividade e criatividade.

A primeira etapa (triagem preliminar) foi realizada pela comissão executiva, que avaliou 28 ideias geradas durante as turmas do PFA, incluindo ideias apresentadas no ano anterior ao concurso, em 2015, e selecionou as dez ideias com maior alinhamento aos objetivos estratégicos e potencial de desenvolvimento com apoio da Fábrica de Ideias.

Na segunda etapa (qualificação e priorização), as dez ideias pré-selecionadas foram apresentadas pelos seus idealizadores por meio de um vídeo de até três minutos e disponibilizadas para votação aberta dos servidores em uma plataforma de comunicação interna. Nesta etapa, foram contabilizados 729 votos

FIGURA 1
Processo de seleção de ideias da Fábrica



Elaboração dos autores.

nas ideias apresentadas, em apenas quatro dias de votação, o que representa a proporção de aproximadamente 12% de engajamento de toda a força de trabalho da agência, incluindo servidores lotados fora de Brasília.³

Para estimular o engajamento dos servidores, a principal estratégia foi a construção de incentivos de reconhecimento e recompensa. Os primeiros foram baseados em transparência e atributos que conferem reputação, inspirados em abordagens de gamificação, tais como a formação de times de inovação, a utilização de plataforma para divulgação e votação das ideias, a identificação e valorização pública dos idealizadores, bem como a realização de eventos comemorativos, exposições etc. (Brasil, 2017). Os incentivos de recompensa foram baseados em premiações financeiras e não financeiras, como previsão de pagamento de prêmio em dinheiro – obtido com patrocínio da associação de servidores da agência –, participação em visitas técnicas e atividades de desenvolvimento da ideia selecionada, oportunidades de capacitação e concessão de vaga privativa compartilhada entre os vencedores do concurso (*op. cit.*).

A terceira e última etapa (avaliação final) foi a escolha da ideia vencedora pelos diretores da Anvisa, realizada em sessão ordinária da diretoria colegiada. Nesta reunião, duas ideias foram contempladas para obter o suporte da Fábrica de Ideias por meio de protótipos a serem desenvolvidos para refinamento e teste das propostas idealizadas. A premiação dos idealizadores ocorreu na VI Semana do Conhecimento⁴ e contou com apoio da Associação dos Servidores da

Anvisa (Univisa), que já promovia regularmente um prêmio de reconhecimento de propostas de melhoria de processos no âmbito da Anvisa.

Atualmente, o projeto está na fase de desenvolvimento das ideias premiadas e avaliação dos resultados alcançados até o momento. Para esse propósito, a Fábrica de Ideias tem contado com o apoio do Laboratório de Inovação em Governo (G.NOVA), por meio de oficinas e mentorias realizadas no âmbito da parceria firmada em outubro de 2016 entre a Anvisa e a Enap. A expectativa é que os resultados mais relevantes dessa experiência sejam alcançados até o final de 2017.

5 FABRICANDO LIÇÕES

Apesar de o projeto ainda estar em sua fase-piloto e estarmos em fase de avaliação das atividades realizadas até o momento, já é possível contabilizar resultados promissores e muitas lições aprendidas. No que se refere ao desenvolvimento de capacidades técnicas e gerenciais para gestão do processo de inovação, já foram registradas 941 participações nas diversas atividades de disseminação da cultura de inovação, além do envolvimento de 39 gestores e lideranças na primeira iniciativa de formação sobre temáticas e abordagens metodológicas a serem utilizadas no projeto, abrangendo diferentes níveis de gestão da organização.

Também foram mobilizados sessenta servidores para um primeiro contato com a metodologia, que passou a ser utilizada em caráter experimental no PFA, servindo como um protótipo funcional

3. De acordo com o regulamento aprovado, os idealizadores apresentaram suas ideias em formato de resumo, acompanhado de um vídeo de até três minutos para a etapa de votação dos servidores. Cada servidor poderia utilizar até três votos para selecionar as melhores ideias; todavia, nem todos que votaram os utilizaram. Estima-se que o percentual de engajamento na etapa de votação das ideias foi superior a 12%, mas como não houve detalhamento na análise da quantidade de votos por servidor, optou-se pelo resultado mais conservador, que considera como se todos os participantes tivessem utilizado a totalidade dos três votos. O processo de seleção contou ainda com entrevistas com os gestores das áreas relacionadas com o tema das ideias e avaliação da comissão executiva para priorização e seleção da diretoria colegiada da agência.

4. A Semana do Conhecimento é um evento realizado regularmente pela Anvisa, com o objetivo de promover a atualização técnica e científica dos servidores da agência, a partir tanto da disseminação da sua produção interna quanto da catalisação das inovações nacionais e internacionais promovidas por centros de pesquisa e outras agências reguladoras internacionais.

para definição do *modus operandi* da Fábrica de Ideias em suas atividades futuras. Os testes de reação aplicados durante as atividades da Fábrica ao longo do piloto indicaram que 72% dos respondentes manifestaram interesse em se aprofundar no tema, e que 85% recomendaram a disseminação dessas atividades na agência, o que sinaliza que o projeto apresenta potencial de alinhamento com as expectativas das pessoas que atuam na organização e, ao menos em um primeiro momento, há boa receptividade para formação de uma cultura de inovação no ambiente corporativo.

Quanto à criação de ambientes colaborativos para cocriação de ideias, ficou evidente a necessidade de organização de um espaço físico que proporcione a interação para troca de experiências e produção colaborativa, bem como a promoção de estratégias relacionais para momentos de troca de conhecimento. Durante o piloto, foi essencial poder contar com o espaço do G.NOVA e da Enap. Para a próxima fase do projeto, foi enfatizada a necessidade de construir um espaço similar na Anvisa.

No que se refere à mentoria para desenvolvimento de projetos inovadores, o apoio fornecido pelo G.NOVA e pela Enap também tem sido essencial ao processo de aprendizagem. O suporte de instituições ou profissionais que dominem técnicas de cocriação e fomento à inovação tem contribuído para o empoderamento da equipe do projeto e para que ele ganhe escala.

Por último, no que se refere ao fomento à cultura de inovação, podemos dizer que o coraço do projeto foi marcado pelo envolvimento de pessoas com potencial de mobilização, que atuaram de forma proativa como catalisadores na formação de uma rede de servidores engajados

na disseminação da metodologia e na incorporação do modelo mental (*mindset*) de inovação como método de trabalho. Eles foram – e são – a essência do processo criativo, fundamental para a inovação acontecer.

Quanto ao objetivo citado (fomento à cultura de inovação), um importante resultado foi aferido durante as atividades de avaliação do projeto-piloto.⁵ Um total de 72% dos respondentes da pesquisa avaliou positivamente o impacto do projeto, e o nível de abertura para inovação nos processos de trabalho também foi bem avaliado, como bom ou ótimo, para 55% dos respondentes, chegando a 67% entre os que tiveram contato direto com alguma atividade do piloto. Um resultado oposto foi observado em 2015, no diagnóstico realizado antes do projeto para o planejamento estratégico da agência, quando o resultado foi avaliado como ruim ou péssimo para 62,7%.

No quesito sensibilização das lideranças em relação ao conceito e à importância da inovação para a Anvisa, foi possível observar disparidade em relação ao perfil dos respondentes. As lideranças que tiveram contato com o projeto foram melhor avaliadas, e aqueles que não tiveram contato com o piloto, em geral, foram avaliados mais negativamente, com uma diferença de 28% em relação ao outro grupo. Isso sinaliza algum tipo de ganho positivo para a imagem das lideranças que dele participaram diretamente, ainda que de forma pontual.

A despeito de os resultados iniciais serem favoráveis aos objetivos inicialmente pretendidos, ainda subsistem grandes desafios e questões a serem exploradas e certamente aperfeiçoadas. O box 2 contempla uma breve síntese dos principais aspectos que têm favorecido a implantação dessa iniciativa na agência ao longo de sua curta, porém rica, jornada.

5. O projeto-piloto está em fase de avaliação, conduzida por um pesquisador externo e com uso de diversos instrumentos, como análise documental, entrevistas e grupo focal. Além disso, também foi realizada uma pesquisa de opinião direcionada a todos os servidores da agência, com o objetivo de conhecer a percepção dos respondentes em relação às atividades realizadas no projeto-piloto da Fábrica de Ideias até o momento. Foram 102 respondentes, no período de 24 de março a 4 de abril de 2017, dos quais 63% não tinham participado de nenhuma das atividades do piloto da Fábrica.

Consideramos importante compartilhar alguns dos principais desafios relativos ao piloto da Fábrica de Ideias, resumidos no box 3, para contribuir com a reflexão e a superação de barreiras à inovação no setor público.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A formatação de um projeto como experiência-piloto foi de grande valia para o amadurecimento da capacidade de gestão do processo de inovação na Anvisa. Com isso, foi possível, de forma mais segura, identificar as necessidades institucionais e perceber qual o caminho mais promissor para a institucionalização da proposta.

Nesse sentido, a experiência tem demonstrado que a maior demanda da agência está focada na inovação de seus processos internos de trabalho. Apesar do potencial de desenvolvimento de inovações em serviços – e, conseqüentemente, no processo de regulação em si –, é para dentro que a agência tem demandado que a estratégia de inovação seja direcionada nesta fase inicial, mais focada no campo da modernização da gestão e do fomento à cultura de inovação e não da geração de inovações em si.

A possibilidade de troca de experiências na própria instituição e de aproveitamento de *expertises* internas de maneira fluida sem

a rigidez dos processos de controle de remoções e cessões, a capacidade de utilização de metodologias que promovam o entendimento do problema a partir de diversos pontos de vista, a riqueza da inclusão de outras visões, a possibilidade de produção de resultados por meio de processos mais descontraídos, tudo isso tem contribuído para que o projeto despertasse atenção e interesse de quem dele participou.

Nesse momento, o piloto está em fase de construção de sua estratégia de institucionalização como processo de trabalho perene e enfrenta o desafio de ancorar um processo matricial e coletivo em uma estrutura hierárquica. Para isso, precisaremos coordenar estratégia, comunicação, bem como gestão do conhecimento, de pessoas e de processos organizacionais de forma harmônica e integrada.

Na Fábrica de Ideias há uma máxima que ilustra a missão do projeto: conectar pessoas para encontrar soluções. É dessa maneira que esperamos prosseguir no desenvolvimento do projeto em sua nova etapa. Que o compartilhamento dessa experiência também possa contribuir para inspirar outras iniciativas capazes de conectar e gerar novas ideias e soluções ainda melhores para promover a inovação no setor público. Siga em frente, vamos inovar!

BOX 2

Aspectos favoráveis à implantação do projeto na Anvisa

- Início de uma nova liderança na área de gestão institucional da agência.
- Alinhamento de propósitos com a agenda estratégica e as prioridades de gestão.
- Apoio institucional da alta direção.
- Tecnologia e métodos de baixo custo e fácil incorporação.
- Receptividade e engajamento do corpo técnico e gerencial.
- Referencial de uso de práticas de inovação na experiência internacional.
- Formação nacional de uma agenda de modernização da gestão e da rede de inovação no setor público.
- Sinergia e alinhamento com iniciativas já em andamento para eficiência e redução de esforços.
- Implantação gradual em ambiente controlado por meio de piloto antes de gerar escala.
- Uso da abordagem de inovação para desenvolvimento, acompanhamento e avaliação do próprio projeto.

Elaboração dos autores.

BOX 3

Principais desafios relativos ao projeto da Fábrica de Ideias

- A cultura burocrática de agentes públicos pode prejudicar ou desencorajar iniciativas e práticas inovadoras no ambiente organizacional.
- A confusão entre o processo de gestão da inovação com escritório de projetos, processos, gestão da qualidade ou planejamento estratégico, delimitando seu espaço como lócus para promover e apoiar a geração, a experimentação e a validação de ideias para testar práticas inovadoras e minimizar incertezas inerentes ao processo de inovação.
- A necessidade de ampliar a cobertura das iniciativas de formação de competências técnicas e gerenciais, para que a gestão do processo de inovação ocorra de forma sustentável.
- A criação de incentivos e estratégias de engajamento do nível intermediário de gestão, para evitar barreiras de mobilidade no aproveitamento do capital intelectual; geralmente restrito aos departamentos que são pressionados por uma visão imediatista, devido à escassez de recursos humanos e à necessidade de cumprimento de metas operacionais de desempenho junto a seus superiores.
- A criação de oportunidades para geração de ideias, com o intuito de desenvolver um modelo de gestão da inovação não é suficiente. Também é preciso institucionalizar uma sistemática de avaliação e apoio à implantação de ideias, que promova mudanças com percepção de valor para o contexto organizacional.
- A institucionalização e a ampliação de mecanismos de reconhecimento e recompensa no serviço público como incentivo de alta *performance*, para geração de ideias inovadoras para além das metas e das tradicionais avaliações de desempenho.
- Os critérios e toda a sistemática de avaliação devem ser transparentes e consistentes para gerar credibilidade e engajamento junto aos idealizadores ao longo do tempo.
- O desenvolvimento de estratégias para incorporação e disseminação das abordagens metodológicas como método de trabalho, a fim de gerar escala no processo de gestão da inovação após o piloto. Atualmente, o conhecimento encontra-se relativamente centralizado e baseado na colaboração voluntária de profissionais engajados como disseminadores do projeto em diferentes unidades da organização, por não dispor de estrutura própria – inclusive física – para ampliar sua capacidade de resposta, o que foi temporariamente mitigado por meio de parceria firmada com o G.NOVA.
- A interação intragovernamental nas iniciativas de inovação ainda é incipiente – para não dizer quase inexistente – e não ocorre de forma sistemática e fluida, o que limita a capacidade de aproveitamento do capital intelectual do próprio poder público. Isto também ocorre nos departamentos internos das organizações públicas, incluída a Anvisa.
- A necessidade de idealizar mecanismos de inovação aberta que possibilitem segurança jurídica e maior interação com a sociedade para fortalecimento da empatia entre agentes públicos e cidadãos, além de ampliação do potencial de inovação para além das fronteiras institucionais, sem colocar em risco questões relativas a um provável conflito de interesses.
- A falta de precedentes ou um marco jurídico muito claro com relação aos órgãos e mecanismos de controle frente aos projetos de inovação. Isto pode limitar o nível de risco assumido pelos agentes públicos devido à possibilidade de erros em menor escala e, consequentemente, o grau de inovação dos projetos e seus resultados – mesmo por aqueles que compreendem os ganhos do modelo de gestão da inovação –, justamente para minimizar eventuais impactos negativos de políticas públicas ou programas imperfeitos ou limitados.

Elaboração dos autores.

REFERÊNCIAS

BRASIL. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. **Relatório de registro e sistematização do desenvolvimento do projeto de inovação da Fábrica de Ideias**. Brasília: Anvisa, 2017. No prelo.

BROWN, T. **Design thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Tradução de Cristina Yamagami. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BUVINICH, D. P. R. O mapeamento da institucionalização dos conselhos gestores de políticas públicas nos municípios brasileiros. *In*: PARTICIPAÇÃO,

DEMOCRACIA, POLÍTICAS PÚBLICAS – ENCONTRO INTERNACIONAL UNESP, 2013, Araraquara, São Paulo. **Anais...** Araraquara: Unesp, 2013. v. 1.

LOPES, A. V. *et al.* Novas perspectivas de aprendizado em regulação: a experiência do Programa de Formação Aplicada dos Servidores da Anvisa. *In*: BRASIL. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. **Programa de Formação Aplicada: regulação no divã**. Brasília: Anvisa, 2015.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Gestão da inovação**: integrando tecnologia, mercado e mudança organizacional. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.