

Pocket Labs^[1] aplicado ao Ministério Público da União

Husseyn Alaouieh Chaves

Facilitador de oficinas de design thinking. Instrutor de inovação e consultor de inovação do Maria da Penha Virtual (CNJ/2021).

Raquel Fragoso Araujo

Consultora de branding e facilitadora de oficinas de design thinking.

Resumo: Demonstração de viabilidade de modelo Pocket Labs de inovação em atendimento aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável da Organização das Nações Unidas para 2030 (ODS/ONU/2030), aplicado na Procuradoria Regional da República da 2ª Região (PRR/2ª Região), escalável e replicável para outras unidades do Ministério Público da União.

Palavras-chave: Pocket Labs; ODS 16; Ministério Público; PGI.

Sumário: 1 Introdução. 1.1 A oficina design thinking do *Maria da Penha Virtual*. 1.2 Implantação na PRR/2ª Região e créditos. 1.3 A metodologia. 2 Pocket Labs aplicado ao Ministério Público da União. 2.1 A oficina “Capacitação Básica para a Comissão de Inovação”. 2.2 A estrutura. 2.3 As principais ferramentas. 2.4 O “entregável” da oficina. 2.5 PDCA da “Capacitação Básica para a Comissão de Inovação” – Módulos 1 e 2. 2.6 Automação do processo de coleta de “propostas” e “julgamentos”. 3 *Filtros dialéticos e ágeis* em processos massivos de inovação no serviço público. 3.1 Introdução à necessidade de inovação massiva. 3.2 *Taxonomia* e dialeticidade. 3.3 Divisão de tarefas e grupos. 3.4 Perguntas escalares. 4 Conclusão.

1 Introdução

O presente artigo visa relatar os resultados obtidos durante os cursos de inovação ministrados na PRR/2ª Região entre 2020 e 2021, projeto

voluntário de qualificação de servidores públicos para a inovação, o qual observa os ONU/ODS de números 16 (Paz, Justiça e Instituições Eficazes) e 17 (Parcerias e Meios de Implementação).

Os resultados encontrados, contudo, superaram as expectativas de Husseyn Alaouieh Chaves, um dos autores deste artigo, especificamente no que toca à possibilidade de nacionalizar e capilarizar o processo de inovação, o que trouxe a necessidade de acrescentar algumas propostas de otimização do trabalho já desenvolvido.

A capilarização do processo de inovação, por meio das tecnologias da informação, desde que observado Pareto (regra 80/20), se mostrou possível após a conclusão do “PGI – PRR/2ª Região” (MPF, 2022b) e as validações que se seguiram.

1.1 A oficina design thinking do *Maria da Penha Virtual*^[2]

Em fevereiro de 2020, Husseyn Alaouieh Chaves, um dos autores deste artigo, teve contato com o Maria da Penha Virtual e realizou a oficina de design thinking (DT), além de prestar consultoria de inovação e business canvas, ocasião em que foi evidenciada a melhor forma de implantar o serviço de medidas protetivas de urgência online, qual seja, a cessão gratuita, com reservas, de parte do projeto ao Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro (TJRJ).

O projeto foi implantado e venceu o prêmio Juíza Viviane do Amaral 2021,^[3] conforme divulgado na 61ª sessão extraordinária do CNJ.^[4]

O presidente do TJRJ, desembargador Henrique Carlos de Andrade Figueira, reconheceu a *disruptividade* do modelo proposto:

Para o presidente do TJRJ, a ferramenta marca uma nova etapa na vida do Tribunal. “O Maria da Penha Virtual é uma medida revolucionária. Na área de Violência Doméstica e Familiar, os juizados ganham uma ferramenta de alta qualidade e modernidade. Através deste aplicativo, temos a condição de em poucas horas oferecer uma medida protetiva para a mulher em situação de violência. É um avanço incomensurável”, destacou o presidente do Tribunal do Rio [...]. (APLICATIVO..., 2022).

1.2 Implantação na PRR/2ª Região e créditos

Anteriormente à realização da oficina de DT do Maria da Penha Virtual, Husseyn Alaouieh Chaves, um dos autores deste artigo, ministrou aulas sobre inovação na Procuradoria Regional da República da 2ª Região entre 2019 e 2021.

Já em 2022, o resultado da sensibilização a inovação promovida nos anos anteriores viabilizou a criação da oficina “Capacitação Básica para a Comissão de Inovação”, módulos 1 e 2.

Creditar todos os envolvidos não apenas é uma exigência legal, mas também evita que a falta de créditos se torne a maior frustração do processo de inovação. Não creditar significa desestimular a inovação. Assim, é importante reconhecer o trabalho de todos que participaram da Oficina:^[5] Alexandre, Anna Beatriz, Celia Regina, Daniel, Elielson, Hassany, Júlio Cesar, Lissandra.

O resultado produzido pelos participantes é o “PGI – PRR/2ª Região” (MPF, 2022b), concretizado pela Portaria PRR2 n. 43, de 14 de março de 2022, a qual “Institui o Laboratório de Inovação da Procuradoria Regional da República - 2ª Região e define sua composição”.

O resultado, repise-se, é fruto de um trabalho coletivo, cocriado por todos os participantes e por Husseyn Alaouieh Chaves, facilitador e instrutor, bem como por Elielson Macedo Feliciano e Raquel Fragoso Araujo, cofacilitadores e coautores do presente artigo, com apoio da equipe do Núcleo de Capacitação e Desempenho Funcional (NUCDF).

O entregável, contudo, não se confunde com a metodologia customizada por Husseyn Alaouieh Chaves especificamente para o Ministério Público Federal, a qual será objeto de análise em seguida.

1.3 A metodologia

A oficina “Capacitação Básica para a Comissão de Inovação”, módulos 1 e 2, somente foi possível em razão dos cursos anteriormente ministrados, nos quais foram compreendidas as necessidades da unidade PRR/2ª Região, bem como dos servidores dispostos a criar o laboratório de inovação.

Ainda assim, atentou-se às pré-condições para o funcionamento da oficina: treinamento básico sobre inovação; qualificação para o uso dos sistemas Miro,^[6] Zoom^[7] e Discord;^[8] presença de cofacilitadores para manter todos os participantes engajados, especialmente aqueles que não se adaptaram imediatamente ao sistema Miro.

Resolvidas essas questões instrumentais, cabe especificar as etapas do trabalho desenvolvido na oficina, dentro e fora do sistema Miro.

2 Pocket Labs aplicado ao Ministério Público da União

O Pocket Labs é um modelo “ágil” de criação de laboratórios de inovação baseado em metodologias ágeis, tanto no funcionamento quanto nos produtos.

O funcionamento ágil do laboratório não é novidade e consiste em adotar processo de inovação ágil, o que pressupõe a capacitação, o nivelamento, de todos os envolvidos. O produto ágil, por seu turno, não é algo recorrente e deve incorporar, dentro de sua estrutura, técnicas de Kanban (formularização das atividades), integração dos fluxos de proposta e decisão, com a eliminação de retrabalho, bem como PDCA ao fim de cada uso. Não basta adotar metodologias ágeis na criação, o funcionamento do produto deve ser ágil.

2.1 A oficina “Capacitação Básica para a Comissão de Inovação”

A qualificação de pessoas para a inovação é um pressuposto para o razoável funcionamento de oficinas de criação de produtos, pois existem vocabulário e rotinas próprias. Há, ainda, a necessidade de manter apoio permanente àqueles que não estão familiarizados com o trabalho virtual no Miro e outras plataformas.

E, quanto mais capacitado o time, maior a tendência de sucesso do processo de criação do Plano de Gestão de Inovação (PGI) e, com isso, maior a legitimidade do laboratório de inovação, que já nasce com balizas claras, mas também com o reconhecimento das pessoas envolvidas e daquelas que as circundam. Ainda que a instituição seja algo vertical, hierárquico, a adesão tende a se mostrar mais efetiva se as pessoas puderem ajudar a construir o PGI, sem ignorar

que visões *a priori* acabam por se desfazer durante as discussões dentro do Miro/Zoom, o que evita perda de energia com ideias que não refletem a realidade dos órgãos.

Esse modelo de trabalho permite, ainda, a adoção de *pilhas incluídas*,^[9] uma vez que o laboratório já nasce com um pequeno, porém factível, banco de ideias e valorações sobre elas.

2.2 A estrutura

O sistema Miro foi customizado para atender às necessidades do Planejamento Estratégico do Ministério Público Federal, com a criação de *Frames*, quadros, para cada atividade previamente estabelecida como necessária à obtenção dos resultados.

Esse “vai e vem” dialético de tese e antítese, além de ser um PDCA, se assemelha ao “duplo diamante”^[10] (divergente/convergente), bem como demonstrou ser possível adotar um processo dialético na construção de modelo específico para atender às necessidades da PRR/2^a Região.

O *design* instrucional resultante deste processo de especificação, especialização, junto com o material didático constante do Miro, constitui a estrutura que será objeto de exame neste artigo.

2.3 As principais ferramentas

No tópico anterior, foram descritas todas as etapas formais estabelecidas na oficina “Capacitação Básica para a Comissão de Inovação”. Agora, é necessário discorrer sobre algumas das principais ferramentas, sem perder de vista que todo o conjunto de ferramentas constante do Miro e do PGI (MPF, 2022b) foi importante, mas o núcleo do trabalho de criação dos filtros dialéticos parece ser constituído pelas seguintes: a) OKR, b) Problematização/diagrama de Ishikawa, c) Proposição de desafios, d) Brainstorm.

2.3.1 OKR – *Objectives and Key Results*

Os “Objetivos Estratégicos”^[11] estabelecidos pelo Ministério Público Federal orientam a Missão e a Visão do órgão e, de certa forma, se

confundem com os "OKR – *Objective Key and Results*" ou "Resultados-Chave". Não obstante, é necessário delimitar o trabalho de criação do laboratório, pelo que foram selecionados os mais aderentes e estratégicos, com a definição de OKRs de médio prazo (um ano).

A escolha sobre quais OKRs deveriam ser trabalhados se deu em etapas sequenciais: a) brainstorm de potenciais objetivos; b) votação; c) novo brainstorm, acerca de quais resultados-chave "suportariam" o atingimento desse objetivo; d) escolha final do conjunto de quatro OKRs segundo composição dos objetivos e resultados-chave.

Definidos os quatro OKRs, foi aplicada a matriz SMART^[12] como filtro para pontuar as quatro possibilidades de trabalho e limitar o escopo do trabalho a apenas um OKR inicialmente (baterias incluídas). Após a votação, o resultado encontrado na matriz SMART serviu de apoio na avaliação de OKRs e, mediante nova votação, o resultado se mostrou válido, além de viabilizar a organização taxonômica e a criação do filtro de ideias dialético e ágil.

2.3.2 Problematização/diagrama de Ishikawa

O OKR inicial assume, então, papel central no processo de investigação de problemas conhecido como diagrama de "Ishikawa/espina de peixe/5pqs"^[13] e o objetivo, na verdade sua redação, é revisto e assume uma proposição investigativa, como "por que o objetivo não é alcançado" e, a partir dessa pergunta inicial, são formuladas, sucessivamente, novas perguntas. Esse processo se repete até o esgotamento das possibilidades.

Investigam-se, enquanto são feitas as proposições, as potenciais causas-raiz para o não atingimento do objetivo, o que pode ser feito no diagrama de Ishikawa, em que as últimas colunas apontam as causas-raiz, o que pode ser adaptado para admitir votação, como no caso em exame.

Esse processo resultou na filtragem de problemas menos relevantes e permitiu que a equipe direcionasse esforços para um ponto que reconheceram enquanto grupo.

Após a votação, os problemas selecionados foram agrupados de acordo com suas áreas de interesse em uma versão adaptada do diagrama de

Ishikawa, na qual se inverteu a organização das colunas, colocando cada um dos problemas votados em um diagrama e com orientação da atividade da esquerda para a direita, no intuito de descobrir a real motivação daqueles problemas, reconhecidos como impeditivos ao objetivo. Como resultado deste procedimento, foram identificados "N" problemas que poderiam constituir as "causas-raiz", e, em seguida, a sua revisão pelo grupo permitiu a construção de juízos de valor, seguidos de críticas e, por fim, votação final com a seleção de quatro problemas como "causas-raiz" (ver item 4.3 do PGI).

2.3.3 Proposição de desafios

Estabelecidas as "causas-raiz" dos problemas identificados, segue-se aos desafios "como poderíamos", no intuito de enfrentar o problema de forma positiva e acionável (correção do problema). A partir dos quatro problemas selecionados, dividiram-se a equipe e os problemas em dois grupos. Na primeira rodada, cada equipe elaborou potenciais desafios "como poderíamos" em função dos dois problemas atribuídos a ela. Após o tempo determinado, as equipes trocaram de problemas entre si e recomeçaram o processo de elaboração de desafios, só que agora com base nos problemas e nos desafios gerados pelo outro grupo.

Assim, no primeiro momento cada equipe tem acesso ao subconjunto de problemas que vai trabalhar e no segundo momento tem acesso ao subconjunto seguinte, já com desafios propostos pela outra equipe. O resultado foi uma visão conjunta dos potenciais desafios sob óticas diferentes e em cima de informações cumulativas.

A divisão do grupo em equipes e a atribuição de um subconjunto dos problemas a cada rodada parecem ter gerado maior diversidade e qualidade nos desafios propostos, em comparação com o resultado de outras equipes treinadas anteriormente, em que os problemas foram apresentados para o grupo todo e os participantes escolheram livremente para quais problemas descrever os desafios.

Após a etapa de formulação, os participantes organizaram e dividiram os desafios em grupos de interesse. A orientação aos problemas segue igual, porém os agrupamentos revelaram potenciais áreas para o trabalho futuro da equipe. Após a categorização em grupos

de interesses, a equipe votou os desafios mais aderentes aos problemas propostos e ao objetivo.

Os grupos de interesse e os desafios propostos são o segundo passo para a organização taxonômica e para a criação do filtro de ideias.

2.3.4 Brainstorm

O brainstorm^[14] é uma ferramenta voltada para a captação de ideias sem filtros, com o objetivo de ampliar os horizontes do trabalho, e permeia todo o conjunto de ferramentas adotado no projeto, de modo adaptado aos desafios escolhidos, tendo permitido que as ideias embasassem a elaboração do filtro, sendo necessário destacar que os participantes foram orientados a se questionar, em um momento de autoempatia, sobre quais perguntas fariam aos idealizadores das ideias geradas, especificamente em relação aos dois aspectos basilares da oficina: a) organização taxonômica e criação do filtro de ideias; b) criação do banco de ideias, já preenchido com a produção dos participantes.

2.4 O “entregável” da oficina

A oficina “Capacitação Básica para a Comissão de Inovação” produziu um Plano de Gestão de Inovação (PGI), voltado para as especificidades da PRR/2ª Região, a partir do Planejamento Estratégico do Ministério Público Federal.

Esse PGI consubstancia o “entregável” da oficina e visa criar parâmetros objetivos para o processo de inovação, bem como definir prioridades de acordo com as capacidades das equipes voluntárias, necessidade identificada durante o iLabthon 2021,^[15] cujo protótipo poderia ter sido implementado sem o PGI, mas a ausência de parâmetros claros deixou evidente a inviabilidade de efetivo funcionamento desse laboratório.

O PGI construído, o “entregável” da oficina, permitiu o avanço na criação e, mais importante, ajudou a contornar a inviabilidade prática, além de atrair mais interessados no processo de inovação.

2.5 PDCA da “Capacitação Básica para a Comissão de Inovação” – Módulos 1 e 2

A questão mais importante não é a aptidão para entregar o produto PGI em outras unidades (escalabilidade e replicabilidade), mas sim a integração de um PDCA em cada uma das atividades da oficina.

Assim, a cada atividade, a oficina se especializava para atender às demandas que eram compreendidas a cada ciclo.

Esse mesmo PDCA significa que, a cada iteração da “Capacitação Básica para a Comissão de Inovação”, esta será capaz de mapear as necessidades de melhoria. Veja-se que na PRR/2ª Região inicialmente foram escolhidos quatro objetivos e destes apenas um foi trabalhado com a profundidade “ideal” (com muitas aspas, devendo ser lido no sentido de “possível”).

Então, a referida unidade pode rever seu “ideal” a cada “N” meses, mas outras unidades podem consultar o Miro e partir das discussões que já foram feitas por outras equipes. Um PDCA coletivo e assíncrono, mas potencialmente fortalecedor do PGI.

E, por ser um trabalho síncrono e assíncrono, o trabalho de cada unidade no Miro pode ser objeto de discussão com servidores de outras unidades, o que reforça a integração entre as unidades e pessoas.

2.6 Automação do processo de coleta de “propostas” e “julgamentos”

A oficina “Capacitação Básica para a Comissão de Inovação” roda no sistema Miro, junto com o Zoom, de forma otimizada. Replicam-se todos os padrões esperados da metodologia Google Sprint e outras.

Contudo, a capilarização do processo de inovação de forma ideal não é factível, não de imediato.

A solução para a capilarização imediata é a criação de formulários de “proposta” e “decisão” específicos para a criação de: a) laboratórios, b) produtos, c) peças processuais.

Pode-se aplicar a regra Pareto 80/20 na capilarização da inovação, com a criação de PGIs menos detalhados, porém suficientemente discutidos e factíveis, na verdade “planos de ação” próximos ao da “PR-DF/2021”.^[16]

Os laboratórios podem ser esboçados, com menor profundidade, mas ainda assim serão capazes de funcionar. O grau de refinamento atingido na “Capacitação Básica para a Comissão de Inovação” é bastante superior ao efetivamente necessário para o início dos trabalhos.

Os produtos (propostas e julgamentos), por sua vez, ao observarem a formularização, podem se tornar mais frequentes, além de se tornarem nacionalizados. Aqui, a capilarização da inovação permitirá que unidades PRMs participem nacionalmente do processo de inovação.

Portanto, a proposta é nacionalizar, capilarizar, o processo de inovação, de forma “ágil”, com o uso de um ecossistema de inovação, capaz de atender Pareto (80/20) e com isso obter 80% do valor *Inovação*, com menos de 20% do trabalho e custos necessários para implantar o modelo “ideal”.

3 Filtros dialéticos e ágeis em processos massivos de inovação no serviço público

“Pocket Labs”, ou “laboratório de bolso”, é o nome escolhido para simplificar a proposta de criação e adoção de *filtros dialéticos e ágeis em processos massivos de inovação no serviço público*. A realidade parece exigir inovação em massa, o que demanda a criação e disseminação de kanbans simplificados de inovação e, dentro destes, filtros de ideação.

3.1 Introdução à necessidade de inovação massiva

O enfrentamento de necessidades humanas é atemporal e apolítico porque os recursos disponíveis para a humanidade, seja em pequenos grupos familiares, seja em termos globais, tendem a ser escassos. Ou seja, “a necessidade é a mãe da invenção” e isso significa que quanto maior a necessidade a ser atendida, maior a importância da invenção para a sobrevivência do grupo.

A República Federativa do Brasil existe para atender necessidades do povo,^[17] titular do poder,^[18] o que exige a prestação de serviços públicos

de qualidade, não obstante a escassez de recursos. A arrecadação tributária e o orçamento são limitados, mas as necessidades humanas, justas é bom dizer, superam as forças do Estado.

Ora, se é necessário atender massivas necessidades, a fim de evitar massivas violações a direitos humanos, mas o Estado possui capacidade orçamentária limitada, é necessário, como forma de proteger direitos fundamentais, fazer ponderações entre valores e direitos e atender àquilo que for possível, o que importa reconhecer a perpetuação de não prestações estatais.

A eternização de omissões justas e razoáveis, em virtude da impossibilidade fática de atender a todas as necessidades básicas da sociedade, ou de grupos mais vulneráveis, pode eternizar as massivas violações de direitos humanos que o Estado deve combater.

Então, se as necessidades são massivas – e o resultado das omissões é massivo –, a forma de atendê-las deve ser massiva, o que ora se propõe, com a adoção de “Filtros dialéticos em processos massivos de inovação no serviço público”.

Filtro é uma ferramenta que retira partículas indesejadas, um limitador, separador. No caso das ideias, o filtro retém, elimina, aquelas que, por escolha do decididor, não se mostram adequadas naquele momento. É diferente de um filtro de água, no qual água limpa tende a ser o único objetivo. Na ideação, o filtro muda, deve mudar, de forma constante, com o objetivo de extrair as informações que em um dado momento se mostram necessárias, na visão de um decididor.

E esse filtro é “dialético”. Nesse sentido, o ciclo “hipótese, antítese e tese” é uma simplificação do método dialético, que pode ser lida como o “planejar, fazer, checar e corrigir” do ciclo PDCA, um método dialético de gestão.

Assim, se o filtro de inovação deve ser dinâmico, customizado e individualizado para cada questão/órgão, o PDCA da oficina de inovação deve produzir filtros mais precisos a cada iteração do processo de inovação. Logo, é necessário que todas as ferramentas sejam dialéticas, em maior ou menor escala, mas o filtro proposto é a convergência de todo o processo dialético.

Por fim, o processo massivo de inovação. "A massividade das necessidades exige a massividade das soluções" parece uma afirmação razoável, porém, em consulta ao Google, "Nenhum resultado encontrado para 'A massividade das necessidades exige a massividade das soluções'". Não obstante, é razoável aceitar a noção, e, como consequência, o processo de inovação deve ser viabilizado de forma massiva, com o objetivo de atender ao maior número de problemas ao mesmo tempo.

O processo massivo de inovação pode/deve consistir em (I) qualificar o maior número possível de pessoas, (II) para um kanban de solução de problemas específico, (III) para a solução de demandas massivas.

O filtro de inovação validado durante as oficinas de construção do PGI/PRR/2ª Região é um kanban – fazer, fazendo, feito – e isso significa que os participantes da oficina ou indivíduos fora dela, de forma síncrona ou assíncrona, podem construir ideias e projetos dentro de métricas previamente ajustadas pelo *decididor* (pessoa ou órgão). Em síntese, os filtros são usados como primeira camada de restrição, antes mesmo do processo de ideação, para orientar dentro dos parâmetros fixados nos Objetivos Estratégicos do MPP.^[19]

Esse modelo, conforme o item 2.3, envolve/obedece a seguinte ordem: processo de divergência e convergência; OKR; problemas; desafios; gerar ideias; analisar as ideias geradas.

Enfrentam-se as dificuldades: "Como sair do papel de idealizador e empatizar com quem analisará as ideias?"; "Quais perguntas faríamos para os idealizadores delas?"; "Quais perguntas faríamos para as próprias ideias?".

A proposta em exame busca ser impessoal e prática, indo além de categorizar quanto ao esforço e resultado, bem como adota o conceito de baterias incluídas, o que facilita o entendimento de cada etapa por mostrar em cima de qual massa de dados se trabalhará.

3.2 Taxonomia e dialeticidade

O mérito do filtro, conforme demonstrado acima, está ligado à sua revisão constante e, a partir dela, à revisão do restante do projeto.

Ao finalizar a primeira versão da oficina, aquela que será utilizada pelos participantes, é importante observar que existem duas variáveis na especialização das oficinas: atores e problemas.

Não parece haver, no momento, dados sobre a repetição, ou não, de problemas/atores como ferramenta de especialização da oficina a partir da reiteração.

Frise-se que a reiteração ocorre ainda que problemas/atores sejam absolutamente diversos, uma vez que o molde da oficina é especializado para o serviço público e suas características mais gerais. Então, a constante revisão especializa três vértices: parte geral, parte específica e treinamento dos atores.

Atualmente, adotam-se oficinas genéricas para resolver problemas específicos em escala reduzida.

O que se propõe é que as oficinas tenham triplo objetivo: a) resolver os problemas propostos de acordo com os filtros dialéticos estabelecidos; b) qualificar para o processo de inovação; c) (re)construir filtros dialéticos, voltados para a massiva concretização de direitos humanos pela prestação de serviços públicos.

Assim, a dialética entre a taxonomia do banco de ideias e os filtros requer a categorização dos desafios e futuramente dos questionamentos sobre as ideias, o que permitirá armazenar, organizar e reutilizar o trabalho.

Como dito, os filtros são usados como primeira camada de restrição, antes mesmo do processo de ideação, para orientá-lo, podendo ser qualitativos ou quantitativos.

O diferencial desse modelo de filtros dialéticos e massivos é ser qualitativo, não havendo notícia sobre outros modelos, especificamente baseados em perguntas, ainda que possa haver similitude com outras formas de filtro, como a matriz 5w2h^[20] ou a matriz GUT^[21] (gravidade, urgência, tendência), ambas próximas à matriz Esforço x Resultado.^[22]

O quadro do Miro, após sua enésima revisão, foi adaptado para permitir, durante a oficina, que o framework (a estrutura da oficina) e as lacunas/espacos fossem cocriados^[23] pelos participantes, de forma dinâmica, para atender as necessidades reconhecidas e posteriormente

validadas, com a exclusão das necessidades pouco relevantes ou de atendimento inviável.

É necessário repisar que o uso de perguntas como filtros e o processo de construção destas perguntas/filtros, neste modelo, são inseparáveis, reconhecendo utilidade apenas ao filtro dialético, aquele em que a pergunta (filtro) tiver sido construída pelo embate entre “hipótese, antítese e tese”.

A análise da massa de ideias, de acordo com a categorização de “Macrocategoria do desafio” > “Desafio”, complementa o modelo proposto para a construção de perguntas, orientada pela *taxonomia* da lista de tipos de perguntas a que correspondem.

Neste momento, o importante é obter a maior quantidade possível de perguntas para as ideias, como em um brainstorm, o que parece negar a priorização da qualidade, mas não é o caso.

Veja-se que a qualidade é o objetivo, mas o processo dialético entre ideias rotuladas como “boas” e “ruins”, especialmente aquelas fora de contexto, pode disparar os gatilhos de ideação nos colegas. São constantes os relatos sobre uma ideia “absurda” que, após discussão sem preconceitos, permitiu ao grupo construir algo fora da caixa, altamente disruptivo. Até mesmo a “genialidade” de algumas ideias é beneficiada pela quantidade de “perguntas base”, pois a diversidade de ideias é que permite a validação. Logo, a qualidade tende a variar em função da diversidade, e esta em razão da quantidade, o que aliás está implícito na dialética.

Na segunda etapa o grupo deve se indagar sobre quais palavras podem ser atribuídas como rótulos, tags ou palavras-chave para as ideias em análise.

Os subgrupos, então, designam um leitor para a ideia e depois todos escrevem palavras-chave que entenderem potencialmente adequadas, sem se ater a qualidade. As palavras-chave podem ser repetidas por participantes diferentes ou em ideias diferentes.

Em seguida, as palavras-chave são analisadas e “agrupadas por afinidade”, grupo que deve ser nomeado de forma a ser uma pergunta. O mesmo procedimento será replicado para listas de opção.

Importante ressaltar que cada pergunta pode receber uma ou mais Tag/Etiqueta/Palavra-Chave, o que fortalecerá a taxonomia e a qualidade dos dados.

A extração de relatórios por tag (indexador da ideia) retornará diversas ideias ligadas a essa tag ou similares, o que viabilizará a pesquisa de “ideias relacionadas”, mediante aplicação de inteligência artificial e geração de agrupamentos de ideias, criando também hipóteses a serem evoluídas e validadas (exemplo: “a IA agrupou essas quinhentas ideias nesses trinta grupos, vamos analisar?”).

3.3 Divisão de tarefas e grupos

A base da construção dinâmica dos filtros dialéticos é a análise de perguntas previamente escolhidas, o que requer a divisão do trabalho entre grupos menores, de forma que um grupo faça as proposições iniciais e outro, em seguida, faça críticas, para que, ao final, a totalidade do grupo possa reavaliar a proposição de questão formada pelo choque entre tese e antítese. Adotam-se, de início, perguntas no padrão SIM/NÃO como forma de iniciar o processo de crítica das perguntas que nortearão o trabalho. Questionam-se, em cada hipótese, mediante SIM/NÃO, os aspectos objetivos da ideia, como: Gera custo? Gera economia? Envolve aprovação da chefia imediata? A implementação é viável? Depende de outros setores? Ocorre que o processo iniciado com SIM/NÃO evolui, conforme o interesse do grupo, para questionamentos mais aprofundados, os quais, após validados, integrarão o framework e serão julgados por futuros participantes.

O processo de discussão, nesses subgrupos, pressupõe a leitura da “questão base” – em voz alta – e que os participantes, em suas respostas, busquem formularizar questões sobre a questão inicial, como forma de aprofundar a compreensão do tema em discussão, limitadas a enunciados que possam ser respondidos com SIM/NÃO. Todos os enunciados são anotados e, em seguida, passa-se à “questão base” seguinte, até que todos os grupos de ideias sejam analisados por todos os grupos de participantes, ou, pelo menos, que cada grupo analise as “questões base” que lhe competem.

A terceira etapa se concentra em perguntas numéricas, tais como prazos, datas, valores, quantidade de horas, recursos necessários, recursos liberados, valor economizado com a ideia, tempo economizado etc.

Quanto às perguntas abertas, os participantes da oficina devem se concentrar na ideação, o que demanda a assunção do papel de entrevistadores, de forma a forçar o diálogo com as ideias, por meio de perguntas sobre as dúvidas e anotação das respostas. A dramatização ajuda a visualizar o que os futuros ideadores terão que responder sobre suas ideias. Como consequência, as perguntas orientam o pensamento dos ideadores, além de favorecer a busca textual no banco de ideias e uma variedade maior de elementos buscáveis. O engajamento, no sentido de comprometimento, permite à equipe criar perguntas cujas respostas serão estudadas no futuro, e quanto maior a quantidade de perguntas abertas, sujeitas a posterior triagem, maior a chance de validar o projeto.

3.4 Perguntas escalares

Existem "N" modelos de perguntas escalares, mas foram adotados, de forma complementar, "Escala de likert não ambígua" e "Escala de likert ambígua".

Na adoção da Escala de likert não ambígua, definem-se quais perguntas precisam ser respondidas no estilo: "muito A"; "pouco A", "pouco B", "muito B" ou "concordo totalmente", "concordo parcialmente", "discordo parcialmente", "discordo totalmente".

Esse formato se propõe a retirar a ambiguidade, devendo ser utilizado para forçar que o respondente "tome partido", eliminando a possibilidade de neutralidade. A redação, portanto, deve eliminar a possibilidade de neutralidade na resposta, sobre as ideias. Exemplo: Essa ideia tem potencial de reduzir o consumo de papel? "Concordo totalmente", "concordo parcialmente", "discordo parcialmente", "discordo totalmente".

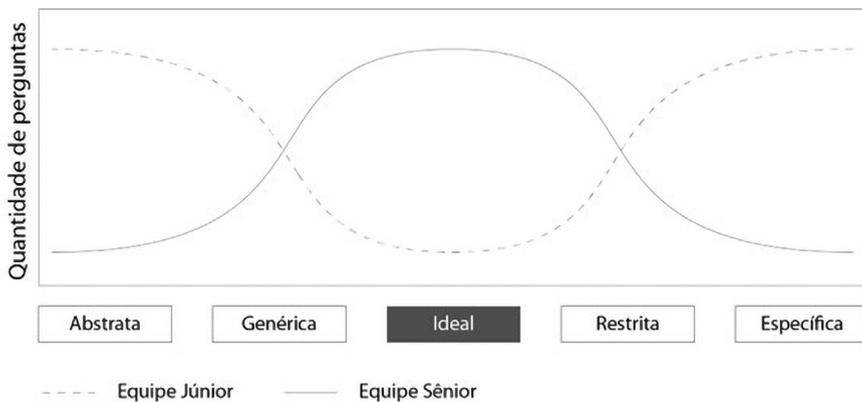
Quanto à escala de likert ambígua, a literatura sobre o tema é no sentido de formularizar a questão "O que você acha da gestão de qualidade em alimentos nos mercados varejistas?" e seus resultados possíveis: "péssimo"; "ruim"; "regular"; "bom"; "excelente", nos seguintes

termos: "A gestão de qualidade em alimentos nos mercados varejistas é excelente", com as seguintes respostas: "concordo totalmente", "concordo parcialmente", "discordo parcialmente", "discordo totalmente".

Ademais, é importante lembrar que não há inter-relação de escala entre as perguntas que adotam essa escala nem entre um item e outro, não sendo aceitas propostas de escala assim redigidas: (I) Concordo totalmente = 2; (II) Concordo parcialmente = 1; (III) Neutro = 0; (IV) Discordo parcialmente = -1; (V) Discordo totalmente = -2. Esse conjunto de atividades encerra a primeira etapa, o brainstorm de perguntas.

Superada a etapa inicial, o foco do trabalho se ajusta à necessidade de identificar as pontas e filtrá-las, o que significa redução considerável da quantidade de perguntas, com o objetivo de examinar minuciosamente as ideias restantes, processo que pode ser compreendido com a visualização da figura que representa isso.

Gráfico 1



Fonte: elaborado por Husseyn Alaouieh Chaves.

Veja-se que esse gráfico representa uma distribuição estatística em que:

- as perguntas abstratas e as específicas são muitas e ficam nas pontas;
- a senioridade da equipe pode gerar uma distribuição mais similar à curva de distribuição normal/Gauss.^[24]

Em síntese, o sentido da inflexão da parábola e a acentuação da curva “normal” constituem um indicador de maturidade da equipe, sendo equipes mais juniores propensas ao U e equipes mais seniores propensas ao \cap . E, quanto mais ao centro, mais longe das pontas, tem-se maior qualidade das perguntas.

Em seguida, dá-se o agrupamento das perguntas em áreas de interesse e categorização dos desafios, e cria-se parte da taxonomia usada no banco e no filtro.

Da mesma forma, busca-se nomear as áreas de interesse de acordo com o agrupamento das perguntas e, com base na nomeação desses agrupamentos, ter-se-ão as áreas do filtro (ou etapas se o processo de filtragem for linear).

Por fim, a organização da taxonomia de acordo com esses critérios. Exemplo: Área de interesse: recursos necessários – A ideia envolve gastos financeiros? SIM/NÃO; O quanto as competências necessárias estão disponíveis para implementar a ideia? Muito escasso - Escasso; Disponível - Muito disponível.

Essa apertada síntese expressa o básico sobre as áreas do formulário.

Encerradas a primeira triagem (corte na normal) e a categorização das perguntas em áreas de interesse, devem-se priorizar as perguntas dentro das áreas de interesse, e, em cada uma delas, as perguntas são objeto de votação.

O correto funcionamento da oficina pressupõe a limitação das áreas de interesse entre cinco e oito, cada uma com dez a quinze perguntas, as quais serão afuniladas na etapa seguinte, por meio de julgamento dos aspectos Complexidade e Granularidade, conforme estabelecido no banco de ideias/taxonomia.

Observado o resultado da votação, será construído um “Google Forms” com as “N” perguntas mais votadas, as quais seguirão para a próxima etapa.

A validação do filtro ocorre por meio da tentativa de passar as ideias geradas no brainstorm, fonte de análise para a elaboração das perguntas utilizadas no filtro, o que demanda o preenchimento de dois

campos em cada pergunta: (I) resposta e (II) observações (dúvidas, sugestões, melhorias). Caso o filtro se mostre adequado, ele será aprovado; se inadequado, haverá a revisão imediata. Não ocorre o uso real de formulários não validados, o que evita fracassos reais.

Ocorre que a validação do formulário é apenas a primeira etapa do PDCA, à qual se seguem, em ordem: a) o ajuste do formulário/filtro; b) a repetição do processo de passagem das perguntas por ele; c) a anotação de novas observações durante o respondimento.

O processo termina quando o grupo tem segurança de que as informações necessárias estão sendo capturadas pelo formulário/filtro, ou seja, servem para taxonomia e para filtragem de ideias, antes ou depois de campanhas ou processos de ideação.

Em síntese, o objetivo é utilizar o método ágil para construir filtros ágeis e dialéticos.

4 Conclusão

A criação de parâmetros e ferramentas de gestão da inovação – especificamente o kanban de construção de PGI e automação dos fluxos “proposição” e “decisão” –, somada ao treinamento dentro do sistema, atende o ONU/ODS/16, uma vez que capacita o maior número possível de pessoas no âmbito do MPF – membros, servidores, terceirizados, estagiários e externos –, para produzir inovações orientadas aos objetivos da instituição.

O “entregável” dos módulos 1 e 2 da oficina “Capacitação Básica para a Comissão de Inovação” consiste no “PGI – PRR/2ª Região” (MPF, 2022b), documento que demonstra a efetividade da proposta e reforça a viabilidade de escalabilidade e replicabilidade para outras unidades do Ministério Público da União. As oficinas foram gravadas e sua revisão para PDCA permitiu aprimorar a metodologia adotada.

O Pocket Lab proposto, então, permite que o processo de gestão da inovação ocorra simultaneamente em todas as unidades, ainda que de forma assíncrona entre os participantes e os facilitadores, seja no Miro, seja no sistema Pocket Lab, especialmente em razão da customização do kanban para as especificidades dos objetivos do MPF e da instrutoria

permanente dentro das plataformas, sendo necessária apenas a alocação de horas em treinamento/oficina, sem a criação de outros custos.

O reconhecimento de que o processo de inovação, no serviço público, deve atender a necessidades massivas e, bem por isso, deve ser igualmente massivo, levou à criação e adoção de filtros dialéticos e ágeis, voltados à especialização de kanbans de inovação para demandas massivas.

É possível, ainda, estender o modelo para o Judiciário, como forma de caminhar na concretização do ODS 16, sem esquecer da replicabilidade do modelo para o Legislativo e Executivo (federal, estadual, distrital ou municipal), sendo necessário apenas ajustar os objetivos, pois a metodologia e o treinamento são essencialmente iguais.

Referências^{[25]-[26]}

APLICATIVO Maria da Penha Virtual chega a todo o estado no Dia Internacional da Mulher. **TJRJ**, Rio de Janeiro, 7 mar. 2022. Notícias. Disponível em: <http://www.tjrj.jus.br/web/guest/noticias/noticia/-/visualizar-conteudo/5111210/83994969>. Acesso em: jun. 2022.

BARRETO, R. J. V. **Análise comparativa da liderança militar e empresarial no contexto do mundo VUCA**: desafios e oportunidades. Trabalho de Conclusão de Curso (Especialização em Ciências Militares) – Escola de Comando e Estado-Maior do Exército, Rio de Janeiro, 2019.

BÉLA H. Bánáthy. In: WIKIPEDIA: the free encyclopedia, [s. l.], 10 jul. 2022. Disponível em: https://en.wikipedia.org/wiki/B%C3%A9la_H._B%C3%A1thy. Acesso em: jul. 2022.

CONSISTEM. Como relatórios Drill Down ajudam na identificação de falhas? **CONSISTEM**, [s. l.], 2018. Disponível em: <https://blog.consistem.com.br/relatorios-drill-down-na-identificacao-de-falhas/>. Acesso em: 27 fev. 2021.

KNAPP, J.; ZERATSKY, J.; KOWITZ, B. Sprint. **O método usado no Google para testar e aplicar novas ideias em apenas cinco dias**. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2017.

MPF – MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. Procuradoria-Geral da República. Gabinete do Procurador-Geral. **Portaria n. 3, de 11 de fevereiro de 2022**. Brasília: MPF, 2022a.

MPF – MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. Procuradoria-Geral da República. Secretaria de Educação e Desenvolvimento Profissional. **Dicionário de competências no Ministério Público Federal**. 2. ed. Brasília: MPF, 2017.

MPF – MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. Procuradoria Regional da República da 2ª Região. Gabinete do Procurador-Chefe. **Portaria PRR2 n. 232, de 8 de novembro de 2021**. Rio de Janeiro: MPF, 2021.

MPF – MINISTÉRIO PÚBLICO FEDERAL. Procuradoria Regional da República da 2ª Região. Portaria n. 43, de 14 de março de 2022. Institui o Laboratório de Inovação da Procuradoria Regional da República - 2ª Região e define sua composição. **DMPF-e**, n. 52/2022 – Administrativo, p. 3-39, 18 mar. 2022b. Disponível em: <http://www.transparencia.mpf.mp.br/conteudo/diarios-e-boletins/diario-eletronico-dmpf-e/2022/DMPF-ADMINISTRATIVO-2022-03-18.pdf>. Acesso em: jul. 2022.

PINHEIRO, T. **Sprint Master's Guide**: the complete guide to service Design Sprints. [Plataforma de publicação independente CreateSpace], 2017.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A guide to the project management body of knowledge (PMBOK®)**. 3. ed. Newtown Square, PA: Project Management Institute, 2004.

QUINTINI, Glenda. Over-qualified or Under-skilled: a review of existing literature. **OECD Social, Employment and Migration Working Papers**, Paris, n. 121, 2011. Disponível em: <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/5kg58j9d7b6d-en.pdf?expires=1656609047&id=id&accname=guest&checksum=FD8BD579FE8F4DB9C8B215821AF24B6D>. Acesso em: 18 set. 2019.

REINO UNIDO. British Design Council. **Eleven lessons**: managing design in eleven global companies: Desk research report. London: Design Council, 2007.

SCOTT, S. J. **Metas Smart en palabras simples**. Ed. S.J. Scott. New York: Babelcube, 2014.

SIGMAX. Como aplicar o diagrama de Ishikawa e os 5 porquês. **Sigmax**, [s.l.], 2020. Disponível em: <https://www.sigmaxejr.com.br/post/diagrama-de-ishikawa-e-os-5-porqu%C3%AAs>. Acesso em: 27 fev. 2021.

URDE, M. The corporate brand identity matrix. **Journal of Brand Management**, London, v. 20, p. 742-761, 2018.

YOGUI, R. **Framework de inovação, modelo aberto para gestão da inovação**. Rio de Janeiro: Creative Commons, 2015.

YOGUI, R. **Open innovation framework**: strategic innovation planning and management. Rio de Janeiro: [s. n.], 2017.

Notas

- [1] “Pocket Labs”, “laboratório de bolso”, é o nome escolhido para simplificar a proposta de criação e adoção de “filtros dialéticos e ágeis em processos massivos de inovação no serviço público”, uma vez que a realidade parece exigir inovação em massa.
- [2] Disponível em: <http://www.tjrj.jus.br/web/guest/observatorio-judicial-violencia-mulher/aplicativo-maria-da-penha-virtual>. Acesso em: jul. 2022.
- [3] Cf.: <https://www.cnj.jus.br/wp-content/uploads/2021/12/vencedores-premio-viviane-amaral.pdf>.
- [4] Disponível em: <https://youtu.be/o5tIKi-Q9Gk?t=13487>. Acesso em: jun. 2022.
- [5] Nomes completos: Alexandre dos Santos Luna, Anna Beatriz Rodrigues Campello de Freitas Penalber, Celia Regina Gonçalves Lima, Daniel Santiago Coutinho de Miranda, Elielson Macedo Feliciano, Hassany Alaouieh Chaves, Júlio Cesar Dias de Souza, Lissandra Santos Vieira.
- [6] Miro é um programa que oferece um quadro branco online para que equipes trabalhem colaborativamente, ao mesmo tempo ou separadas.
- [7] Zoom é um programa de videoconferências em que os usuários podem se comunicar por voz e texto, além de se dividirem em salas para conversas paralelas e poderem compartilhar suas telas com os colegas.
- [8] Discord é um programa de trabalho em grupo online, com canais de mensagem, salas de videoconferência e integração com outras ferramentas de teletrabalho.
- [9] “Pilhas incluídas” é um termo da indústria de software que se refere aos programas que já apresentam todos os componentes necessários para sua execução, mantendo, ainda, sua capacidade de customização, troca ou expansão de componentes de acordo com as necessidades.
- [10] O “duplo diamante” é o nome do processo de design de soluções popularizado pelo British Design Council em 2005 e adaptado do modelo de divergência e convergência proposto em 1996 pelo linguista húngaro-americano Béla H. Bánáthy (BÉLA..., 2022).
- [11] “Objetivos Estratégicos” são os objetivos levantados pelo Mapa Estratégico MPF 2022-2027 (disponível em: <http://www.mpf.mp.br/o-mpf/sobre-o-mpf/gestao-estrategica-e-modernizacao-do-mpf/planejamento-estrategico/planejamento-estrategico-2022-2027/mapaestrategicoMPF20222027.pdf>; acesso em: jul. 2022).

- [12] “Matriz SMART” é uma ferramenta visual de avaliação de objetivos, em que cada letra significa um aspecto e diversos objetivos são dispostos para votação segundo os critérios definidos pelo facilitador. Os objetivos com a maior nota no somatório de todos os aspectos são destacados pela análise, favorecendo a tomada de decisão.
- [13] “Diagrama de Ishikawa” é o nome popular de um diagrama de investigação de relações de causa e efeito, baseado em perguntas e popularizado por Kaoru Ishikawa, da Universidade de Tóquio, nos anos 1960.
- [14] “Brainstorm” ou “tempestade de ideias” é o nome dado à dinâmica em grupo em que os participantes são confrontados com um desafio em comum e devem anotar todas as ideias que tiverem. Essa dinâmica deve ser realizada com base em um desafio claro e ter tempo restrito.
- [15] “iLabthon 2021” se refere à primeira maratona do mundo para criação de laboratórios de inovação no setor público, onde equipes de diversas instituições se reuniram para pensar sobre como melhorar diversos aspectos da gestão e administração pública.
- [16] “PR-DF” se refere a uma turma concreta que recebeu o treinamento básico em inovação e gerou entregáveis dentro do escopo esperado.
- [17] CRFB/1988, art. 3º: “Art. 3º Constituem objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil: I - construir uma sociedade livre, justa e solidária; II - garantir o desenvolvimento nacional; III - erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais; IV - promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação.”
- [18] CRFB/1988, art. 1º: “Art. 1º A República Federativa do Brasil, formada pela união indissolúvel dos Estados e Municípios e do Distrito Federal, constitui-se em Estado Democrático de Direito e tem como fundamentos: I - a soberania; II - a cidadania; III - a dignidade da pessoa humana; IV - os valores sociais do trabalho e da livre iniciativa; (Vide Lei n. 13.874, de 2019) V - o pluralismo político. Parágrafo único. Todo o poder emana do povo, que o exerce por meio de representantes eleitos ou diretamente, nos termos desta Constituição.”
- [19] “Objetivos Estratégicos do MPF” são os objetivos levantados pelo Mapa Estratégico MPF 2022-2027 (disponível em: <http://www.mpf.mp.br/o-mpf/sobre-o-mpf/gestao-estrategica-e-modernizacao-do-mpf/planejamento-estrategico/planejamento-estrategico-2022-2027/mapaestrategicoMPF20222027.pdf>; acesso em: jul. 2022).
- [20] “Matriz 5w2h” é uma ferramenta de plano de ação que consiste em sete perguntas – os “Ws” da sigla representam (em inglês): o quê (*what*), por quê (*why*), onde (*where*), quando (*when*) e quem (*who*). Os dois “Hs” significam: como (*how*) e quanto custa (*how much*).

- [21] “Matriz GUT” é uma ferramenta de priorização de ações de acordo com cenários que variam em três dimensões: Gravidade, Urgência e Tendência.
- [22] “Matriz Esforço x Resultado” é uma ferramenta de planejamento estratégico para orientar a decisão de acordo com o possível efeito das ações.
- [23] Parece haver correlação com o construtivismo de Paulo Freire, o que será aprofundado em outro momento.
- [24] “Curva de distribuição normal ou Gaussiana” é uma distribuição numérica teórica e prática utilizada em estatística e aparece frequentemente na análise de grandes números, sendo caracterizada por pontas finas e um centro protuberante.
- [25] Extraído do PGI (MPF, 2022b).
- [26] Elaborado em conjunto com Elielson Macedo Feliciano.