



OS DESAFIOS DA DESBUROCRATIZAÇÃO - ESTUDO DE CASO: LABORATÓRIO DE GESTÃO PÚBLICA DA UNICAMP

TERESA DIB ZAMBON ATVARS
Instituto de Química, Universtiy of Campinas
tatvars@unicamp.br

ANA PAULA MONTAGNER
Universtiy of Campinas
anapm@unicamp.br

MILENA PAVAN ERAFIM
Faculdade de Ciências Aplicadas, University of Campinas
milenaps@unicamp.br

RESUMO

Este trabalho relata a experiência da Unicamp no Programa de Desburocratização, como um desdobramento dos objetivos estratégicos do Planejamento Estratégico 2016-2020 ao buscar a excelência na gestão. Para viabilizar esse programa, idealizou-se um Laboratório de Inovação em Gestão Pública (LabGesta), seguindo experiências bem-sucedidas em outras entidades públicas (Estados, Municípios e órgãos públicos). O *design* do modelo continha 5 áreas (Inovação, Tramitação, Comunicação, Normativos de Gestão e Normativos de Ensino, Pesquisa e Extensão), sendo os projetos realizados de forma descentralizada, participativa e colaborativa. Essa estrutura foi adequada às necessidades da instituição e as áreas apresentaram resultados nos quase três anos em que o laboratório operou. O laboratório esteve subordinado e suas atividades foram patrocinadas pela Coordenadoria Geral da Universidade e Vice-reitoria. Os pontos fortes do laboratório são seus resultados, alguns exemplificados nesse texto. Os pontos fracos estão diretamente relacionados às descontinuidades pelas mudanças de prioridades da alta administração.

Palavras chave: Desburocratização, Planejamento Estratégico, Governança, Unicamp, LabGesta

1. INTRODUÇÃO

Um dos grandes desafios do setor público brasileiro é sua modernização, o que requer a definição de um projeto, que se contraponha ao discurso simplista de reforma administrativa e de gestão do quadro funcional, baseada no diagnóstico equivocado do gigantismo da máquina pública. Segundo a OCDE (2021), o Brasil está 5,4 pontos percentuais abaixo da média internacional em número de empregos públicos. Portanto, a reforma administrativa do setor público sob a ótica da redução dos quadros é questionável, devendo ser feita na ótica da qualidade, eficiência, eficácia, efetividade, transparência e do atendimento das demandas de segmentos sociais mais vulneráveis. Significa dizer que as premissas que alimentam o debate das estratégias para a redução da máquina pública estão equivocadas (SERAFIM *et al.*, 2020a, p. 23). Nesse sentido, a gestão pública deveria migrar do modelo disfuncional da administração burocrática e patrimonialista, para um modelo de governança efetiva e socialmente comprometida.

As universidades são sistemas sociais complexos pela concomitância e imbricamento entre suas atividades (ensino, pesquisa, extensão e vinculação com a sociedade) e pelas interrelações entre muitos *stakeholders* (internos – alunos, docentes, funcionários, prestadores de serviços; e externos – governos, legisladores, conselhos nacionais, estaduais, órgãos de classe profissionais, tribunais de contas e órgãos de controle, agências públicas e privadas de fomento, prestadores de serviços, egressos, empresas parceiras, etc.). Devido a essa complexidade, o novo processo de governança deveria ser implantado sem que sejam agudizadas as tensões entre os órgãos acadêmicos (plurais e dinâmicos) e os administrativos (ortodoxos e gerencialistas) (CORREIO *et al.*, 2019).

Isso implica que a governança universitária precisa estar preparada para equilibrar o pleno exercício da autonomia com o cumprimento de normas e com o atendimento das demandas apresentadas pela sociedade. Esse equilíbrio deveria ser um dos principais vetores indutores das mudanças para que as universidades deixem de ser “reféns de um processo burocrático incontrolável, submetido a normas e dependências muitas vezes desnecessárias produzidas pelas estruturas piramidais de apoio” (VIEIRA; VIEIRA, 2004). Para isso as lideranças universitárias precisam ter uma visão transformadora com intencionalidade para inovar (MARCOVITCH, 2017); precisam ser gestores comprometidos com as pautas de Excelência em Gestão em consonância com princípios constitucionais da administração pública (RAIMUNDO, 2019), e precisam resgatar em essência as premissas weberianas de que a burocracia no setor público deveria a ela fomentar a racionalidade administrativa (FILARDI *et al.*, 2016). A excelência na gestão deve ser assegurada não como um fim ou tendo uma visão produtivista e utilitarista das atividades acadêmicas, mas como um meio para viabilizar a excelência no ensino, na pesquisa e na extensão, no contexto e nas circunstâncias em que se insere cada universidade.

Para isso, a alta administração universitária deveria: definir uma política de longo prazo, alinhada ao propósito da organização, e avaliar a gestão com processos estruturados e objetivos, como por exemplo o recomendado pelo Tribunal de Contas das União (TCU, 2014, p. 30). Segundo Isidro (2017, p. 169-170) o uso de processos avaliativos produz melhorias decorrentes da inovação na gestão resultando em entrega e/ou qualidade dos serviços, na gestão organizacional, nas relações institucionais e no clima organizacional. Relatam, entretanto, que há barreiras a serem superadas para que a inovação ocorra: resistência à inovação (41,3%), limitação de recursos humanos (26,6%), limitações tecnológicas e de infraestrutura (23,4%), fragmentação de rotinas e processos (19,6%); e fragmentação/compartimentalização de dados (17,8%). Segundo a OCDE:

“Historical governance problems, such as corruption, excessive red tape, inefficient spending and lack of skills, are now exacerbated by bottlenecks that render more difficult or prevent effective co-ordination across different administrative units and policy areas, and the need to identify, attract and retain new sets of skills and capacities in the public sector to address new political and technological developments effectively. Inadequate design, and poor management of institutions and governance instruments and tools lie at the core of governance failures, preventing governments from achieving their goals for their jurisdiction and its citizens (MEULEMAN, 2018 em OECD 2018). For instance, the OECD report on the Governance of Inclusive Growth (2016) found that governance failures may lead to widespread informality in the labour market, limited access to education and a lack of formal safety nets - all of which drive inequality. Failure often involves substantial financial costs to fix problems with subsequent reforms or mitigate the harm caused. Consequently, governance failure can undermine citizens’ trust in government” (OCDE, 2018, p.7-8).

A presença de disfuncionalidades na burocracia na Unicamp vem sendo constatada nas avaliações institucionais. Muitas iniciativas para superar os problemas foram testadas (MONTICELLI, 2012). A iniciativa mais recente foi a criação do Programa Desburocratização e para executá-lo foi implantado o Laboratório de Inovação em Gestão Pública (LabGesta). Esse trabalho relata o processo de implantação do laboratório e os primeiros resultados como um estudo de caso, buscando responder duas questões consideradas centrais que podem ser úteis para outras universidades que tenham as mesmas dificuldades e que pretendem passar por essa experiência: 1. é possível mudar os processos administrativos em uma universidade pública brasileira tornando-os mais aderente às necessidades impostas pelo dinamismo da área acadêmica? 2. Que requisitos de boa governança podem ser adotados para dar efetividade à uma reforma administrativa que priorize o interesse público? Para responder a essas questões serão apresentados exemplos de melhorias administrativas decorrentes do Programa de Desburocratização e uma análise crítica dos fatores críticos de sucesso desse programa.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO - LISP

De forma geral, um **LISP é um ambiente colaborativo que busca fomentar a criatividade, a experimentação e a inovação** (SANO, 2020, p. 18), tendo como objetivos: “1. fomentar um ambiente inovador na administração pública; 2. desenvolver inovações específicas; 3. introduzir tecnologias na administração pública; 4. modernizar os processos da administração pública; 5. criar novos mecanismos de participação do cidadão; 6. introduzir novos métodos de comunicação na administração pública; e 7. abrir os dados da administração pública” (ACEVEDO; DASSEN, 2016). Segundo Sano (2020, p. 10), em 2020 o Brasil possuía mais de 43 LISP, sendo que desses: 51% pertenciam ao poder executivo; 28% ao poder judiciário; e apenas 5% em universidades públicas (à época do levantamento o LabGesta ainda não havia sido oficialmente implantado, o que ocorreu oficialmente em 2020). Como parte de um projeto de política pública, os LISP devem definir planos,

estratégias, iniciativas e foco; criar programas, projetos e atividades específicas; e com entregas e resultados monitorados e, se possível, mensurados (THE GREEN BOOK, 2022, p. 13-14).

Segundo Sano (2020, p. 36), os típicos problemas encontrados no funcionamento dos LIPS são: recursos; conhecimento da comunidade sobre a finalidade e as formas de participação; equipes pequenas e ausência de estrutura organizacional; cultura organizacional resistente a mudanças; ausência de conhecimento dos conceitos da inovação e, em particular, de inovação no setor público; mudanças de prioridades em trocas de gestão; dificuldades de diálogo com a alta e médias gerências que desconhecem a existência e as finalidades do laboratório ou são resistentes à mudança; e a falta de patrocínio das alta e médias gerências para viabilizar as mudanças. Em 77% dos LISP, o processo de criação dos laboratórios envolveu a atuação conjunta da liderança da organização e dos gestores ou foi uma iniciativa dos servidores com respaldo junto ao alto escalão (SANO, 2020, p. 36).

Em geral se propõe as seguintes fases no desenvolvimento de projetos de inovação: identificação de oportunidades; geração, triagem e fábrica de ideias; seleção, priorização, desenvolvimento e testagem de protótipos; definição de casos; implementação da inovação; ampliação da escada e consolidação da mudança; avaliação de resultados; comunicação e divulgação. Estudos constataam que a implantação desses projetos são facilitados pelo início de uma nova gestão; pelo vínculo e alinhamento com a identidade institucional, com planejamento estratégico e com agendas para eficiência e redução de esforços; pelo apoio da alta direção; pelo uso de tecnologias e métodos de baixo custo e fácil incorporação; pela existência de uma agenda nacional de inovação no setor público; pela implantação de pilotos; e pela existência de acompanhamento e avaliação do próprio projeto (SILVA *et al.*, 2021).

Os LISP utilizam abordagens típicas para a inovação: *design thinking*, *design sprint*, e métodos ágeis (incluindo adaptações desenvolvidas pelos próprios laboratórios), sempre buscando a atuação colaborativa e participativa. Isso trouxe para a política pública uma abordagem prática, agregando o pensamento criativo ao analítico, valorizando a busca da construção coletiva de soluções e favorecendo mudanças institucionais e culturais (CAVALCANTE *et al.*, 2019; GONÇALVES, 2020, p.43-67; SERAFIM *et al.*, 2020b, p. 94; TESSAROLO *et al.*, 2021). Estimulam a experimentação e ampliam repertórios de trabalho de servidores públicos, que se tornam mais confiantes e conectados ao propósito do serviço público (CALIMAN; ASSIS, 2019).

A implantação desse tipo de laboratório não é um processo simples e os resultados sistêmicos não são imediatos. Por isso as lideranças estratégicas da organização precisam se envolver fortemente em todas as fases para demonstrar que se trata de um projeto institucional estratégico (CALIMAN; ASSIS, 2019). Entretanto, apesar de todas as dificuldades, há bons exemplos reportados demonstrando que são efetivos na melhoria da gestão pública em vários âmbitos (CALIMAN; ASSIS, 2019; FALCE *et al.* 2014; ISIDRO, 2017; MENDES *et al.*, 2021; MINAS GERAIS, 2018; SILVA JR. *et al.*, 2021; SILVA *et al.*, 2021; TESSAROLO *et al.*, 2021; TÔNURIST *et al.*, 2017).

2.2. AVALIAÇÃO DE LISP

A avaliação é um processo estruturado que atesta se uma política ou um projeto implantado cumpriu seus objetivos (RAMOS e SCHABBACH, 2012). Exemplos desse tipo de metodologias estão descritas na literatura (MARGENTA BOOK, 2020; FALCE *et al.*,

2014; OLIVEIRA *et al.*, 2017). Em linhas gerais, a avaliação deve incluir: 1. o programa/processo/*design*/implementação – tratam do como fazer; 2. o impacto de curto, médio e longo prazos (por que e para quem fazer); 3. A relação custo/benefício e a adequação dos recursos; 4. a utilidade, credibilidade, proporcionalidade e atendimento aos tomadores de decisão e *stakeholders*; e 5. O destaque dos pontos fortes e fracos; e relatórios que sirvam para divulgação e *accountability* na realidade social a que se insere (OLIVEIRA *et al.*, 2017). Sempre que possível, a avaliação deve utilizar recursos observacionais, relacionados às manifestações espontâneas de beneficiários. De forma geral, a avaliação deve servir a dois grandes objetivos: aprendizagem institucional sobre o objeto em avaliação e *accountability* para vários tipos de *stakeholders* (MARGENTA BOOK, 2020, p. 9-10, p. 17). Pode ocorrer durante e após a implantação do programa ou projeto, porém sempre deve fazer parte do ciclo de vida da proposta (MARGENTA BOOK, 2020, p. 13).

Um dos pontos críticos dos processos avaliativos é o esforço institucional e o tempo necessários para implantar a avaliação de um programa. Esse esforço se justifica quando são programas amplos de políticas públicas, mas nem sempre esse é o caso. Essa talvez seja uma das razões do porquê muitos órgãos públicos não implantam avaliação de suas atividades. Por outro lado, a ausência desse esforço facilita as discontinuidades na administração que não se justificariam se o programa fosse avaliado e se os resultados da avaliação fossem positivos. Por isso, neste trabalho está sendo apresentado uma forma simplificada de avaliação de um LISP, baseado em 4 dimensões: Contexto, Estrutura, Resultados e Governança (**Quadro 1**), que pode ser utilizada como uma primeira aproximação de um processo avaliativo, identificando resultados e pontos fortes e fracos do programa, podendo ser útil para corrigir trajetórias sem um grande esforço institucional. Tem um caráter bastante geral e pode ser aplicado a qualquer programa ou política pública

Quadro 1. Resumo de dimensões de avaliação qualitativa em um serviço ou programa público.

Dimensões	O que avaliar
Contexto que inclui: o diagnóstico e a concepção do programa	Justificativa da necessidade do programa e o modelo a ser empregado: recursos, infraestrutura, metodologia e pessoal, como forma de garantir a viabilidade e reduzir o risco
Infraestrutura	Equipes, recursos, tecnologias disponibilizadas
Resultados	Atingimento dos objetivos, aprimoramentos institucionais, acessibilidade aos resultados, formas de divulgação e utilidade do projeto.
Governança e continuidade	Efetividade da governança na geração de resultados

Fonte: Adaptado pelas autoras de OLIVEIRA *et al.*, 2017. (2023)

O tema da governança precisa ser bem compreendido (PETERS, 2013; PALUDO; OLIVEIRA, 2020, cap. 1) pois não é muito destacado nos processos avaliativos, provavelmente porque pressupõe que uma política pública aprovada traz o compromisso inerente de ser apoiada por todos os níveis da administração. Entretanto, no caso brasileiro, há mesmo exceções, políticas públicas são descontinuadas com frequência sem processos formais de avaliação, no transcorrer dos processos políticos.

3. METODOLOGIA

Conteúdo da metodologia. A abordagem utilizada no trabalho é a qualitativa, apresentando como estudo de caso o Laboratório de Inovação em Gestão Pública da Unicamp (LabGesta), resumindo o modelo implantado, a forma de operação e alguns exemplos de resultados em processos administrativos em uma universidade estadual com autonomia acadêmica, administrativa e de gestão com vinculação orçamentária (Decreto nº 29.598/1989 de 02/02/1989). O trabalho discute algumas referências da literatura sobre Laboratórios de Inovação no Setor Público (LISP) com foco na Desburocratização; realiza uma pesquisa documental que inclui artigos da literatura e documentos internos à Unicamp, dentre eles os planejamentos estratégicos e as avaliações institucionais; e utiliza alguns relatos espontâneos de experiências vivenciadas por membros da comunidade, todos anonimizados, disponíveis em domínios públicos. Esses relatos respaldam as conclusões apresentadas. São relatados alguns resultados a título de exemplos e também alguns desafios e deficiências encontrados, sempre baseado em evidências. O período em análise é de janeiro de 2018 a dezembro de 2022, que engloba a oficialização do laboratório e inclui a mudança das lideranças universitárias nos níveis estratégico, tático e operacional ocorrida em maio de 2021. Envolve uma avaliação qualitativa do laboratório, como um estudo de caso, em um contexto real, com informações obtidas em múltiplas fontes, com apresentação de exemplos, cujas bases teóricas encontram respaldo na literatura (MARGENTA BOOK, 2020, p. 42).

4. RESULTADOS

4.1. O LABGESTA

Nesse tópico serão abordados: a gênese do laboratório, a descrição do modelo, estrutura, operação, e governança do laboratório, e exemplos de resultados obtidos.

A gênese do LabGesta decorre da percepção de que os docentes da universidade estão sobrecarregados pelo excesso de burocracia que não agrega valor às atividades essencialmente acadêmicas. Por isso, um dos Objetivos do Planejamento Estratégico da Unicamp (PLANES/2016-2020), foi a Excelência na Gestão com foco na governança, sustentabilidade, gestão orçamentária e financeira, gestão por processos, gestão de pessoas e, gestão territorial e de infraestrutura (ATVARS, 2016, p. 48-49). Várias diretrizes/prioridades foram explicitadas, sendo uma delas:

Uma profunda reformulação da gestão universitária para fazer frente à dinâmica dos processos acadêmicos e administrativos. Os dirigentes dos órgãos administrativos precisam assumir o compromisso com as mudanças que são prementes. Novas formas de governança precisam ser implantadas para garantir que as mudanças sejam feitas, impactando positivamente as atividades-fim. (UNICAMP, 2015, p. 9)

Essas diretrizes devem ser consideradas nas análises de mérito de todos os projetos a serem avaliados no futuro, permitindo que a Unicamp seja mais dinâmica no atendimento das demandas da sociedade, mais eficiente, mais criativa e mais coesa nas suas decisões. (UNICAMP, 2015, p. 10)

Esses objetivos estão detalhados no Mapa Estratégico 2016-2020 (FERRI *et al.*, 2020, p.168) (**Quadro 2**).

A estrutura administrativa da Unicamp é descentralizada nas áreas de negócio, e as médias gerências, como em muitos outros órgãos públicos, não necessariamente possuem

formação em gestão pública. Além disso, a Unicamp não possui processos de avaliação sistêmica das áreas administrativas e não usa normas técnicas e indicadores como forma de medir a efetividades dos processos de trabalho. Soma-se a isso o fato de que nem sempre as lideranças no nível estratégico conhecem em profundidade as operações administrativas e, por isso, se submetem às imposições dos níveis táticos e operacionais da administração. Ao longo do tempo algumas estratégias de revisão e otimização de processos foram implantadas, porém os impactos não foram sistêmicos e nem convenientemente acompanhados e mensurados (MONTICELLI, 2012).

Na Unicamp, o órgão responsável por implantar e acompanhar o planejamento estratégico é a Coordenadoria Geral da Universidade e Vice-reitoria (CGU). Para buscar as necessárias inovações administrativas e implementar as ações/projetos/programas que permitissem cumprir os objetivos para a Excelência na Gestão (**Quadro 2**), foi implantado o LabGesta, formalmente em 2019, vinculado à CGU. Esse vínculo explicita o comprometimento das lideranças do nível estratégico com as ações do laboratório e se alinha ao conhecimento já existente sobre o assunto, “a adoção de novos modelos só acontece com o apoio da alta direção; que o poder para a mudança não se encontra nos servidores ou nos processos, mas na capacidade de gestão e na percepção por parte dos gestores de que os benefícios ao aderir serão maiores do que a energia despendida” (FOWLER *et al.*, 2011).

Essa estrutura organizacional pressupõe que as lideranças universitárias assumem a responsabilidade pelo planejamento, pela coordenação e pelo patrocínio das múltiplas ações estratégicas. Como o planejamento perpassa mais do que uma gestão, não se deveria esperar descontinuidades nas ações do LabGesta pelo seu alinhamento com os objetivos estratégicos aprovados pelo Conselho Universitário (CONSU). Além disso, as mudanças culturais pelas quais a instituição deve passar no processo sistêmico de desburocratização são sempre de longo prazo, requerendo uma política institucional persistente e resiliente. A literatura destaca que governança é um ponto crucial para o sucesso desses laboratórios como elementos de transformação das práticas administrativas, pois ela “provê o direcionamento estratégico, monitora, supervisiona e avalia a atuação da gestão”, “se preocupa com os processos organizacionais, sendo responsável pelo planejamento, execução e controle, e pela utilização dos recursos visando o alcance dos objetivos” (BRASIL TCU 2014, p. 32, *apud* PALUDO; OLIVEIRA, 2021, p. 36-37). Por isso foi definido que o LabGesta, como executor do Programa Desburocratize, faria parte do nível estratégico da Unicamp, vinculando-o à CGU.

A principal missão do laboratório é implantar o Programa Desburocratize, um exercício de inovação em gestão coerente com as premissas do INOVAGOV (SALDANHA *et al.*, 2020). O tema da Desburocratização estava alinhado aos objetivos estratégicos 12 a 14 do Mapa Estratégico do PLANES/2016-2020 (**Quadro 2**) em vigência quando da implantação do laboratório e “a grande alteração a fazer no confronto com a burocracia transcende e antecede ao campo técnico, situando-se no plano cultural e institucional, onde estão enraizadas as causas fundamentais do emperramento e da ineficiência” (FERRI *et al.*, 2020, p. 168). Dessa forma, esse assunto passou a ser uma prioridade estratégica, assumida em 2017 pelas lideranças da universidade, buscando por meio do LabGesta envolver toda a comunidade universitária preocupada com o assunto (SERAFIM *et al.*, 2020b).

Quadro 2. Objetivos e estratégias de implantação do LabGesta na Unicamp

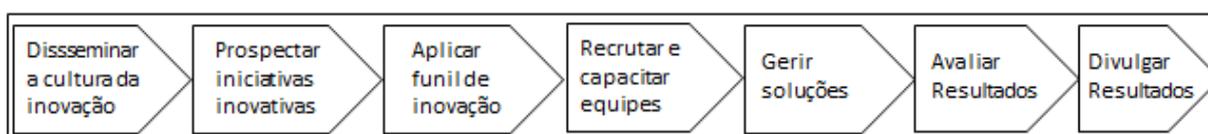
Contexto	Objetivo Estratégico: Excelência na Gestão	Programa Estratégico	Desdobramentos da Estratégia	Plano de Ação/Áreas
PLANES/2016-2020	12. Aumentar a eficiência dos processos de trabalho com suporte tecnológico	Criação do Programa Desburocratize	Criação do LabGesta	Normativa de Gestão Normativa de Ensino, Pesquisa e Extensão Inovação Tramitação Cultura
	13. Compatibilizar a disponibilidade de pessoal às necessidades dos processos e serviços			
	14. Favorecer a trajetória de desenvolvimento pessoal e profissional			

Fonte: Elaborado pelas autoras a partir do Mapa Estratégico 2016-2020 (2023).

4.2. DESIGN e OPERAÇÃO do LABGESTA

O modelo de operação do LabGesta está esquematizado na **Figura 1**. Essa iniciativa buscou criar um *hub* institucional de inovações administrativas para gerar um ambiente de fomento da cultura de gestão criativa, um portfólio de boas práticas, uma plataforma de talentos e um repositório de conhecimentos, (SERAFIM *et al.*, 2020b, p. 91-113).

Figura 1. Modelo de operação do LabGesta adaptado do desdobramento de estratégias para inovação já implantado na Unicamp.



Fonte: Elaborado pelas autoras (2023).

Está constituído por 5 áreas (**Quadro 2**) cujas equipes se autonuclearam a partir do interesse dos participantes, com responsabilidades definidas por consenso:

- ☐ **Cultura:** propor e viabilizar ações para o enfrentamento aos excessos da burocracia;
- ☐ **Normativas de ensino, pesquisa e extensão:** propor alterações em normas e procedimentos para a simplificação de processos com ênfase no Ensino, Pesquisa e Extensão;
- ☐ **Normativas de gestão:** propor alterações em normas e procedimentos para simplificar a execução de processos com ênfase na gestão;
- ☐ **Tramitação:** propor simplificação nas tramitações dos processos; e
- ☐ **Inovação:** propor e efetivar melhorias que causem impactos positivos à comunidade.

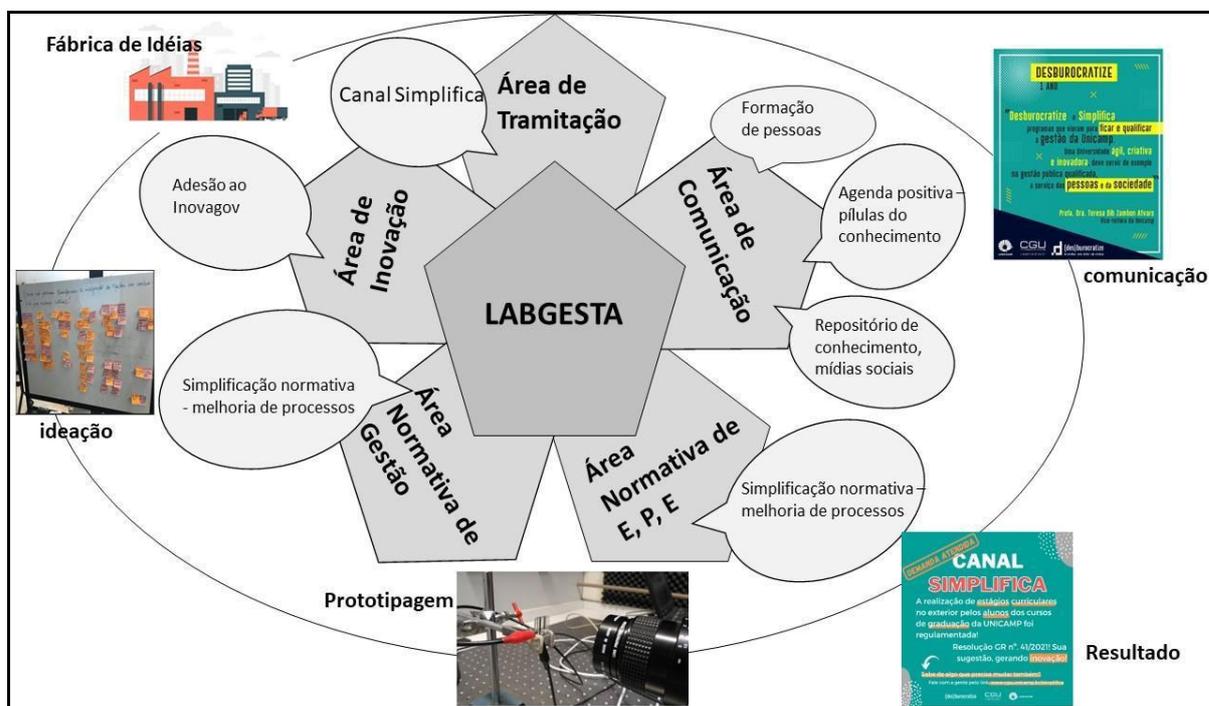
Para envolver a comunidade, optou-se por não vincular administrativamente os participantes ao laboratório, facilitando a formação de uma rede colaborativa, deslocalizada, flexível e participativa para gerar inovações na gestão.

Foi institucionalizado por meio da Resolução GR-092/2020, porém as primeiras iniciativas de Desburocratização foram na forma *top-down*, e datam do segundo semestre de 2017 com o início das alterações nos Estatutos, no Regimento Geral, em normas e resoluções internas, com a revisão das atribuições dos órgãos colegiados centrais (Conselho Universitário – CONSU, Câmara de Administração - CAD, Câmara de Ensino, Pesquisa e Extensão – CEPE, Comissões Centrais de Graduação – CCG, de Pós-Graduação – CCPG, Pesquisa – CCP; Extensão, Convênios e Contratos – CAAC, dentre outras) viabilizando posteriores simplificações de processos. Em dezembro de 2020 após longo atraso em função da pandemia

COVID-19, foi inaugurado um espaço institucional para criar condições mais adequadas e favoráveis à inovação dos processos administrativos¹.

O *modus operandi* do LabGesta é similar a outros laboratórios de mesma natureza, pressupondo: empatia com usuários; definição do problema, coleta e análise de dados, ideação envolvendo *stakeholders*, *brainstorming* de ideias, mapa mental e seleção de prioridades, prototipagem, testes com os usuários, redesenho, implantação e avaliação/acompanhamento (SERAFIM *et al.*, 2020b, p. 99-100). A implantação do LabGesta, criou a oportunidade para proposições *bottom-up* (a partir da comunidade) além das *top-down* (a partir das lideranças universitárias) que já tinham sido implantadas. O laboratório estabelece as estratégias de atendimento para as demandas *bottom-up* e *top-down*, dependendo das necessidades de cada proposta. Um esquema resumido das formas de atuação do laboratório está esquematizado na **Figura 2**.

Figura 2. Esquema ilustrativo das formas de atuação do Labgesta, por meio das 5 áreas de atuação: Tramitação, Comunicação, Normativas de Ensino, Pesquisa e Extensão, Normativas de Gestão e Inovação.



Fonte: Elaborado pelas autoras. E = Ensino, P = Pesquisa, E = Extensão (2023).

4.3. RESULTADOS do LABGESTA

Os resultados obtidos entre janeiro de 2018 e dezembro de 2022 nas 5 áreas de atuação do LabGesta estão vinculados por projeto à principal área de atuação. Esse vínculo é apenas formal, pois a maioria dos projetos é transversal a mais de uma área de atuação e demonstra, *per se*, o que a instituição aprendeu com a implantação do laboratório. Mostra, também, que o

¹ <https://www.unicamp.br/unicamp/eventos/2020/12/16/cgu-inaugura-novas-instalacoes-em-cerimonia-virtual>; <https://www.unicamp.br/unicamp/noticias/2020/12/17/implantando-projetos-e-construindo-o-futuro-escritorios-da-cgu-em-novos-espacos>. Acesso 02/08/2022

Programa Desburocratize se desdobrou em projetos, criando um *modus operandi* adequado às necessidades que institucionais que foram emergindo no transcorrer da implantação. Por meio destes resultados se procura mostrar que o LabGesta viabilizou a implantação do Programa Desburocratize.

Projeto: Implantação do Canal Simplifica – O objetivo desse projeto foi o de estimular propostas *bottom-up*, de demandas ou inquietações da comunidade, e de criar e disseminar a cultura da simplificação dos processos. Por esse canal as demandas/críticas/sugestões recebidas foram encaminhadas à área de negócio para que fossem solucionadas, em um prazo pré-estabelecido a partir da complexidade. O acompanhamento do processo de atendimento da demanda era de responsabilidade da área de Tramitação, e a solução implantada era imediatamente comunicada ao demandante. Esse canal foi lançado em maio de 2020 e recebeu 36 solicitações nos 6 primeiros meses, evidenciando a existência de muitos incômodos na comunidade com a burocracia. As demandas foram muito variadas, desde simples descumprimento de legislação/normas até outras mais complexas que exigiam alterações em regulamentos internos, de processos ou de desenvolvimento de sistemas. Dentre os exemplos típicos de demandas estão as relacionadas com solicitações de documentos desnecessários ou redundantes. Se necessário, a demanda passava pelo “funil de inovação” sob a responsabilidade da área de Inovação. Os encaminhamentos de todas as demandas foram formalmente feitos pela CGU como patrocinadora das ações do laboratório.

A criação do canal Simplifica foi contemporânea à criação da comunidade de simplificação em governos com a qual Unicamp pretendia compartilhar experiências (MINAS GERAIS, 2018; SALDANHA *et al.*, 2020).

Projeto: Melhorias de Processos: Simplificação Normativa – Constatou-se que para a efetiva Desburocratização eram necessárias melhorias nos processos via “Fábrica de Ideias” ou “funil de inovações”. Quando necessário foram revistos processos utilizando-se *design thinking*, e no desenvolvimento foram utilizadas metodologias ágeis, com entregas parciais entre o início e a finalização, e com apoio de tecnologias visando a transformação digital da universidade. Foram eliminadas etapas desnecessárias ou redundantes, reduzindo o tempo de tramitação, eliminando retrabalho e, conseqüentemente, reduzindo o esforço administrativo despendido.

Um exemplo, dentre muitos, de uma completa revisão normativa com impactos sobre a eficácia da universidade foi a transformação digital dos processos de convênios com entidades externas. Os 641 processos que passaram pelo CONSU entre março de 2017 e abril de 2018 foram reduzidos para apenas 31 que tramitaram por essa instância entre maio de 2018 e dezembro de 2021, quando entrou em vigência a reestruturação das atribuições do CONSU delegando a aprovação dos convênios às Câmara de Ensino, Pesquisa e Extensão (CEPE) e Câmara de Administração (CAD). A transformação digital permitiu o acompanhamento de todas as fases da tramitação dos processos, gerando indicadores de eficiência administrativa (medida do tempo de tramitação em cada um dos órgãos). Além disso, a restrição das atividades presenciais na pandemia da Covid-19 não interrompeu a tramitação dos processos.

A revisão de processos não é uma tarefa fácil, pois há resistências à mudança a serem vencidas nos vários órgãos administrativos e dificuldades de interoperabilidade entre eles. Para respaldar a operação do LabGesta, a equipe de Normativos de Gestão, com apoio das lideranças universitárias, propôs: a **Deliberação CAD-A-001/2020** criando dispositivos permanentes de simplificação de processos e de procedimentos administrativos, emulando a

Lei 13.726, de 8 de Outubro de 2018. Foram também normatizadas as formas de assinaturas eletrônicas nos diversos tipos de documentos digitais (**GR 054/2017 de 27/09/2017**)². Essas normas viabilizaram a tramitação online de centenas de processos e foram fundamentais para manter o funcionamento da universidade durante a pandemia da COVID-19.

Programa: Formação de pessoas – As áreas de Cultura e de Inovação do LabGesta eram responsáveis por esse programa buscando sensibilizar sobre a importância da Desburocratização e estimular a participação de pessoas na apresentação de demandas. Para isso desenvolviam atividades de qualificação de pessoas em *design thinking*, via Educorp (Escola Corporativa da Unicamp), por meio de chamada aberta a interessados.³ O programa iniciou com 60 inscrições. Os participantes foram estimulados a apresentarem suas inquietações, a repensarem o sistema da administração pública, a identificar as disfunções burocráticas e a ajudar a efetivar as mudanças. Foram recebidas 200 inquietações, que comprovam, inequivocamente, o incômodo da comunidade com as disfunções burocráticas. Essas inquietações foram agrupadas por assunto e, a partir da matriz GUT (gravidade, urgência e tendência), priorizadas e endereçadas ao LabGesta para a busca de respostas. Apesar desse número evidenciar o descontentamento existente com a burocracia, o processo mostrou que é possível integrar equipes, equilibrar as demandas de trabalho e implantar mudanças efetivas em um curto espaço de tempo.

Um exemplo de proposta surgida nesse programa de formação e que produziu resultados, foi a simplificação do processo de concurso de Livre Docência viabilizada pela revisão da Deliberação CONSU-A-060/2020, de 24/11/2020, com a transformação digital do processo, a possibilidade de realização na forma presencial, híbrida ou virtual, a redução das despesas com bancas e do tempo de realização das provas (ATVARS, 2021)⁴.

Além dessas atividades de formação, foram realizados cursos de treinamento em “Mapa de Processos” e “Lean no serviço Público”, cujos trabalhos práticos resultaram em outras propostas de revisão de processos. Esses treinamentos envolveram mais de 250 servidores em menos de 1 ano das atividades e agregaram um valor intangível à instituição, pois: foram formadas pessoas de vários órgãos em modelos ágeis de revisão de processos, foram revistos processos, colaboraram para mudar o clima organizacional pela apresentação e divulgação de bons resultados, e demonstram que é possível ter mais efetividade nas ações administrativas.

Projeto: Adesão ao Inovagov – a universidade aderiu à Rede InovaGov por proposta da Área de Inovação, visando atuar conjuntamente com a Rede Federal de Inovação no Setor Público⁵ em vários tipos de atividades. Dentre os exemplos de atividade desenvolvida estavam: estímulo à participação de servidores na Semana de Inovação no Setor Público e organização de *webnários* com especialistas da ENAP (Escola Nacional de Administração Pública) e de organismos locais, regionais e nacionais. Manifestações espontâneas dos participantes demonstram a importância da formação e da motivação das equipes:

² https://www.cgu.unicamp.br/assets/docs/cgu/infografico_assinatura.PDF. Acesso em 02/08/2022.

³ <https://www.unicamp.br/unicamp/noticias/2018/06/29/servidores-finalizam-curso-na-escola-de-educacao-cooperativa-da-unicamp>. Acesso em 02/08/2022

⁴ http://www.pg.unicamp.br/mostra_norma.php?id_norma=25900. Acesso em 02/08/2022

⁵ <https://www.unicamp.br/unicamp/noticias/2020/06/09/unicamp-faz-parte-da-rede-federal-de-inovacao-no-setor-publico-inovagov>. Acesso 02/08/2022

Participante 1. “Participar da 5ª Semana de Inovação me fez inserir inovação em atividades cotidianas, melhorando os resultados na gestão da organização”.

Participante 2. “Grande parte das soluções que conhecemos no evento foram frutos de pequenas ações de melhoria e simplificação que somadas contribuíram para o aumento de eficiência em grandes instituições. Inspirados nesses exemplos estamos realizando pequenas melhorias e simplificações na Unicamp através do Desburocratize”.

Participante 3. “O momento atual em que vivemos exigirá diversas rupturas e a adesão da Unicamp ao InovaGov é uma oportunidade excelente de inovar e desburocratizar. A expectativa é que a inovação aliada a ruptura gere de modo espontâneo os saltos tecnológicos”.

Participante 4. “O ... (omissão do nome) anteriormente ao webinar lançou o tema na comunidade e imediatamente a diretoria apoiou e incentivou a participação dos funcionários do ... (omissão do nome). Só teremos a ganhar em termos de eficiência e racionalização do trabalho. Diversos dos processos de uma unidade de ensino, senão a maior parte deles, se reproduzem nas outras. É imprescindível que tenhamos ações institucionais coordenadas pela Administração Central -- como deve ser um laboratório de inovação. Enxergamos dois desafios principais. O primeiro é decorrente da estrutura centralizada das unidades. Os servidores envolvidos nos projetos deverão conciliar suas atividades no seu local de trabalho com a participação e engajamento em projetos estratégicos centralizados. O segundo é a cultura administrativa da Unicamp, na qual, no nosso entendimento, as decisões ainda são muito verticalizadas. Neste sentido, uma nova cultura de inovação dependerá de um maior protagonismo e autonomia dos servidores”.

Projeto: A agenda positiva – Este projeto teve por objetivo a inclusão da desburocratização como pauta no dia a dia dos servidores, por meio de uma comunicação simples, direta e atrativa. Idealizado e operacionalizado pelas Áreas de Comunicação e de Inovação, por meio das pílulas do conhecimento^{6,7}, visando: divulgar medidas e inovações implantadas; provocar e estimular pessoas a se manifestarem sobre incômodos que a burocracia administrativa impõe; informar sobre assuntos relacionados ao tema; e convidar para eventos e para outras atividades participativas.

A manifestação espontânea de membros da comunidade demonstra que há interesse da comunidade no assunto e que as demandas solucionadas motivam as pessoas a buscarem por mais soluções.

“Tenho acompanhado com interesse já há algum tempo os *cards* informativos do Desburocratize enviados às listas de e-mail da Unicamp. Recentemente, me chamou a atenção a publicação da Deliberação CAD-A-001/2020, que traz o necessário respaldo normativo à simplificação de procedimentos. Imediatamente, sugeri o tema para a pauta da reunião semanal de gestores que temos feito. Paralelamente, enviei uma sugestão de simplificação à equipe do Desburocratize e, no retorno, recebi da ... um resumo das ações realizadas pelo programa e também um convite para o webinar. Como acho fundamental que nós, servidores de unidades de ensino e pesquisa, busquemos conhecer e nos integrar a iniciativas da Administração Central, repassei o convite aos colegas”.

⁶ <https://sebraepr.com.br/comunidade/artigo/pilulas-de-conhecimento-livro-a-unica-coisa>. Acesso 02/08/2022

⁷ <https://www.instagram.com/simplifica.cgu.unicamp/>. Acesso 02/08/2022

Apesar de haver um repositório dessas pílulas, não estão datadas e, portanto, é impossível se construir uma linha do tempo para avaliar o impacto no estímulo à novas iniciativas para desburocratização.

Projeto: Repositório de conteúdo – Foi criado um sítio em portal aberto para divulgação e informações sobre o Programa Desburocratize⁸ foram divulgadas em redes sociais (Instagram e Facebook), sob a responsabilidade da Área de Cultura.

Projeto: Banco de Talentos – Foi estruturada uma plataforma de talentos para identificar, dentre os servidores da Universidade, potenciais parceiros para as atividades do LabGesta. Esse projeto foi iniciado em fevereiro de 2021, com tratativas para definição dos requisitos que permitissem coletar dados e traçar perfis necessários para atuar nos projetos especiais do laboratório, etapa essa que envolveu a colaboração das 5 áreas do LabGesta. Durante os meses de fevereiro e março de 2021 foram definidas a metodologia, a estrutura do banco de dados e as competências técnicas e comportamentais necessárias, todas elas alinhadas ao Planejamento Estratégico Institucional. Concluída a fase de testes e ajustes do instrumento, os servidores da Universidade foram convidados a aderir ao banco de talentos. Foram recebidas 939 adesões entre 12 de abril a 17 de maio de 2021, representando cerca de 15% do corpo funcional da Universidade. Considerando se tratar de um projeto inovador, cuja resistência se faz usualmente presente, avaliamos à época o resultado com grande êxito, já que dele emergia um rol de servidores que ansiavam pela perspectiva de contribuir com o processo de simplificação e desburocratização da gestão universitária, além de revelar talentos singulares na comunidade de profissionais da Universidade. Pela descontinuidade das atividades do LabGesta, o banco de talentos tornou-se inoperante.

4.4. AVALIAÇÃO do LABGESTA

Os exemplos citados anteriormente permitiram uma avaliação de natureza qualitativa e baseada em informações disponíveis e acessíveis. Para melhor resumir os resultados desse trabalho, pode-se utilizar uma Matriz de Avaliação (OLIVEIRA *et al.*, 2017), de fácil aplicação, permitindo detectar os pontos fortes e fracos de programas, sistematizando-se os achados em 5 dimensões:

Contexto: o LabGesta foi implantado pois havia consenso na instituição expresso no PLANES/2016-2020 sobre a necessidade de desburocratizar a Unicamp. Esse planejamento foi aprovado pelo CONSU e, portanto, lideranças estratégicas tomaram a decisão de implantar as ações estratégicas necessárias. Para isso foi criado o Programa Desburocratize para sensibilizar a comunidade, iniciar mudanças e gerar resultados, e para viabilizar esse programa foi institucionalizado o LabGesta. Constatada a necessidade de formação, foram implantados programas em conjunto com a Educorp e mais de 250 pessoas em 1 ano de funcionamento do laboratório tomaram contato formal com o programa Desburocratize e com o programa de metodologias ágeis de revisão de processos. Houve também a divulgação mensal de 12 pílulas do conhecimento com temas oportunos pelo momento. Houve o patrocínio de todas as atividades pela alta administração até maio de 2021. O ponto fraco do contexto é que as mudanças periódicas que ocorrem na alta administração produziram descontinuidade das atividades do laboratório a partir de maio de 2021.

⁸ <https://www.cgu.unicamp.br/paginas/repositorio>. Acesso 02/08/2022

Estrutura – A estrutura do laboratório possuía 5 áreas de atuação, o laboratório foi institucionalizado, a ele foi alocado um espaço qualificado e dado todo o apoio institucional para sua operação. Optou-se pelo trabalho com equipes flexíveis e associadas a projetos com ênfase nas ações colaborativas e de ampla participação. Todas as áreas de atuação do laboratório apresentaram resultados. Os investimentos mais significativos foram relacionados à participação de equipes em eventos do InovaGov. Não foram criadas equipes próprias, e a coordenação se deu no âmbito da CGU. Todas as 5 áreas do laboratório produziram resultados.

Em relação à área de comunicação há uma completa ausência de dados e informações disponíveis no Portal do Programa como uma forma de acompanhamento das atividades e *accountability* institucional. Seria muito útil se esse portal mostrasse: o modelo; um portfólio das propostas atendidas dando transparência e visibilidade às iniciativas para motivar outros *stakeholders* terem a certeza de que seriam atendidos; avaliações dos processos de formação e opiniões dos participantes; o compartilhamento de informações e conhecimentos relevantes como endereços eletrônicos de sítios externos importantes e de endereços de outros laboratórios de mesma natureza e exemplos de casos de sucesso; dados e estatísticas de atendimento de demandas, processos revistos e implantados; e produção de conhecimento acadêmico decorrente das iniciativas do laboratório. Esses assuntos se enquadram na chamada gestão do conhecimento que cada vez mais desempenha papel crucial na efetividade da administração pública (BATISTA, 2012).

Resultados – Nos três anos (de 2018 a abril de 2021) em que esteve ativo, o Programa Desburocratize viabilizou: revisão de normas, qualificação de pessoas, revisão de processos, informatização de processos, realização e participação em eventos; divulgação das atividades; e criação de um banco de talentos.

Governança e Continuidade – A universidade não fez uma avaliação formal do laboratório antes de, informalmente, descontinuar suas atividades. A avaliação formal de programas é uma das boas práticas recomendadas pelos manuais da boa governança pública, que se expressa de distintas formas: pela eficiência na gestão segundo o TCU (2014); pela responsabilidade corporativa, segundo o Instituto Brasileiro de Governança Corporativa; ou pela capacidade de resposta e melhoria regulatória, segundo o Guia da Política de Governança Pública (PALUDO & OLIVEIRA, 2021, p. 24-26). Esse é um ponto fraco da governança institucional, evidenciando que mesmo o LabGesta estando institucionalizado e a universidade carecendo de revisão de processos e simplificação burocrática, e sem que tenha havido uma revogação formal das normas que o criaram, suas atividades foram descontinuadas.

5. CONCLUSÃO

Ao apresentar as conclusões dos objetivos propostos esse trabalho mostrou que a Desburocratização é um processo que está em curso em muitos órgãos públicos, sendo uma necessidade que deveria anteceder a reforma administrativa. Muitas entidades públicas criaram Laboratórios de Inovação em Gestão. No caso da Unicamp, a implantação do LabGesta decorreu do planejamento estratégico (PLANES/2016-2020), na busca pela excelência na gestão. Esse laboratório seria responsável por implementar o Programa de Desburocratização. Para isso, foi estruturado com 5 áreas de atuação e todas apresentaram resultados, levando à conclusão de que o modelo foi adequado ao contexto institucional da Unicamp. As manifestações espontâneas dos participantes mostram que o laboratório

contribuiu para resolver as inquietações dos demandantes, da administração central e de membros da comunidade. Até maio de 2021, todas as suas ações foram patrocinadas pela CGU e a institucionalização do laboratório e do Programa Desburocratize garantiu a efetividade das ações enquanto houve apoio das lideranças universitárias.

A existência do laboratório viabilizou múltiplas atividades, dentre elas a formação das pessoas vinculadas aos órgãos administrativos e técnicos, que produziram inovações na gestão por meio de processos participativos e colaborativos.

O laboratório permaneceu ativo nas redes sociais até novembro de 2021, sem, entretanto, articular ou pautar novas ações do laboratório a partir de maio do mesmo ano quando novas lideranças assumem a gestão da universidade, demonstrando que a pauta da Desburocratização apesar de ser estratégica, deixou de ser prioridade e que a institucionalização do laboratório não garantiu a continuidade dos trabalhos. Essa constatação pode ser explicada pela concomitância de resistências das lideranças que no nível das médias gerências que sempre estiveram presentes, pela falta de conhecimento das novas lideranças que assumiram a gestão e pelo fato de que o laboratório, uma experiência recente, ainda não estar consolidado. Como um laboratório de inovação em gestão pública demora para ser um indutor de transformações, precisaria da continuidade de suas ações e da amplificação dos resultados positivos para conquistar a confiança da comunidade e para consolidar sua credibilidade. Ao descontinuar as ações do laboratório, aqueles *stakeholders* já sensibilizados se desmotivam para a apresentação de novas propostas, e a hegemonia dos grupos resistentes às mudanças se restaura e reassume o protagonismo que sempre tiveram. Segundo Calamin e Assis (2019, p. 372): “a inovação na gestão pública como pauta é ainda uma temática marginal” e “o investimento no desenvolvimento de uma cultura de inovação é fundamental para que [o laboratório] se consolide”.

Na medida em que as altas lideranças não se comprometem com o programa, os níveis táticos (médias gerências) e operacionais se mantêm na zona de conforto e essa, muito provavelmente, é a razão da ausência de novas iniciativas do laboratório. Esse é um típico problema de governança e de falta de integração entre os níveis estratégicos da organização e os níveis táticos e operacionais que só se resolve com trabalho contínuo e persistente.

Portanto, a primeira questão formulada se seria possível mudar a administração em uma universidade pública brasileira para torná-la mais aderente às necessidades impostas pelo dinamismo da área acadêmica, tem como resposta sim: o trabalho já realizado pelo LabGesta atendeu às demandas enquanto permaneceu ativo e o *design* do laboratório foi adequado à realidade da universidade.

A segunda pergunta é sobre quais requisitos de boa governança podem ser adotados para dar efetividade e continuidade à uma reforma administrativa pautada pela desburocratização. A resposta a essa questão é similar ao relatado na literatura: o primeiro passo é a instituição definir um planejamento estratégico direcionador e estabelecer mecanismos para que as lideranças assumam compromissos em executá-lo. A Unicamp, apesar de possuir um planejamento estratégico, não possui os mecanismos de governança que comprometam as lideranças com o desdobramento em planos de ação e, mesmo quando há planos de ação, a governança não impede as discontinuidades. Esses mecanismos deveriam estar estabelecidos em processos de *accountability* institucional dentro do processo de avaliação institucional e pela *accountability* externa, por meio do desenvolvimento de instrumentos de avaliação da gestão como postula o Tribunal de Contas da União para as instituições de ensino superior federais, hoje inexistentes nas universidades públicas paulistas.

Agradecimentos: As autoras agradecem a colaboração de Eloisa Caldeira Durães que participou da primeira fase de implantação do LabGesta. Agradecem também a Émerson José Ferri pela sua colaboração nos cursos de desenvolvimento de metodologias ágeis de revisão de processos e aos servidores que se engajaram de forma ativa no Programa Desburocratize.

REFERÊNCIAS

ACEVEDO, S.; DASSEN, N. Innovation for better management: the contribution of public innovation labs. USA:IDB Technical Note; 1101 IADB, 2016. *In:* SANO, Hironobu. **Laboratórios de Inovação no Setor Público: mapeamento e diagnóstico de Experiências Nacionais**. Brasília: ENAP, Caderno 69, 2020.

ATVARS, T. D. Z. **Projetos Colaborativos na administração – alternativa viável?** J. Unicamp, 12-março-2021. Disponível em: <https://www.unicamp.br/unicamp/noticias/2021/03/12/projetos-colaborativos-na-administracao-alternativa-viavel> concurso docente.

ATVARS, T. D. Z. (Org.). PLANES/2016-2020 - Planejamento estratégico Universidade Estadual de Campinas 2016-2020. Pró-Reitoria de Desenvolvimento Universitário: Campinas, 2016. Disponível em https://www.geplanes.cgu.unicamp.br/geplanes/static/planes/Planes_2016_2020.pdf. Acesso em 23 ago. 2022

BATISTA, F. F. O que é a gestão do conhecimento na administração pública? *In:* BATISTA, F. F.. **Modelo de Gestão do Conhecimento para a Administração Pública Brasileira**. IPEA/Brasília, 2012.

CALIMAN, N. F.; ASSIS, M. C. Laboratório de inovação do governo do Estado do Espírito Santo: Resultados e Aprendizado. *In:* CAVALCANTE, P. (org.). **Inovação e Políticas Públicas: Superando o mito da ideia**. Brasília: Ipea, p. 357-373, 2019.

CARVALHO, H. C. Serviço Público: O cemitério da motivação? *In:* TEIXEIRA, H. J.; BASSOTTI, I. M.; SANTOS, T. S. (org.). **Mérito, Desempenho e Resultados: ensaios sobre gestão de pessoas para o setor público**. São Paulo:FIA/USP, p. 129-152, 2014. Disponível em: https://books.google.com.br/books?id=PIKZAwAAQBAJ&pg=PA129&hl=pt-BR&source=gbs_toc_r&cad=4#v=onepage&q&f=false. Acesso em 20/08/2022.

CAVALCANTE, P.; MENDONÇA, L.; BRANDALISE, I. **Políticas públicas e design thinking: Interações para enfrentar desafios contemporâneos**. –. IPEA:Brasília, Cap. 1, 2019. <http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/9383/1/Pol%C3%ADticas%20p%C3%BAblicas%20e%20design.pdf>. Acesso 18/08/2022.

CORREIO, M. N. O. P.; VIEIRA, O. O. C. **Práticas de Governança pública adotadas pela administração pública federal brasileira**. Administração Pública e Gestão Social. v. 11, n. 2, 2019.

FALCE, J. L. L.; MAYLDER, C. F. D.; PRESSOT, I. M.; TOIVANEN, M. A. B. L. **Qualidade no serviço público: um estudo de caso em uma fundação pública de Minas Gerais**. AOS:Brazil, v. 3, n.2, p. 43-62, 2014.

FERRI, E. J.; MONTICELLI, N. A. M.; ATVARIS, T. D. Z. Planejamento e gestão estratégica na Unicamp: do planejamento aos resultados. *In*: SERAFIM, M. P.; ATVARIS, T. D. Z. (Org). **Planejamento e Gestão Estratégica no Setor Público – Aplicações e reflexões a partir da Unicamp**. Campinas: Editora Unicamp, p. 155-194, 2020.

FILARDI, F.; FREITAS, A. S.; IRIGARY, H. A.; AYRES, A. B. **Possibilidades de Aplicação do Modelo de Excelência em Gestão Pública (MEGP)**. Rev. Adm. Publ. Rio de Janeiro, v. 50, n 1, 81-106, 2016.

FOWLER, E. D'M.; MELLO, C. H. P.; COSTA Neto, P. L. de O. **Análise exploratória da utilização do programa de qualidade GESPÚBLICA nas instituições federais de ensino superior**. Gest. Prod., São Carlos, v. 18, n. 4, p. 837-852, 2011.

GONÇALVES, O. JR. A abordagem do wicked problem e do design thinking no setor público. *In*: SERAFIM, M. P.; ATAVRS, T. D. Z. (Org). **Planejamento e Gestão Estratégica no Setor Público – Aplicações e reflexões a partir da Unicamp**. Campinas: Editora Unicamp, p. 43-67, 2020.

ISIDRO, A. Inovação no setor público: evidências da gestão pública federal brasileira no período 1999-2014, *In*: CAVALCANTE, P. e outros (org.). **Inovação no Setor Público: teoria, tendência e casos no Brasil**. Brasília: Enap/Ipea, p. 169, 2017.

MARCOVITCH, J. (2017). A missão acadêmica e seus valores. *In*: MARCOVITCH, J. (org.). **Universidade em Movimento: Memórias de uma crise** (pp. 15-30). São Paulo:Com Art.

MARGENTA BOOK, **Central Government Guidance on evaluation**. 2020. Open Government Licence. The National Archives, Kew, London TW9 4DU. www.gov.uk/official-documents.

MENDES, I. de O.; CORREIA, P. M. A. R.; MONTEIRO, T. A. O. **Os Laboratórios de Experimentação da Administração Pública como Extensão dos Processos de Inovação Pública: o caso de Portugal**. Petrópolis: Lex Humana, v. 13, n. 1, p. 94-117, 2021.

MEULEMAN, L. (2018). **Metagovernance for Sustainability: A Framework for Implementing the Sustainable Development Goals**. (Routledge Studies in Sustainable Development). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781351250603>, apud: OCDE, 2018.

MINAS GERAIS. **Guia para Inovação na Gestão Pública - Coletânea de Inovação e Modernização na Gestão Pública**. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro. v. 1, 2018. https://www.mg.gov.br/sites/default/files/paginas/labmg/publicacoes/Vol1_Guia%20para%20Inova%C3%A7%C3%A3o%20na%20Gest%C3%A3o%20P%C3%BAblica.pdf. Acesso 23/08/2022.

MONTICELLI, N. A. M. (coord.). **A aplicação da Gestão por Processos nas diversas áreas da Unicamp (Metodologia Gepro) 2003-2012**, ISBN 978-85-98058-09-2

OLIVEIRA, R. T. Q.; IGNACIO, C. F.; MORAES NETO, A. H. A.; BARATA, M. M. de L. **Matriz de avaliação de programas de promoção da saúde em territórios de**

vulnerabilidade social. Ciênc. Saúde Colet. v. 22, n. 12, p. 3915-3921, 2017. <https://doi.org/10.1590/1413-812320172212.24912017>

OCDE. **Government at a Glance 2021.** OECD Publishing, Paris, p. 101, 2021. <https://doi.org/10.1787/1c258f55-en>.

OECD. **Draft Policy Framework on Sound Public Governance.** p. 7-8, 2018. <https://www.oecd.org/governance/policy-framework-on-sound-public-governance/draft-policy-framework-on-sound-public-governance.pdf> <https://www.oecd.org/governance/policy-framework-on-sound-public-governance/draft-policy-framework-on-sound-public-governance.pdf>. Acesso 24-04-2023.

PALUDO, A.; OLIVEIRA, A. **Governança Organizacional Pública e Planejamento Estratégico – para órgãos e entidades públicas.** Indiatuba: Editora Foco Jurídico Ltda., 2021.

PETERS, B. G. **O que é Governança?** Revista do TCU 127, 28-33, 2013.

RAIMUNDO, C. M. **Gestão contemporânea na administração pública: as contribuições do modelo de excelência em gestão pública.** Revista Eixo, Brasília-DF, v. 8, n. 2, p. 98-105, 2019.

RAMOS, M. P.; SCHABBACH, L. M. **O estado da arte da avaliação de políticas públicas: conceituação e exemplos de avaliação no Brasil.** Rev. Adm. Pública. Rio de Janeiro, v. 46, n. 5, p. 1271-294, 2012.

SALDANHA, C. C. T.; TERRA, A. L. S.; CRUZ, M. V. G. da; ROSADO, C. G.; SANTOS, J. C. M. F. **Formação de redes de governança para a inovação no setor público: estudo da Rede InovaGov e Comunidade de Simplificação.** Revista do Serviço Público, Brasília. v. 71, n. 3, p. 212-231, 2020.

SANO, H. **Laboratórios de Inovação no Setor Público: mapeamento e diagnóstico de Experiências Nacionais.** Brasília: ENAP, Caderno 69, 2020.

SERAFIM, M. P.; DIAS, R. B.; NOYE, P. van. Planejamento Estratégico no Estado Brasileiro. *In:* SERAFIM, M. P.; ATVARS, T. D. Z. (Org). **Planejamento e Gestão Estratégica no Setor Público – Aplicações e reflexões a partir da Unicamp.** Campinas: Editora Unicamp, p. 23-42, 2020a.

SERAFIM, M. P.; DIAS; DURÃES, E. C.; ATVARS, T. D. Z. Design thinking no programa desburocraize Unicamp: aproximações com o usuário. *In:* SERAFIM, M. P.; ATVARS, T. D. Z. (Org). **Planejamento e Gestão Estratégica no Setor Público – Aplicações e reflexões a partir da Unicamp.** Campinas: Editora Unicamp, p. 91-113, 2020b.

SILVA Jr., A. C. da; EMMENDOERFER, M. L.; OLAVO, B. T.; ALMEIDA A. V. **Novas formas organizacionais no setor público: os laboratórios de inovação sob a ótica da teoria neoschumpeteriana.** Navus, Florianópolis, v.11, p. 01-13, 2021.

SILVA, A. M. da; RODRIGUES, D. C.; VASCONCELOS SOBRINHO, M.; MORAIS, K. M. N.; SOARES JUNIOR, E. do C. **Inovação no sistema de justiça. Um estudo sobre a criação do laboratório de inovação no Tribunal de Justiça do Maranhão.** VIII Encontro Brasileiro de Administração Pública. Brasília. 3-5 de novembro, p. 1-15 (2021). <https://sbap.org.br/ebap/index.php/home/article/view/149/84>. Acesso 20/08/2022.

TESSAROLO, E. M.; SILVA, C.; RANGEL, A.; COELHO, D.; HERTZ, I. B. **Experimentando o design na gestão pública: o caso do laboratório de inovação do Estado do Rio de Janeiro**. Rio de Janeiro: Revista Ergodesign & HCI. v. 9, n. 1, 2021.

THE GREEN BOOK CENTRAL GOVERNMENT GUIDANCE ON APPRAISAL AND EVALUATION. **Information Policy Team**. Kew:London, 2022. https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/1063330/Green_Book_2022.pdf.

TÔNURIST, P.; KATTEL, R.; LEMBER, V. Descobrindo Laboratórios de Inovação no Setor Público. *In*: CAVALCANTE, P. e outros (org.). **Inovação no Setor Público: teoria, tendência e casos no Brasil**. Brasília: Enap/Ipea. p. 179-202, 2017.

TRIBUNAL DE CONTAS DAS UNIÃO, **Referencial Básico de Governança**. Brasília, 2014 Aplicável a Órgãos e Entidades da Administração Pública, 2nd versão, 2014, https://portal.tcu.gov.br/data/files/FA/B6/EA/85/1CD4671023455957E18818A8/Referencial_basico_governanca_2_edicao.PDF

VIEIRA, E. F.; VIEIRA, M. M. F. **Funcionalidade burocrática nas universidades federais: Conflito em tempos de mudança**. RAC, v. 8, n. 2, 181-200, 2004.