

ENTREVISTA COM RODRIGO MOTA NARCIZO

INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO: DESAFIOS E OPORTUNIDADES

INNOVACIÓN EM EL SECTOR PÚBLICO: DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES

INNOVATION IN THE PUBLIC SECTOR: CHALLENGES AND OPPORTUNITIES

Recebido em: 12/02/2024

Aceito em: 28/09/2024

Publicado em: 06/11/2024

Victor da Silva Oliveira<sup>1</sup>

**Resumo:** Nesta entrevista, Rodrigo Mota Narcizo, Mestre em Educação e servidor público federal da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), explora o impacto da inovação no setor público brasileiro, destacando a importância dos métodos ágeis e do design políticas públicas. Narcizo procura refletir sobre a evolução da inovação no Brasil, os desafios culturais e estruturais enfrentados e as oportunidades que precisam ser analisadas e otimizadas no setor público. Ele compartilha exemplos concretos de sucesso e discute o papel crescente da inteligência artificial na gestão pública, enfatizando a importância de dados de qualidade e a ética no uso dessas tecnologias.

**Palavras-chave:** Inovação; Políticas Públicas; Inteligência Artificial; Gestão Pública.

**Resumen:** En esta entrevista, Rodrigo Mota Narcizo, Maestro en Educación y servidor público federal en la Agencia Nacional de Aviación Civil (ANAC), explora el impacto de la innovación en el sector público brasileño, destacando la importancia de los métodos ágiles y el diseño en las políticas públicas. Narcizo reflexiona sobre la evolución de la innovación en Brasil, los desafíos culturales y estructurales enfrentados, y las oportunidades que necesitan ser analizadas y optimizadas en el sector público. Comparte ejemplos concretos de éxito y discute el papel creciente de la inteligencia artificial en la gestión pública, enfatizando la importancia de la calidad de los datos y la ética en el uso de estas tecnologías.

**Palabras-chaves:** Innovación; Políticas Públicas; Inteligencia Artificial; Gestión Pública.

**Abstract:** In this interview, Rodrigo Mota Narcizo, Master in Education and federal public servant at the National Civil Aviation Agency (ANAC), explores the impact of innovation in the Brazilian public sector, highlighting the importance of agile methods and design in public policies. Narcizo reflects on the evolution of innovation in Brazil, the cultural and structural challenges faced, and the opportunities that need to be analyzed and optimized in the public sector. He shares concrete examples of success and discusses the growing role of artificial intelligence in public management, emphasizing the importance of data quality and ethics in the use of these technologies.

**Keyword:** Innovation; Public Policies; Artificial Intelligence; Public Management.

**CREDENCIAIS DO ENTREVISTADO:** Mestre em Educação, servidor público federal da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), liderou a equipe responsável pela implantação do laboratório de inovação da Agência. É cofundador da rede Conexão Inovação Pública. Facilitou mais de 30 oficinas de design thinking e design sprint com mais de 400 participantes no total, sendo reconhecido como um entusiasta da inovação no setor público e, acima de tudo, aprendiz.

<sup>1</sup> Professor da Faculdade de Geografia da Universidade Federal do Sul e Sudeste do Pará, do Programa de Pós-Graduação em Planejamento e Desenvolvimento Regional e Urbano na Amazônia (PPGPAM/Unifesspa) e do Programa de Pós-Graduação em Geografia (PPGeo/UFNT). E-mail: victorsoliveira@unifesspa.edu.br

**LOCAL E DATA:** WhatsApp, 19 de janeiro de 2024

## INTRODUÇÃO

Na contemporaneidade, a inovação se tornou um pilar para a efetividade das políticas públicas, e a adoção de métodos ágeis e *design thinking* desponta como uma das abordagens possíveis. Nosso entrevistado, Rodrigo Mota Narcizo, Mestre em Educação, servidor público federal e cofundador da rede Conexão Inovação Pública, fala um pouco sobre essa nova era de transformação.

A entrevista, realizada em janeiro de 2024, oferece uma visão detalhada sobre a implementação e os desafios dos métodos ágeis e do *design thinking* nas políticas públicas. Nosso entrevistado compartilha momentos cruciais de sua trajetória, revelando como sua participação em iniciativas como o Fórum de Compartilhamento de Experiências Inovadoras no Setor Público (FCEIS) o inspirou a se dedicar à inovação.

A evolução da inovação pública no Brasil, especialmente a partir da década de 2010, é outro ponto central abordado. Narcizo destaca o papel dos laboratórios de inovação e das redes colaborativas na promoção de uma agenda voltada para o usuário e o cidadão, enfatizando a importância de superar desafios como a maturidade cultural e a continuidade dos ciclos de gestão.

Além disso, a entrevista explora casos concretos de sucesso, como o programa de segurança alimentar implementado em Belo Horizonte durante a pandemia de covid-19, demonstrando o impacto positivo de métodos ágeis e do *design thinking*. A experiência do entrevistado ilustra como a empatia e a colaboração podem resultar em políticas públicas mais inclusivas e eficazes.

Por fim, a entrevista aborda a interseção entre inovação e inteligência artificial (IA) na gestão pública, trazendo uma reflexão crítica sobre os desafios e as oportunidades que surgem da interação entre IA e o setor de políticas públicas. Com uma visão abrangente e fundamentada, nosso entrevistado inspira servidores e gestores públicos a adotarem novas abordagens e a perseverarem na busca por soluções inovadoras que melhorem a vida dos cidadãos.

## ENTREVISTA

**ENTREVISTADOR:** Sua trajetória profissional reflete uma preocupação prática com a inovação no setor público. Poderia compartilhar conosco um momento crucial de sua carreira que o inspirou a se dedicar à inovação no setor?

**RODRIGO MOTA NARCIZO:** *O início da minha trajetória com a inovação no setor público foi quando comecei a participar das reuniões do Fórum de Compartilhamento de Experiências Inovadoras no Setor Público (FCEIS), que era um grupo que reunia pessoas que trabalhavam com inovação em organizações como Banco do Brasil, Serpro, Caixa Econômica Federal e Correios. Foi com o FCEIS que percebi que a inovação é um campo imenso e com infinitas possibilidades.*

**ENTREVISTADOR:** Como você percebe a evolução da inovação pública no Brasil nos últimos anos? Quais são os principais desafios e oportunidades?

**RODRIGO MOTA NARCIZO:** *Pode-se dizer que meados da década de 2010 foi um ponto de inflexão. O surgimento de laboratórios de inovação, como o LabHacker (Câmara dos Deputados), Co-LAB-i (Tribunal de Contas da União) e GNova (Escola Nacional de Administração Pública), e de redes, como a InovaGov e Conexão Inovação Pública, ajudaram a impulsionar a agenda da inovação no setor público. Isso ocorreu de forma junto com a disseminação de abordagens de design (como o design thinking) e ciências comportamentais, que possuem um foco no usuário/cidadão, ao invés de apenas de pensarem em melhorias para processos internos. Os principais desafios enfrentados para ter resultados tangíveis são as dificuldades para o aumento da maturidade e da disseminação da cultura da inovação, as rupturas de gestão (sobretudo onde as gestões mudam muito rápido) e conseguir completar os ciclos de gestão da inovação.*

**ENTREVISTADOR:** A inovação encontra um campo profícuo nos métodos ágeis e de design, especialmente por oportunizarem a geração constante de *insights*. Poderia compartilhar uma experiência em que o uso de um determinado método foi significativo em termos de impacto na elaboração ou no desenvolvimento de um projeto inovador nas políticas públicas?

**RODRIGO MOTA NARCIZO:** *Um aspecto fundamental das abordagens de design é entender as necessidades, as características e os comportamentos do seu público-alvo e usar esses dados e informações na construção da solução. Um exemplo foi a ação premiada em 1º lugar na categoria “Inovação em Serviços ou Políticas Públicas no Poder Executivo estadual, do Distrito Federal e municipal” do 25º Concurso Inovação da Enap. O município de Belo Horizonte implementou um grande programa de segurança alimentar durante a pandemia de covid-19. As premissas do projeto foram construídas levando em consideração a imersão na realidade das pessoas impactadas pelo problema: “a facilidade da consulta e acesso pelos beneficiários; a ausência de filas e aglomerações para o cadastramento ou retirada dos produtos; a menor distância do endereço de cadastro próximo ao local de retirada e a capacidade diária de entrega das lojas de supermercados participantes, evitando grandes deslocamentos; a garantia de que o atendimento fosse digno e não criasse qualquer constrangimento ou situações vexatórias para as famílias; e a garantia da segurança de dados”. Para o cidadão beneficiado pelo programa, o procedimento para ter acesso a essa política pública era simplificado; mas, para isso acontecer, foi necessário um grande trabalho da equipe do projeto e a aplicação de princípios e ferramentas de design.*

**ENTREVISTADOR:** O uso de métodos ágeis e/ou de design em projetos de inovação no setor público está em franca expansão. Tais métodos servirão para todos os tipos de políticas públicas? Eles contemplam todo o ciclo das políticas públicas?

**RODRIGO MOTA NARCIZO:** *Os processos de gestão da inovação e de construção de uma política pública guardam muitas similaridades. Entender o problema real (em geral um “wicked problem”) na perspectiva dos atores envolvidos, criar uma solução que seja efetiva e que tenha apoio para ser implementada, colocá-la em prática e avaliar os resultados para obter o aprendizado necessário são características em comum. Talvez, uma diferença seja que o design e métodos ágeis trabalham muito com a lógica de experimentação, por meio de protótipos em diferentes níveis de fidelidade, para acelerar o aprendizado antes da definição de qual alternativa ou proposta será implementada em larga escala. Ainda que parte do processo não seja demasiadamente demorada, ela pode ser atropelada pela pressão exercida no agente decisor da política pública para começar a implementação o mais rápido possível*

ou pegar uma solução pronta de outro contexto ou período que esteja guardada na “garbage can”.

**ENTREVISTADOR:** Especificamente sobre o *design thinking*, a partir de sua experiência, como a colaboração com a comunidade e a participação social podem ser integradas aos processos de inovação e design de políticas públicas para garantir soluções mais inclusivas, eficazes, eficientes etc.?

**RODRIGO MOTA NARCIZO:** *O foco da inovação é a efetividade, isto é, criar soluções que levem a resultados conectados com a necessidade do seu público-alvo. Isso só pode ser feito de maneira consistente se as pessoas e atores impactados pelo problema participarem ativamente do processo desde o início. Essa é uma premissa do design thinking. Empatia, no contexto do design thinking, é entender, sem julgamentos, a necessidade do seu público e o seu comportamento em relação a determinado problema ou contexto, assim como aprender o que de fato funciona ou não para aquela pessoa ou grupo por meio de teste de protótipos com as pessoas que vão usá-lo. E essas características têm total relação com a construção de políticas públicas de alto impacto.*

**ENTREVISTADOR:** Se é possível relacionar os métodos ágeis mais direcionados com os processos de formulação, implementação e avaliação de uma política pública, quais são as barreiras para o seu uso, considerando a natureza complexa e burocrática do ambiente governamental? E quais estratégias você sugere para superar essas barreiras?

**RODRIGO MOTA NARCIZO:** *O decisor é sempre um ator crítico. Ele está submetido a uma série de pressões e influências dos demais atores envolvidos com a política pública e, em diversos casos, é pressionado a decidir sobre uma política pública sem ter as evidências e os dados necessários para a tomada de decisão. A pressa que leva a decisões açodadas e, por vezes, inadequadas. É um desafio também para os métodos ágeis e a inovação. Existe ainda uma compreensão equivocada de que métodos ágeis entregam mais “rápido”, quando, na verdade, tais métodos permitem se adaptar de forma ágil a cenários com alto grau de incerteza e com poucas informações e dados iniciais e, assim, aprimorar a gestão de riscos. A formação e o treinamento continuado dos gestores são ótimas estratégias para mitigar esses*

*problemas e, assim, garantir o melhor uso possível dos métodos ágeis e realizar, de fato, uma boa gestão da inovação.*

**ENTREVISTADOR:** Especificamente, a avaliação de uma política pública é, em consenso, o momento que mais falta ao propositor, seja técnico ou político. Nesse sentido, como os métodos ágeis podem contribuir na avaliação de políticas públicas concebidas a partir da experiência do público?

**RODRIGO MOTA NARCIZO:** *A avaliação de políticas públicas já conta com diversos métodos, ferramentas e boas práticas que, infelizmente, nem sempre são aplicadas nas análises ex-post. Portanto, é importante refletir se a adoção de métodos ágeis é realmente necessária para a avaliação ou se é mais eficaz utilizar, de forma apropriada, os métodos existentes.*

*Isso não quer dizer que métodos ágeis não possam ser utilizados para avaliação de políticas públicas; porém, antes do método, é preciso avaliar o que já se tem e o que pode usado (e adaptado) para o objetivo que se quer alcançar.*

**ENTREVISTADOR:** Recentemente, o processo de inovação está cada vez mais interligado com o uso de inteligência artificial. Na esfera da gestão pública e formulação de políticas públicas, você é um entusiasta do uso de procedimentos e implementações de IA? Quais são os desafios impostos ao poder público?

**RODRIGO MOTA NARCIZO:** *Sobre o uso de inteligência artificial no processo das políticas públicas, o primeiro ponto é: atualmente, existe um “hype” exagerado sobre IA no setor público e me preocupa muito o discurso de que basta contratar ou desenvolver uma IA para resolver qualquer coisa, inclusive políticas públicas. Em geral, as pessoas que adotam esse discurso não falam do mais importante: dados. Inclusive, sempre é prudente desconfiar de quem fala muito sobre IA como solução “canivete suíço”, mas não diz nada sobre os dados que vão alimentá-la e o processo de aquisição, tratamento e análise desses dados.*

*Política pública se faz com evidências, isto é, dados. Um dos maiores desafios do processo da política pública é a coleta, o tratamento e a análise de dados. E é um desafio também para a inteligência artificial, afinal: como são coletados e tratados os dados usados para o*

*treinamento das IA? Existem questões técnicas, regulatórias, éticas e de outros campos científicos que envolvem tal pergunta.*

*Óbvio que soluções com o uso de IA podem ajudar em todo o processo de uma política pública (formulação, implementação, monitoramento e avaliação), mas imagine o dano que pode provocar uma política pública de inclusão social criada por uma IA que tenha um viés racista devido à falta de cuidado com os dados que foram usados para treiná-la.*

*O debate — que será cada vez mais frequente e necessário — sobre o uso da inteligência artificial para políticas públicas é mais uma evidência do quanto Isaac Asimov foi visionário. O conto “O Conflito Evitável” (1950) tem como tema central as decisões regionais e globais, incluindo políticas públicas, feitas por cérebros positrônicos (inteligências artificiais). Nesse conto, as máquinas tomam decisões “questionáveis”, inclusive prejudicando pontualmente certas pessoas e grupos (que são contra os robôs) como forma de se protegerem e, assim, continuarem ajudando a Humanidade a alcançar a paz e a prosperidade.*

*O quanto estamos preparados para (ou, melhor dizendo, realmente queremos) deixar uma IA tomar decisões que impactam a vida de milhares ou até milhões de pessoas?*

**ENTREVISTADOR:** O que a sua experiência no Prêmio de Inovação no Setor Público da Escola Nacional de Administração Pública tem revelado para a inovação no Brasil?

**RODRIGO MOTA NARCIZO:** *O setor público é inovador e seu potencial não tem limites. Os prêmios de inovação no setor público, como o Concurso Inovação Enap, Prêmio Inoves, Prêmio Inova Minas, Prêmio Conexão Inova, entre outros, são a prova disso. Existem inovações voltadas para a gestão pública, organizações e serviços públicos e políticas públicas. Já avaliei centenas de inovações, das mais simples e localizadas, como focadas em unidades escolares específicas, até aquelas que impactam o país inteiro. O alimento da inovação é o problema que precisa ser resolvido, e um país continental como Brasil tem desafios — de locais a nacionais — de todos os tipos e naturezas.*

**ENTREVISTADOR:** Como os servidores e gestores públicos podem se preparar para enfrentar os desafios e aproveitar as oportunidades que estão por vir no campo da inovação?

**RODRIGO MOTA NARCIZO:** *O ponto de partida é entender que você é uma pessoa com imenso potencial inovador. Todos nós vivenciamos problemas dos mais diferentes tipos.*

*Inovar é resolver problemas e impactar positivamente a vida das pessoas. O segundo ponto é participar, sempre que possível, de eventos sobre inovação no setor público para conhecer inovações e tendências. E o terceiro é buscar treinamentos e formas de se aperfeiçoar. A Escola Virtual Gov possui diversos cursos excelentes, gratuitos e autoinstrucionais.*

**ENTREVISTADOR:** Por fim, um pensamento livre do Rodrigo Narcizo para compartilhar com os leitores da *Revista Missões*:

**RODRIGO MOTA NARCIZO:** “*Se for possível, faça. Se for impossível, tente*”.