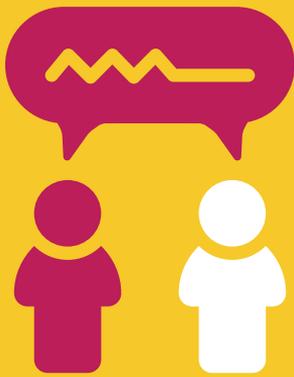


caso 17

Como formular e implementar iniciativas públicas a partir da experimentação?



o caso do
Programa
Linguagem
Simples

**COPI
COLA**

*O que podemos
copiar e colar
deste projeto?*

Realização de:



(011)lab



Programa Municipal de **LINGUAGEM SIMPLES**

Quem fez o Programa Linguagem Simples

SECRETÁRIO

Juan Quirós

SECRETÁRIO-ADJUNTO

Alexandre Amorim

COORDENADOR DO (011).LAB

Vitor Cipriano de Fazio

EQUIPE DO PROGRAMA MUNICIPAL DE LINGUAGEM SIMPLES

Luana de Barros Dratovsky

Marianna Quattrini Alves

Roberta Fernandes Ramos



CIDADE DE SÃO PAULO INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

SMIT Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia

A Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia, através do (011).lab, o laboratório de inovação da Prefeitura de São Paulo, desenvolve um conjunto de ações voltadas para a gestão do conhecimento de práticas inovadoras dos mais de 114 mil servidores públicos da Prefeitura de São Paulo. O CopiCola é uma das iniciativas e tem papel fundamental para fomentar a inovação dentro e fora da Prefeitura de São Paulo.

Agradecemos a todos os profissionais envolvidos por compartilhar os aprendizados relacionados a essa boa prática e, sobretudo, por acreditar na importância da gestão do conhecimento e no potencial de replicabilidade que esta prática tem na administração pública.

SECRETÁRIO

Juan Quirós

COORDENADOR DO (011).lab

Vitor Cipriano de Fazio

SECRETÁRIO-ADJUNTO

Alexandre Amorim

COORDENADORA DO PROJETO

Maíra Tatit

Realização**CEBRAP**

centro brasileiro de análise e planejamento

Coordenação: Monise F. Picanço**Equipe:** Priscila Faria Vieira, Tomás Cortez Wissenbach e Marina Castro de Oliveira**Design gráfico:** Eduardo Asta**Ícones:** The Noun Project CCBY ©

Essa licença permite distribuição, adaptação e criação a partir deste material, mesmo para fins comerciais, desde que seja atribuído o devido crédito pela criação original.

Junho.2021



**COPI
COLA**

O CopiCola

O CopiCola é uma iniciativa da Secretaria de Inovação e Tecnologia que visa construir capacidades para inovar através da transferência de conhecimento de servidor para servidor da Prefeitura de São Paulo.

Para quem for copiado, é um jeito importante de sistematizar as práticas que muitas vezes estão apenas na cabeça dos próprios servidores. É também um momento para pensar nos erros e nos acertos das políticas.

Para os interessados em “colar”, é uma chance de conhecer boas práticas, se inspirar e conhecer quem já inovou. Assim, o CopiCola proporciona economia de tempo e de recursos, já que erros podem ser evitados e soluções que funcionaram podem ser copiadas, adaptadas a outros contextos e melhoradas.

Todo conteúdo gerado é aberto para copiar, compartilhar e criar a partir dele para qualquer fim, desde que atribuído o crédito apropriado.



Como formular e implementar iniciativas públicas a partir da experimentação?

CopiCola
CASO

17

APRESENTAÇÃO	6
1. O que é o Programa Linguagem Simples?	8
O que é experimentação no desenho de políticas públicas?	10
Como funciona?	11
Pontos centrais	12
Resultados	13
2. Quais problemas busca resolver?	14
Problemas	16
Quando fazer	17
Quando Não Fazer	17
3. Por que o Programa Linguagem Simples é inovador?	18
4. Como formular e implementar políticas a partir da experimentação?	19
Imersão no problema	20
Testes e formulação	22
Implementação	25
5. Fatores de sucesso e desafios	27
6. Como replicar?	29
7. Entrevistados	38

Apresentação

O CopiCola é um programa da Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia da Prefeitura de São Paulo (SMIT) e tem como objetivo identificar, valorizar, sistematizar e registrar projetos inovadores da Prefeitura de São Paulo para que outros órgãos possam se inspirar e implementar essas práticas. Para tanto, produz materiais sobre os projetos inovadores, apresentando aprendizados e desafios em sua elaboração, implementação e gestão.

Este guia é o décimo sétimo da série e conta o caso do Programa Linguagem Simples, a primeira política pública brasileira voltada à simplificação da linguagem do governo para melhorar os serviços públicos e a relação com a população. O guia tem seis capítulos que descrevem como o (011).lab da Secretaria de Inovação e Tecnologia de São Paulo (SMIT) elaborou um plano de incentivo ao uso de uma linguagem mais clara e acessível no setor público, introduzindo e propondo uma mudança na cultura institucional do setor público através de um novo olhar para as comunicações escritas da Prefeitura Municipal de São Paulo (PMSP)



O que é o Programa Linguagem Simples

págs. 8 à 13

O Programa Linguagem Simples desenvolvido pela Secretaria de Inovação e Tecnologia (SMIT) da Prefeitura Municipal de São Paulo (PMSP) incentiva o uso de uma linguagem mais acessível no setor público. Seu objetivo é desburocratizar a administração, minimizando desigualdades de acesso a políticas e serviços e trazendo maior eficiência para a gestão pública. Para construir um programa consistente, a equipe do (011).lab inovou ao utilizar da experimentação não só como etapa do programa, mas também como estratégia para implementar e melhorar continuamente a iniciativa.



Quais problemas busca resolver?

págs. 14 à 17

A linguagem usada pelo setor público tem algumas características particulares, como uso excessivo de termos técnicos, jurídicos, siglas e palavras de vocabulário complicado. Transformar essa linguagem é uma necessidade e um esforço de interesse social. Porém, não havia políticas que pensassem como realizar essa mudança no Brasil. Além disso, transformar a linguagem do governo é um desafio de toda a administração, e simplificar a linguagem exige mudança de práticas de comunicação há muito enraizadas na administração pública.

3

Por que o Programa Linguagem Simples é inovador?

pág. 18

O Programa Linguagem Simples é um programa inovador, pois, além de introduzir uma temática pioneira no setor público brasileiro, usou a experimentação na sua formulação e criação. O uso de experimentação possibilitou a implementação de ações inovadoras. Além disso, a criação contribuiu para o registro em decreto do que é feito, de fato, na prática dentro do Programa.

5

Fatores de sucesso e desafios

pág. 27

Entre os fatores de sucesso do Programa Linguagem Simples estão: metodologia de experimentação, política baseada em evidência, apoio político, equipe multidisciplinar, engajamento e sensibilização, sustentação jurídica. Os principais desafios e riscos enfrentados foram: recursos humanos, automação de diagnóstico, resistência à mudança, compreensão política e monitoramento de impacto.

4

Como formular e implementar políticas a partir da experimentação?

págs. 19 à 26

O uso da experimentação para formular e implementar o Programa Linguagem Simples se deu nas seguintes etapas de desenvolvimento: Primeiro, ocorreu uma imersão, onde a equipe conheceu melhor o problema sobre o qual iria se debruçar, investigando quais soluções já haviam sido implementadas em outros lugares do mundo. Depois, a equipe do programa partiu para a prática, testando suas hipóteses para elaborar os processos necessários para a atuação do programa. Por fim, com a consolidação das ações e diretrizes do programa, a equipe passou a utilizar a experimentação na implementação do programa, realizando melhorias incrementais nos seus eixos de atuação e instrumentos, escalando o alcance do Programa e o impacto da pauta.

6

Como replicar?

págs. 29 à 37

O guia traz um material de apoio para o leitor e leitora se inspirar no caso do Programa Linguagem Simples e pensar como formular e implementar políticas a partir da experimentação.

1

O que é o Programa Linguagem Simples?

O projeto

O **Programa Municipal de Linguagem Simples** desenvolvido pela Secretaria de Inovação e Tecnologia (SMIT) da Prefeitura Municipal de São Paulo (PMSP) incentiva o uso de uma linguagem mais acessível no setor público. Seu objetivo é desburocratizar a administração e melhorar a relação do governo com cidadão e cidadã, minimizando desigualdades de acesso a políticas e serviços.

A motivação surgiu do reconhecimento de que a linguagem da administração pública é muito técnica, composta por termos jurídicos, siglas e palavras de vocabulário complicado, muitas vezes pouco acessíveis à cidadã e ao cidadão. Isso dificulta o entendimento e gera ruídos dentro e fora da administração pública. Dentro da gestão pública, provoca entrave de processos, retrabalho e perda de eficiência. Já na relação com o cidadão e a cidadã, esse tipo de linguagem técnica e de vocabulário complicado aumenta a distância em relação ao poder público e aos serviços ofertados, reduzindo a transparência e ampliando desigualdade de acesso a direitos.

O programa tem três eixos de atuação: (1) simplificar documentos públicos; (2) capacitar servidoras e servidores públicos e (3) promover ações para sensibilização e disseminação da pauta.

Os eixos de atuação do Programa, bem como suas ferramentas e diretrizes, foram desenvolvidos através da experimentação. Testar hipóteses, ideias e abordagens é de grande valor ao formular e implementar iniciativas do poder público. Construir experimentos é especialmente importante



O que é? Hipótese

É uma afirmação que precisa ser testada e validada. Ela geralmente é baseada em teorias ou dados já existentes. Por exemplo, eu posso ter como hipótese que a solução desenvolvida em política pública em outro contexto pode funcionar na minha prefeitura.



quando falamos de uma mudança que afeta toda administração pública, como é o caso da desconstrução da linguagem, complexa e normativa como via única para a construção de documentos e comunicações públicas.

O Programa Linguagem Simples inova ao se utilizar da experimentação não só como uma fase de desenvolvimento da política pública, mas também como estratégia para formular e continuar implementando cada uma das ações do programa. A equipe apostou em desenvolver um programa consistente ao realizar, de maneira cíclica, testes de cenários, observando seus resultados e aprimorando cada uma das suas frentes de trabalho de forma constante.

Promover mudanças em processos que envolvem toda a administração, utilizando os aprendizados de experimentos para (re) construção e aprimoramento constante da política pública, tornam o Programa Linguagem Simples um exemplo inspirador de inovação no setor governamental.

A pauta da Linguagem Simples

A linguagem simples é uma forma de comunicação usada para transmitir informações de maneira simples, objetiva e acessível.

Uma comunicação é simples quando a pessoa que lê o documento ou ouve a mensagem, consegue entender o conteúdo de forma fácil, sem precisar reler o texto várias vezes.

O incentivo ao uso da linguagem simples no setor público é um movimento global que nasce em meados do século XX nos Estados Unidos e Reino Unido. Comunicar de forma simples e objetiva, facilita como a população acessa o Estado e os serviços públicos, o que é essencial para garantir os direitos e aproximar o governo de cidadãos e cidadãs. No Brasil, o Programa Linguagem Simples é a primeira iniciativa brasileira nessa pauta.

O que é experimentação no desenho de políticas públicas?

Testar de maneira sistemática cenários e hipóteses tem como objetivo aprender com o processo de testagem e coleta com públicos-alvo, além de construir respostas mais adequadas para a política pública em questão. As principais vantagens são:

- ▶ **Errar e corrigir como parte do processo de introdução de novas pautas e soluções:** Introduzir temas e soluções muito novas na agenda da política pública é importante, mas envolve muitas incertezas e dúvidas. A experimentação é uma estratégia que permite controlar imprevistos ao tratar o erro como um instrumento de aprendizado para inovar e implementar a melhor solução possível.

- ▶ **Redução de riscos em projetos escaláveis ou abrangentes:** Começar com um projeto piloto para ganhar escala posteriormente. Fazer experimentações em uma política limitada espacial, setorial ou temporalmente para reduzir os custos e riscos de introduzir uma inovação abrangente em larga escala.
- ▶ **Sensibilização e redução de resistências dos públicos-alvo:** Envolver públicos-alvo no processo de experimentação permite checar como uma proposta criada dialoga com as expectativas desse público. Ela produz aprendizados sobre melhores caminhos para o desenvolvimento da ação e gera engajamento e sensibilização ao tema. Vantagem estratégica para ações que visam mudanças em toda a administração.

Quando você pode utilizar a experimentação?



Como funciona?



O Programa Municipal de Linguagem Simples é a primeira política pública brasileira voltada à simplificação da linguagem do governo para melhorar os serviços públicos e a relação com a população. Para isso, o Programa desenvolveu três eixos de atuação:

Simplificar documentos públicos

Trabalha a linguagem simples com servidores e servidoras na prática, através da metodologia de simplificação de documentos públicos desenvolvida pelo Programa. A simplificação é oferecida de duas formas:

- ▶ Parcerias com órgãos ou setores da Prefeitura de São Paulo para adequar documentos conjuntamente através do desenvolvimento de projetos curtos.
- ▶ Acesso as ferramentas consolidadas para simplificar documentos disponíveis no site: <https://011lab.prefeitura.sp.gov.br/linguagem-simples/ferramentas-de-apoio>

Capacitar servidoras e servidores públicos

Este eixo busca formar servidoras e servidores sobre a importância de se utilizar linguagem simples em processos internos e na comunicação com a cidadã e o cidadão para engajá-los e capacitá-los na simplificação de documentos e comunicações públicas. Para isso:

- ▶ Desenvolve capacitações presenciais e virtuais, com interação em tempo real.
- ▶ Disponibiliza curso de ensino à distância, na escola virtual da ENAP (<https://www.escolavirtual.gov.br/curso/332>)

Disseminar a pauta

Frente que busca chamar atenção para os problemas e desigualdades colocados pelo uso de linguagens pouco acessíveis ao construir espaços e parcerias para disseminar a pauta da linguagem simples no setor público brasileiro:

- ▶ Construir e fortalecer redes de discussão e produção de conhecimento sobre linguagem pública no país.
- ▶ Conduzir conversas de mentoria com outros órgãos públicos.
- ▶ Realização de eventos para apresentação do Programa.
- ▶ Comunicar a pauta da linguagem simples na mídia.
- ▶ Participar da gestão da Rede Linguagem Simples Brasil.

As diretrizes, métodos e ferramentas utilizadas nos três eixos de trabalho foram construídas através da experimentação em testes e pilotos com diferentes órgãos e setores da Prefeitura Municipal de São Paulo (PMSP).

Pontos centrais



Transforma a gestão

O Programa busca promover uma mudança em toda a linguagem da Administração. Ao estimular simplificações nas comunicações escritas aprimora os processos administrativos. Comunicações mais objetivas reduzem ruídos de compreensão e retrabalho, aumentando a agilidade e a eficiência da gestão pública.



Aproxima governo e população

O Programa busca ampliar a oportunidade de acesso a direitos e serviços públicos pela população ao fomentar o uso de linguagem objetiva e acessível. Com isso, aumenta a transparência e as possibilidades de participação e controle social, aproximando gestão e cidadãos e cidadãs.



Experimenta para inovar na gestão pública

O Programa faz uso da experimentação como estratégia de trabalho em todas as etapas da política pública. Experimentar permite produzir aprendizados rápidos e controlar as incertezas presentes na formulação e aprimoramento de política pública.



Gera sensibilização e engajamento

Além de produzir aprendizados importantes sobre o desenvolvimento da iniciativa, envolve servidoras e servidores nos processos de simplificação, gerando seu engajamento com a pauta e minimizando resistências a mudanças.



Política baseada em evidência

O Programa foi implementado após estudo de outras iniciativas de linguagem simples aplicadas no mundo. Experimentos que demonstraram, na prática, o que funcionava (ou não) na administração pública paulistana.



Equipe multidisciplinar

A construção do Programa Linguagem Simples se beneficiou da montagem de uma equipe com diferentes formações e experiências profissionais. Isso trouxe diversidade de olhares para pensar as diferentes dimensões do programa e contribuiu para torná-lo mais robusto.

Resultados



Mais de **20** capacitações presenciais, envolvendo mais de **200 servidoras e servidores públicos**

Desenvolvimento de curso de ensino à distância hospedado na Escola Virtual.Gov (EV.G), plataforma da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP).



Mais de **3 mil** **servidoras e servidores** públicos **capacitados** em todas as regiões do país

8 **documentos públicos** da Prefeitura de São Paulo **simplificados**

2 **normativos municipais** sobre o tema, um decreto e uma lei que instituiu a política municipal de **linguagem simples**

Primeira política pública brasileira voltada à simplificação da linguagem do governo para melhorar os serviços públicos e a relação com a população.



Desenvolvimento de metodologia de simplificação de documentos testada e validada na Prefeitura de São Paulo

Desenvolvimento de um kit de ferramentas de apoio



Apostila completa de um curso à distância



Guia de revisão de documentos, com uma abordagem prática sobre como simplificar documentos



Manual de orientação: 10 dicas para escrever em linguagem simples

2

Quais problemas busca resolver?

Contexto

A linguagem usada pelo setor público tem algumas características particulares, como uso excessivo de termos técnicos, jurídicos, siglas e palavras de vocabulário complicado. Comunicações públicas são de difícil entendimento para a população geral e, até mesmo, para quem trabalha no setor público. Esse problema é ainda mais crítico na realidade brasileira, marcada por grandes desigualdades educacionais e altos índices de analfabetismo funcional: estudos da ONG Ação Educativa e do Instituto Paulo Montenegro (2018) revelam que cerca de 30% da população brasileira economicamente ativa não consegue compreender textos simples.

O uso de linguagem técnica e pouco objetiva nas comunicações escritas da burocracia tem efeitos negativos dentro e fora da administração pública.

Dentro da gestão pode gerar ruídos de comunicação interna que travam processos, demandam retrabalho e prejudicam a agilidade e a eficiência desejáveis à política pública. Por exemplo, orientações técnicas escritas de forma complicada para quem trabalha atendendo cidadãos e cidadãs podem dificultar o entendimento de quais medidas devem ser tomadas na oferta de serviços à população. Sem a compreensão devida, ele pode tanto atuar de maneira distinta das recomendações, quanto precisar esclarecer suas dúvidas, o que aumenta o tempo de atendimento e envolve mais

servidores e servidoras e processos. Em ambos os casos, tivemos retrabalho e perda de eficiência nas ações.

Já na relação do governo com a população, cria barreiras e amplia distâncias, dificultando o acesso a informações, serviços e direitos, reproduzindo desigualdades. Uma pessoa pode não entender que pode contar com algum órgão da prefeitura para ajudá-la a resolver um problema, ou mesmo sabendo que se trata de um problema público, não conseguir identificar como pode acionar o governo. Nessa situação, o cidadão e cidadã deixa de ter acesso à um direito, e pode até mesmo deixar de confiar no poder público.

Tais efeitos tornam evidente que transformar a linguagem do setor público é uma necessidade e um esforço de interesse social. Porém, grandes desafios envolvidos nessa transformação dificultavam que a pauta ganhasse força na agenda pública:

- ▶ Trata-se de um problema abrangente a diferentes áreas e níveis da gestão pública, demandando iniciativas escaláveis, com amplo alcance e, ao mesmo tempo, aderentes às particularidades de distintos setores, órgãos e secretarias.
- ▶ Simplificar a linguagem demanda uma mudança na cultura organizacional, o que sempre pode trazer resistências.
- ▶ Mesmo tratando de um problema antigo, a pauta é muito nova na agenda pública no Brasil e esbarra na escassez de referências de iniciativas similares



brasileiras para inspirar e subsidiar decisões na formulação da política.

- ▶ Soma-se a esses fatores a falta de interesse político em investir em uma agenda nova que pode demorar para trazer resultados visíveis, já que transformações na cultura institucional levam tempo.

Neste contexto, a equipe do (011).lab – Laboratório de Inovação da SMIT – teve duas experiências inspiradoras: uma palestra sobre linguagem simples de uma jornalista especialista nesta área e uma conversa com os e as responsáveis pelo Programa Lenguaje Claro da Colômbia. Este programa, sob responsabilidade do Departamento Nacional de Planejamento, tem como objetivo melhorar a comunicação do governo com os cidadãos e cidadãs para que estes possam saber como resolver suas preocupações e problemas públicos.

A criação do Programa Linguagem Simples em 2019 se fez possível por este contato com o tema da simplificação da linguagem da gestão pública, combinado ao ambiente receptivo do laboratório e da Secretaria. Os responsáveis pela secretaria tinham como uma de suas pautas a aproximação entre governo e cidadão e cidadãs, o que conversava fortemente com a promoção da linguagem simples, e, trazia assim, apoio político para a iniciativa.

Para aproveitar essa janela de oportunidade promissora sem ignorar as demais dificuldades citadas, a equipe envolvida

apostou na experimentação como forma de aprender com os erros e trabalhar com as incertezas a favor do projeto. A opção pela experimentação como método de desenvolvimento da política foi estratégica para entender como seria possível promover a simplificação da linguagem dentro da prefeitura.

Adotada como ferramenta de inovação e processo de trabalho aplicado a todas as etapas de desenvolvimento da política pública, o método permitiu introduzir um tema novo e desenvolver soluções inovadoras, controlando os riscos e monitorando as incertezas para rapidamente aprender com os erros e adotar melhorias no processo.

O Programa começou com pilotos em parceria com diferentes setores da Prefeitura Municipal de São Paulo (PMSP). Tais projetos constituíram, na prática, exercícios para testar as orientações de simplificação de documentos que posteriormente foram consolidadas, replicadas e disseminadas na Prefeitura Municipal de São Paulo (PMSP) e fora dela. Assim, a experimentação permitiu começar com iniciativas pontuais para depois ganhar escala. A capacidade de aprender com erros e mudar rapidamente o percurso a partir dos resultados dos pilotos foi determinante para estabelecer com clareza as diretrizes, ações e instrumentos necessários para a construção do Programa.

Por fim, a experimentação também foi um recurso útil para sensibilizar e engajar os públicos-alvo, já que grupos de servidores

e servidoras participavam ativamente de exercícios experimentais de simplificação de documentos, aprendendo, na prática, a importância desse esforço e a relevância do tema. Além disso, foi uma estratégia que possibilitou produzir e evidenciar resultados e potencialidades, fortalecendo o apoio político à temática. Em síntese, a solução permitiu a elaboração de um programa consistente que foi (e continua) sendo testado e aprimorado durante as etapas de formulação e implementação.

- ▶ **Novidade do tema implica riscos e incertezas:** Ainda que a complexidade da linguagem governamental seja um problema antigo, sua elaboração enquanto tema de política pública é novidade no Brasil. Além de possíveis resistências, uma pauta muito nova na agenda pública enfrenta escassez de referências de iniciativas para subsidiar decisões na elaboração da política, o que aumenta os riscos e as incertezas.

Problemas

- ▶ **Comunicações públicas são de difícil entendimento.** A linguagem usada pelo setor público faz uso excessivo de termos técnicos, jurídicos, siglas e palavras de vocabulário complicado que podem prejudicar seu entendimento. Por um lado, essa característica pode afetar a eficiência dos processos de trabalho da administração pública. Por outro, tende a afastar a população do Estado e seus serviços, reforçando desigualdades de acesso a políticas públicas e reduzindo a transparência governamental.
- ▶ **Transformação da linguagem governamental é um desafio abrangente.** A complexidade da comunicação é um problema que atravessa diferentes áreas e níveis da gestão pública. Seu enfrentamento demanda iniciativas escaláveis, com amplo alcance e, ao mesmo tempo, aderentes às particularidades de distintos setores, órgãos e secretarias.
- ▶ **Simplificação da linguagem exige mudança na cultura institucional:** A pauta problematiza práticas de comunicação muito enraizadas e naturalizadas na cultura da administração pública. Iniciativas que busquem resolver esse problema exigem esforços de transformação na cultura institucional, o que pode levar tempo.

Quando fazer

-  Pretende introduzir temas e/ou soluções de política pública novos, com escassez de iniciativas similares para subsidiar a tomada de decisões.
-  Busca implementar políticas que possuem exemplos em outras iniciativas, mas em diferentes contextos, para identificar o que precisa ser adaptado à realidade local.
-  Deseja desenvolver ações escaláveis ou que afetem grande número de atores. Testar e errar em pequena escala garante resultados melhores na aplicação da política em larga escala.
-  Precisa garantir apoio político. Ter resultados em um piloto oferece ao gestor dados sobre a potencialidade daquela ação com baixo custo e em curto espaço de tempo.

Exemplo: Quando a Secretaria Municipal de Educação retomou o programa de avaliações da Sondagem, ela inseriu mudanças na abordagem e tinha o desafio de implementar uma política de larga escala (toda a rede municipal de educação básica). Além disso, o projeto tem inspiração em uma iniciativa argentina, mas não tinha referências atuais no contexto brasileiro. Neste cenário, a SME realizou pilotos de alguns dos pontos da avaliação em uma escola. Os resultados do piloto contribuíram para reduzir a resistência dos professores da rede e aumentou a legitimidade do projeto dentro da Secretaria.

Quando Não Fazer

-  Pode ser importante analisar os custos e benefícios de se realizar testes para implementação ou aprimoramento de políticas quando:
 -  Há necessidade de resposta a problemas urgentes. Demanda pela resolução de problemas emergenciais, que precisam ser implementadas de forma imediata e não dispõem de tempo para exercícios de experimentação e prototipagem.
 -  A iniciativa visa solucionar um problema conhecido ou clássico de política pública que já foi alvo do desenvolvimento de respostas consolidadas e eficazes.
 -  Existe um amplo conjunto de iniciativas prévias que produziram aprendizados e evidências no mesmo contexto.

Exemplo: Com o surto de febre amarela, era necessário garantir a vacinação e reforçar as doses daqueles que já estavam vacinados em São Paulo. O Brasil é referência na logística de vacinação pelos órgãos públicos e tem larga experiência em campanhas de vacinação. Por isso, pode implementar uma nova campanha sem pilotos.

3

Por que o Programa Linguagem Simples é inovador?



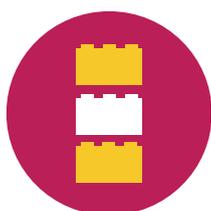
Experimentação como processo

Uso de um método de experimentação estruturado aplicado em todo o ciclo do programa. Iniciativa formalizada somente depois de um período de imersão no problema e de experimentação com servidoras e servidores. Adotar a experimentação como processo permite explorar, experimentar, avaliar e propor mudanças incrementais em todas as ações, trazendo o público-alvo para o processo de desenho das ações e planejamento do Programa.



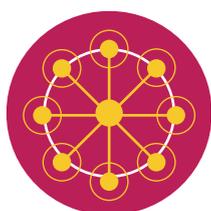
Temática pioneira

Primeira política pública do Brasil com o objetivo específico de simplificar a linguagem do governo para gerar melhoria nos serviços públicos e valor público para a população. Simplificar a linguagem da administração pública representa uma mudança de paradigma, promovendo a transformação do modo como as servidoras e servidores públicos estão acostumados a trabalhar. Além disso, potencializa outros temas como a digitalização de serviços, transparência e controle social.



Construção do decreto

No Programa Linguagem Simples, a elaboração normativa se deu somente após um período de experimentação, com pilotos. Isso resultou na construção de um decreto que reflete o que é feito na prática dentro do Programa. Construir as normas a partir da aprendizagem e tomando decisões com base em evidências coletadas contraria o tradicional formato de desenvolvimento de política pública após leis e decretos.



Abordagem integrada

Atuação a partir de três eixos potencializa o valor e aumenta o alcance do programa. Sua abordagem engaja diferentes secretarias, órgãos públicos e sociedade civil na pauta, através de insumos distintos e complementares de trabalho: documentos simplificados, curso EAD, cooperações e Rede de disseminação.

4

Como formular e implementar políticas a partir da experimentação?

Experimentação é o processo de testar ideias e hipóteses, com a intenção de aprender algo sobre elas. Experimentar demanda estar aberto a errar e utilizar o erro para desenvolver soluções mais adequadas à iniciativa pública em questão. A equipe do Programa Linguagem Simples fez uso da experimentação como estratégia para formular e implementar o programa. Essa forma de operar pode ser observada nas seguintes etapas de desenvolvimento do Programa:





Imersão no problema

Antes de se testar ideias e hipóteses para se formular e implementar políticas, é necessário:

- ▶ Conhecer melhor o problema que a ação deve tratar.
- ▶ Investigar quais soluções já foram implementadas em outros contextos.

Conhecer o problema a fundo e investigar soluções envolve realizar pesquisas, desenvolvendo dados próprios ou utilizando materiais disponibilizados por outros atores que podem ajudar você a entender o seu problema e mapear possíveis soluções. Você pode precisar realizar conversas, entrevistas, analisar documentos, e utilizar outros instrumentos de pesquisa para entender efetivamente o problema e as possibilidades de solução.

Esse processo de imersão no problema dá ferramentas para a atuação da equipe envolvida com a formulação ou aprimoramento da política. Isso porque permite reconhecer as diferentes dimensões que a política deve tratar, como o problema pode se relacionar a outros processos e no que, efetivamente, é possível atuar. Traz, também, referências para pensar quais são as possibilidades de atuação, os instrumentos necessários para sua implementação e os desafios que podem ser enfrentados a depender do caminho escolhido.

Para conhecer melhor o desafio de implementar a linguagem simples, a equipe do (011).lab realizou:

Conversas com especialistas: a equipe do (011).lab contatou uma especialista em linguagem simples e a equipe do programa colombiano de simplificação da linguagem pública, referência internacional no tema.

Esse movimento trouxe duas vantagens:

- Conhecer o problema deu mais clareza para o que deveria ser feito: não seria possível tratar do tema da linguagem simples em uma ação pontual. Trata-se de um problema complicado, implicando em mudança estrutura de processos de trabalho de toda a administração, e, portanto, um tratamento mais contínuo.
- A experiência colombiana apresentou ferramentas que poderiam ser utilizadas para a simplificação da linguagem e aprendizados de implementação. Entre os principais aprendizados, podemos identificar:
 - A importância de institucionalização para garantir continuidade;
 - A relevância de garantir o apoio dos responsáveis pelo órgão público e uma equipe dedicada para seu desenvolvimento;
 - A importância de envolver os usuários e usuárias finais do documento durante o processo de simplificação. O programa colombiano criou a “mesa de simplificação”, metodologia na qual cidadãos e cidadãs e representantes das áreas envolvidas com os documentos se reúnem e dialogam sobre como o documento deve ser. Essa etapa de simplificação foi inspiração para que o (011).lab entrevistasse servidores e servidoras sobre os documentos em sua metodologia de simplificação.
 - Essa experiência permitiu que a equipe do (011).lab desenvolvesse um primeiro piloto de simplificação de documentos. Esse teste teve como objetivo explorar o potencial de se investir em uma iniciativa similar na prefeitura e deu uma primeira visão do que parecia funcionar ou não no processo de simplificação.

- ▶ **Pesquisa estruturada:** além da iniciativa colombiana, a equipe do (011).lab buscou identificar quais eram as iniciativas de promoção da linguagem simples em governos de todo o mundo. A partir daí, realizou uma pesquisa aprofundada sobre as 16 iniciativas identificadas, buscando entender como os programas funcionavam, como eles foram institucionalizados como políticas públicas, quais orientações e ferramentas utilizavam para promover a linguagem simples.
 - A sistematização da pesquisa se deu a partir de quadros em que se descreviam as principais características de cada iniciativa: diretrizes das políticas, responsáveis pelas ações dentro da estrutura administrativa, processos, métodos e ferramentas utilizadas para implementar a linguagem simples, e quais ideias aquele caso trazia para a criação de uma política na prefeitura.
 - A sistematização foi chave para que a equipe do (011).lab pudesse comparar as iniciativas existentes e desenhar seus próprios eixos de atuação, produtos possíveis, impactos esperados, diferenciais em relação as referências, processos a serem desenvolvidos e próximos passos.
- ▶ **Conversas com atores chave:** depois de mapear soluções existentes para seu problema, a equipe do (011).lab aprofundou seu conhecimento sobre algumas das ferramentas utilizadas nas iniciativas mapeadas. Consultou servidoras e servidores da prefeitura que já trabalharam com ferramentas de disseminação de uma pauta, como podcasts, orientações técnicas e selos de boas práticas, para entender quais eram suas potencialidades e desafios.
 - Por exemplo, a equipe conversou com a equipe responsável pelo Selo de Acessibilidade Digital da Secretaria Municipal da Pessoa com Deficiência para saber como fizeram o Selo, quanto tempo levou, quais eram os ganhos e fragilidades, e etc.
 - Essas conversas foram chave para entender qual seria o investimento de recursos (como tempo, equipe e orçamento) necessário para implementar essas ações para a promoção da linguagem simples.



Mapear iniciativas já implementadas em outras instâncias da administração pública permite identificar o que já foi feito e como seu problema já foi abordado. Isso traz aprendizados sobre quais são os caminhos possíveis de formulação da política e reduz riscos de se apostar em caminhos que já se mostraram pouco efetivos. Ter um panorama do que já foi feito no mundo também traz respaldo para o projeto internamente – mostra não só o que já foi possível fazer em diferentes cenários, mas a importância da pauta em um contexto mais amplo.

- ▶ **Desenho das diretrizes:** as orientações de linguagem simples usadas nos diferentes países foram comparadas, o que permitiu desenvolver uma categorização para identificar características comuns.
- Realizaram uma oficina com a equipe interna para criar hipóteses de quais diretrizes utilizadas em outros programas poderiam fazer sentido para a realidade da administração pública paulistana.
 - A equipe identificou a necessidade de testar como engajariam servidoras e servidores na pauta. Era necessário identificar quais diretrizes faziam mais sentido no contexto da Prefeitura para as servidoras e servidores e quais ações repercutiam melhor neste público-alvo.
 - Com isso em mente, a equipe do (011).lab desenhou quais poderiam ser os eixos de atuação do programa e, em qual delas, poderiam iniciar os trabalhos para testar as diretrizes elencadas.
- Além das frentes de trabalho, a equipe estruturou também:
 - Organização e funcionamento da equipe;
 - Hipótese para a governança do programa;
 - Hipótese para a metodologia de apresentação da temática.



Testes e formulação

Com as hipóteses criadas, a equipe do (011).lab partiu para a prática, passando da exploração de possibilidades para a fase de testes para sedimentação do que seria o programa.

Promover a linguagem simples dentro da administração pública é uma mudança cultural de larga escala. Isso porque a mudança da linguagem usada nos documentos passa primeiro por engajar quem escreve – servidores e servidoras da prefeitura – com uma mudança da forma em que percebem a escrita de documentos públicos. O uso de linguagem complexa nas comunicações escritas está enraizado em valores do serviço público. Os documentos públicos devem refletir a imparcialidade, eficiência, e o conhecimento técnico envolvidos para se implementar cada ação. Simplificar a linguagem envolve, assim, não perder esses valores de vista, adicionando uma nova preocupação: a do conteúdo ser acessado por todos, e não só aqueles que possuem conhecimento específico.

Este tipo de mudança demanda engajar o público-alvo com uma nova lógica de operação nas comunicações da prefeitura. Para que isso fosse possível, a equipe do (011).lab precisava ser certa tanto na forma, quanto nos conteúdos a serem disseminados.

A fase da imersão deu instrumentos para mapear e criar hipóteses sobre quais poderiam ser as melhores abordagens e diretrizes mais aderentes à realidade local. Cabia agora testar se as diretrizes priorizadas e os métodos de apresentação da pauta funcionavam, e, de fato, engajavam servidoras e servidores com a linguagem simples, mudando como os documentos e comunicações públicas são construídas na prefeitura.

Para isso, foram feitos seis pilotos de simplificação de documentos. Participaram dos pilotos 6 equipes da SMIT que precisavam aprimorar 6 documentos: 4 com orientações para servidoras e servidores e 2 para potenciais parceiros institucionais.

A escolha por testar as hipóteses a partir da simplificação de documentos tinha como base a metodologia da Colômbia e um primeiro piloto que construíram quando tiveram o primeiro contato com o tema. A simplificação de documentos permitia a interação com o público-alvo (servidoras e servidores) no processo de transformação do documento, além de trazer um resultado palpável (o que acontecia com o documento depois da oficina). Tais características foram chave para identificar, na implementação do piloto, o que funcionava – ou não – para a promoção da linguagem simples.

- ▶ **Pilotos:** a equipe do (011).lab desenhou um conjunto de oficinas para a simplificação do documento. Cada oficina tinha uma programação de atividades definidas e tinham como objetivos:
 - Testar as formas de sensibilização e engajamento com o tema e a metodologia de simplificação do texto, estando aberto o processo de criação de materiais e reestruturação das atividades durante os pilotos;
 - Testar as diretrizes de simplificação de texto priorizadas (ex: escrita de frases com até 20 palavras), observando de que forma elas eram compreendidas e utilizadas pelas pessoas que buscavam simplificar seu documento.
 - Além das oficinas, a equipe testou guias e materiais extras sobre a importância de se escrever em linguagem simples e como aplicar esse processo em documentos públicos.
- ▶ **Experimentação cíclica:** o processo de experimentação desenvolvido não tinha como objetivo ter vários testes

exatamente iguais, com o mesmo conteúdo e abordagem dos processos. Ao contrário, ainda que guardassem sempre os mesmos objetivos e grande estrutura, os pilotos eram reformulados de acordo com os resultados obtidos em cada experiência de simplificação de documentos. Os pilotos, portanto, não seguiam sempre o mesmo fluxo e roteiro e eram aprimorados com os dados coletados nas experiências das oficinas anteriores. Esse processo cíclico de experimentação ocorreu até a saturação, ou seja, até que a avaliação dos processos não permitisse mais identificar melhorias que coubessem no que se buscava com a metodologia de simplificação.



Reavaliar e reformular de maneira constante durante os pilotos foi chave para a consolidação das ferramentas de simplificação e das diretrizes do programa. Isso só foi possível porque os testes eram intencionais, ou seja, tinha-se clareza sobre o que estava sendo testado, para atingir as finalidades do programa.

A experimentação cíclica demanda os seguintes movimentos durante a implementação dos pilotos:

- ▶ **Observação:** parte importante do processo de aplicação dos pilotos era observar como a equipe de servidoras e servidores interagia com os conceitos e atividades apresentadas.
 - Os aspectos a serem observados e as expectativas sobre o teste eram discutidos antes de sua implementação. Esses elementos eram discutidos pela equipe que aplicava as atividades durante e depois do desenvolvimento de todas as etapas de simplificação de documentos.

▶ **Avaliação:** Ao final da aplicação do piloto, a equipe do (011).lab coletava avaliações dos presentes sobre as atividades e orientações propostas.

- As avaliações podiam ressaltar aspectos positivos, negativos e oferecer sugestões de mudança.

▶ **Relatoria:** Registro dos processos de observação e da avaliação desenvolvida após a aplicação dos pilotos. Escrever e sistematizar o que fora levantado pela equipe e por aqueles que participam das ações foi fundamental. Isso permitiu que depois a equipe se debruçasse sobre a experiência e tirasse conclusões para seu aprimoramento.

▶ **Síntese:** os registros sistematizados pela equipe do (011).lab eram avaliados a cada piloto. Esse material junto ao resultado dos documentos era analisado para:

- Identificar quais aspectos das abordagens do tema não tinham funcionado. Ex: onde as equipes pareciam não entender ou não se apropriar, quais partes das atividades acabavam tendo um desenvolvimento distinto do esperado e etc.
- O que funcionava melhor para engajar servidoras e servidores com a pauta, e que formas de apresentar a linguagem simples melhor funcionavam no contexto paulistano.

▶ Ao final do processo, a experimentação cíclica permitiu:

- Validar (e invalidar) as hipóteses iniciais da equipe;
- Errar, reavaliar e mudar o curso com menor custo do que se estivesse em um projeto já implementado;
- Aprimorar o processo e as ferramentas de simplificação;
- Institucionalizar diretrizes e eixos de atuação do programa coerentes com o que se percebera na prática.

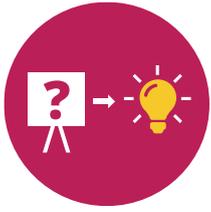


Dica!

Dicas para experimentação

- ▶ **Começar pequeno:** desenvolver experimentos com equipes da própria secretaria em problemas importantes mas não urgentes diminuiu resistências de participação.
- ▶ **Formular hipóteses:** Para que os pilotos gerem aprendizados efetivos para o processo, é importante dedicar tempo para identificar o que se deseja testar. É essencial definir quais perguntas se deseja responder e como se pretende chegar às suas respostas (método a ser testado no experimento).
- ▶ **Destinar tempo para experimentação:** desenvolver testes, analisar seus resultados e reformular toma tempo. É preciso ter isso em mente e não abrir mão de realizar de forma padronizada cada um desses passos para garantir o bom resultado da experimentação.
- ▶ **Alinhar expectativas:** pilotos podem não dar certo. Isso é esperado, e é um resultado importante. É preciso que todos tenham isso em mente durante o desenvolvimento dos testes.
- ▶ **Garantir apoio:** os tempos e janelas de oportunidade da política podem tensionar o processo de desenvolvimento de pilotos. Por isso, garantir apoio político para a iniciativa, mostrando as potencialidades de se testar antes de implementar é crucial para que as etapas do piloto sejam respeitadas e ele possa ser levado até o fim.

As diretrizes discutidas a partir dos pilotos delimitaram o escopo do programa e foram consolidadas no Decreto nº 59.067 de 11 de novembro de 2019.



Implementação

Depois do decreto de 2019, a equipe do (011).lab precisava:

- Engajar e capacitar servidores e servidoras, mostrando a importância do tema e oferecendo métodos e ferramentas práticas de simplificação;
- Simplificar documentos públicos, através de projetos de simplificação de documentos, seguindo a metodologia desenvolvida pelo Programa.
- Disseminar o tema da linguagem simples, unindo servidores e servidoras em torno da pauta através de uma Rede.

Para implementar, era necessário diversificar a atuação desenvolvida até então nos pilotos. A equipe já possuía expertise em simplificar documentos, já compreendia quais eram as melhores abordagens para apresentar e sensibilizar servidoras e servidores com a pauta, e já havia produzido materiais de apoio. Era necessário agora capacitar e desenvolver ações que pudessem disseminar o tema e atingir mais servidores e servidoras.

Para isso, o caminho da experimentação também foi escolhido, como mostra a implementação da frente de capacitações desenvolvida pelo programa:

- ▶ Partindo da pesquisa estruturada das iniciativas de linguagem simples no mundo, a equipe do Programa Linguagem Simples identificou duas possibilidades para capacitar servidores e servidoras:
 - Capacitações presenciais, com interação em tempo real com servidoras e servidores.
 - Capacitações no formato de Educação a Distância (EaD), com conteúdo disponibilizado em uma plataforma, sem interação entre a equipe e os usuários e usuárias.

- ▶ Em um primeiro momento, a equipe decidiu priorizar esforços na capacitação presencial. Ainda que tivesse menor capacidade de alcance em relação ao EaD, ela permitia testar a metodologia de capacitação, a partir da observação do processo de implementação e da avaliação dos servidores e servidoras.
 - A equipe começou internamente, construindo capacitações para as diferentes Coordenadorias da SMIT. Começar dentro da própria secretaria facilitou o processo de implementação combinado a experimentação cíclica desenvolvida na fase de formulação.
 - As capacitações testaram diferentes formatos de apresentação da pauta e ferramentas de escrita simples já consolidadas com os pilotos de simplificação de documentos.
 - A cada capacitação a equipe analisava os resultados da avaliação e, junto com suas observações do processo, reformulavam o que não funcionara. Isso ocorreu até o momento em que as avaliações e a observação não traziam mais insumos relativos a melhoria das ferramentas de ensino.
- ▶ Com o processo consolidado, a equipe do Programa Linguagem Simples passou a realizar capacitações junto a outras Secretarias. Esse processo foi chave para a disseminação da pauta dentro da prefeitura e trouxe pequenas mudanças incrementais para as capacitações.

- ▶ A pandemia e o início do trabalho remoto trouxeram um desafio para a continuidade das capacitações presenciais. O contexto remoto fez com que o desenvolvimento de uma capacitação de ensino à distância fosse priorizado na equipe. Com isso, a equipe do (011).lab:
- Revisitou as iniciativas de sucesso já mapeadas e identificaram a necessidade de produzirem conteúdos com diferentes formatos – como animações e entrevistas.
 - Depois, identificou quais materiais já consolidados na capacitação presencial e na simplificação de documentos poderiam ser reformulados para o conteúdo não presencial e o que teria que ser desenvolvido do zero.
 - O principal desafio era entender se, neste formato não presencial, a sensibilização dos servidores e servidoras era possível.
 - Para isso, realizou testes com pessoas já engajadas na pauta, escolhidas por perfis e temas das aulas.
 - Partindo destas avaliações, a equipe ajustou e adequou o material conforme as avaliações obtidas e lançou o curso EaD, cujas avaliações já estão sendo utilizadas para pensar novas capacitações online.
 - Por fim, com o objetivo de aumentar o alcance, escolheu-se utilizar a plataforma EaD da Escola Nacional de Administração Pública, bastante conhecida entre os servidores e servidoras de todo o país.

Para disseminar a pauta, o Programa constituiu uma parceria com a Secretaria de Governo Digital do Governo Federal para disseminar a pauta da linguagem simples. Além disso, o Programa também foi responsável pela criação da Rede Linguagem Simples Brasil - uma iniciativa de colaboração entre diferentes órgãos públicos

brasileiros que buscam construir iniciativas para simplificar o discurso e facilitar a comunicação com as pessoas.

- Articular-se com atores de diferentes instâncias governamentais fortalece e potencializa o alcance de ações de disseminação.
- A rede, que é um dos eixos de atuação da parceria com o governo federal, também teve inspiração em casos internacionais e segue em um processo de exploração para implementação de suas ações.

5

Fatores de sucesso e desafios

Fatores de sucesso

- ▶ **Metodologia de experimentação:** o uso de experimentação em todas as etapas de elaboração do Programa Linguagem Simples permitiu uma maior maturação e consistência da política pública. Ao construir de forma experimental coletando feedbacks com seu público-alvo foi possível identificar as melhores maneiras de engajar servidores e servidoras com a pauta, mitigando erros antes de sua implementação.
- ▶ **Política baseada em evidência:** A equipe realizou uma extensa pesquisa estruturada, observando exemplos de órgãos internacionais com mais experiência na elaboração de políticas públicas de linguagem simples, o que trouxe aprendizados e respaldo para o laboratório desenvolver o projeto.
- ▶ **Apoio político:** o programa contou com o apoio e abertura dos responsáveis pela secretaria, o que foi fundamental para articulação, entendimento e priorização do projeto. Isso deu autonomia ao laboratório para elaborar a estrutura do programa buscando evidências sem pular etapas e acelerar processos.
- ▶ **Equipe multidisciplinar:** O projeto foi formulado e executado por uma equipe que possui uma diversidade de atuação (tecnologia, direito, arquitetura, administração e relações internacionais), trazendo olhares diversos e complementares que contribuíram para o formato e sucesso do programa.
- ▶ **Engajamento e sensibilização:** O programa promoveu em todas as suas etapas uma grande sensibilização com a pauta. Estabeleceu parceria e trocas com atores engajados com a pauta no setor público e sociedade civil, além de usar estratégias internas e externas de divulgação e disseminação que deram legitimidade à temática da linguagem simples.
- ▶ **Sustentação jurídica:** O programa foi lançado acompanhado de um decreto que institucionalizava a atuação e formato do programa, dando sustentabilidade e segurança para a sua continuidade. As diretrizes do decreto serviram ainda de inspiração para a lei que institui a Política Municipal de Linguagem Simples na Prefeitura Municipal de São Paulo (PMSP), o que deu escala e ainda traz mais legitimidade para a pauta.

Desafios

- ▶ **Recursos humanos:** programas que afetam toda a administração precisam ser monitorados e trabalhados constantemente. Fazer isso com uma equipe pequena, com dedicação voltada para mais de um projeto no laboratório, representa um desafio para a sustentação e melhoria contínua do programa.
- ▶ **Simplificação automática da linguagem:** automatizar a simplificação de documentos é um movimento global. No entanto, iniciativas para a língua portuguesa são insuficientes e enfrenta dificuldades tecnológicas. Desenvolver uma aplicação é um desafio para simplificação de documentos no Programa Linguagem Simples.
- ▶ **Resistência a mudança:** A linguagem simples representa uma mudança cultural que atinge tradições enraizadas na comunicação governamental. Convencer servidores e servidoras da necessidade de mudança na linguagem e engajá-los nos processos de mudança necessários é um desafio, pois modifica processos de trabalho integralmente.
- ▶ **Compreensão política:** Trabalhar com experimentação é um método que requer compreensão de uma nova forma de lidar com o erro, considerando-o parte do processo de aprendizagem, além de demandar tempo e recursos que nem toda política e secretaria está disposta a arcar. Garantir uma liderança administrativa que apoie o processo necessário para formulação e implementação do programa é chave para a viabilização e validação das ações.
- ▶ **Monitoramento de impacto:** Medir o impacto de uma mudança que afeta toda a administração é um desafio. Ter panorama de quantos são os servidores e servidoras que estão aplicando linguagem simples em seus documentos e como estão fazendo isso, medindo assim o impacto do Programa no setor público, é algo que a equipe ainda não conseguiu alcançar.

6

Como replicar?

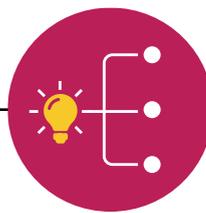
Como formular e implementar iniciativas públicas a partir da experimentação?

Experimentação é o processo de testar ideias e suposições, com objetivos claros de aprendizagem. Experimentar pressupõe atitude propositiva voltada para a ação e considera o erro como parte de uma estratégia para formular e implementar soluções mais adequadas a usuários e usuárias de um serviço ou política pública em questão. A equipe do Linguagem Simples fez uso da experimentação de forma cíclica, tanto na formulação, quanto na implementação do programa. Vamos agora desenvolver atividades que poderão te ajudar a replicar os aprendizados do projeto em seu caso?

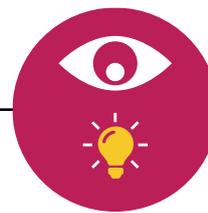
Passos para a aplicação de experimentos



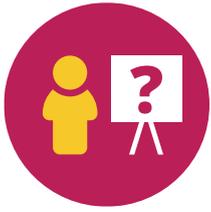
Passo 1
Identificação do problema



Passo 2
Imersão e escolha do piloto



Passo 3
Desenho e aplicação do experimento



Passo 1 Identificação do problema

Para utilizar a experimentação como processo de formulação e aprimoramento de políticas, é preciso selecionar o problema que se busca resolver. Essa informação será um guia para todo o processo de desenvolvimento de pilotos em sua iniciativa.

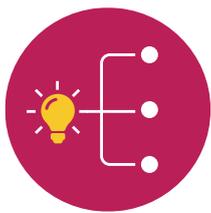
Por isso, vamos entender seu problema:

Desafio		
Estabeleça a necessidade de uma solução	Justifique a necessidade	Contextualize o problema
Qual a necessidade básica?	Por que resolver esse problema é importante para sua organização?	Que abordagens já foram testadas?*
Para quem isso é um problema?	Quais são os resultados esperados para o público alvo?	Quais são as limitações internas e externas à implementação de uma solução?
*Para casos já implementados		

Agora, vamos formular seu problema. Escreva seu problema abaixo, em formato de pergunta.

Ex: Como podemos incentivar o uso de linguagem simples na prefeitura?

Como podemos
.....
.....?



Passo 2 Imersão e escolha do piloto

Uma vez que o problema e as principais características necessárias para a solução foram identificados, o próximo passo é ter um panorama do que já foi feito e quais são os desafios e potencialidades dessas iniciativas. Tais informações ajudam a priorizar o que deve (ou não) ser testado em seu piloto.

Vamos começar! Tente responder as seguintes atividades:

Começemos por uma pesquisa do que já foi feito sobre seu problema. Busque pelo seu “problema” + “política pública” em português, espanhol e inglês. Faça essa busca tanto nos buscadores tradicionais, e em buscadores especializados em notícias e em artigos científicos. Se você já souber de iniciativas em outras localidades, busque também direcionando a localidade. Quais são as iniciativas que você encontrou?

Iniciativa	Localidade	Materiais de referência
Ex: Style Manual – Diretrizes de linguagem simples para produção de conteúdo governamental.	Austrália	https://www.stylemanual.gov.au/

Agora que você já mapeou as referências, vamos entender como essas iniciativas podem te inspirar. Para cada uma das ações, busque preencher o seguinte quadro:

Projeto/Localidade:		
Principais pontos	Ferramentas (Materiais utilizados)	Percepções O que pode ser bom para o seu projeto?
Quem faz (responsável, parceiros/colaboradores)	Métodos (como aplicaram as ferramentas)	E o que parece ser difícil de implementar?
Dúvidas? Use esse campo para orientar pesquisas ou marcar conversas com pessoas que possam te ajudar		

Algumas ferramentas e métodos podem demandar mais recursos na implementação. Provavelmente, você conhece equipes que também utilizam algumas das ferramentas escolhidas, ainda que em outro contexto ou tema.

Marque agora uma conversa com essas pessoas para identificar: (1) como eles implementaram essas ferramentas, (2) quais recursos e materiais foram importantes para esse processo e (3) quais desafios eles enfrentam no cotidiano para manter essas iniciativas.

Ferramenta	Equipe	Implementação	Recursos e Materiais	Desafios
Selo de boas práticas	SMPED	Teve apoio político e demandou articulação com diferentes atores da sociedade civil e governo, o que traz legitimidade para a certificação.	Equipe dedicada. Contratação de ferramenta para certificação. Parceria com órgão externo para análise dos sites.	Manter o engajamento de todos os atores envolvidos nos processos decisórios

Dos pontos levantados, quais deles você tem mais dúvida sobre a implementação? E qual das ferramentas e métodos de aplicação podem ser desenvolvidos para te ajudar a melhor entender a recepção do público-alvo? Este deve ser o objeto de seu primeiro piloto.

.....

.....

.....


Dica!

Comece pequeno! Você pode testar um aspecto sobre o qual você tem mais dúvida ou mesmo escolher fazer testes com menor público de início!



Passo 3

Desenho e aplicação do Experimento

Agora você já identificou o tema do seu piloto, é importante também ter clareza sobre o que você quer aprender com o teste. A experimentação vai ser importante aprender com os erros e reformular sua iniciativa antes da implementação.

Para isso, tente responder:

O que eu quero aprender?	
Hipótese Quais hipóteses queremos testar? Quais nossas expectativas com o teste?	
Passo a Passo Como irei testar essa hipótese? Qual será a metodologia?	
Observação Como irei observar?	
Coleta Como irei coletar os dados?	

Uma **hipótese** é uma afirmação que precisa ser testada e validada. Ela geralmente é baseada em teorias ou dados já existentes. Por exemplo, eu posso ter como hipótese que uma ferramenta desenvolvida em política pública de outro contexto pode funcionar no meu caso. Ou posso hipotetizar que a resistência para um ponto de melhoria será maior entre certas pessoas.

Além das observações da sua equipe, pode ser importante coletar avaliações dos participantes do seu piloto. Você pode pedir para que eles enviem o que acharam bom, ruim e quaisquer outras sugestões. Para isso, o (011).lab usa o quadro seguinte – e sugerimos que você também faça uso dessa ideia:

Que bom! Aspectos positivos	Que tal? Sugestões para aprimoramento da atividade	Que pena! O que não funcionou

Quando você tiver em mãos as observações de sua equipe, bem como as avaliações dos participantes, é hora de sistematizar esses dados. Liste o que funcionou e o que não funcionou e as sugestões dos participantes que se adequem ao objetivo de sua ação abaixo.

O que eu aprendi com o teste?		
O que funcionou?	O que não funcionou?	Sugestões

7

Entrevistados

Este guia foi produzido a partir de pesquisa documental e bibliográfica e entrevistas em profundidade presenciais com profissionais envolvidos na concepção e implementação Linguagem Simples.

Brauner Geraldo Cruz Junior

Formado em Administração Pública pela FGV-SP, Mestre em Ciências Humanas e Sociais pela UFABC e Doutorando em Sociologia pelo IESP-UERJ. Trabalhou na Prefeitura de São Paulo, de 2015 a 2017 na Subprefeitura da Vila Mariana, como assessor de juventude, e de 2019 a 2021 como assessor técnico na Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia (SMIT), auxiliando na implementação da Política de Atendimento ao Cidadão e na Carta de Serviços do Portal SP156. Atualmente desenvolve pesquisa junto à Consultoria QCP sobre Cidades Criativas.

Joice Godoi Garcia

Coordenadora de Desenvolvimentos Institucional para Organizações da Sociedade Civil no Instituto humanize, instituto de investimento social privado. Foi uma das analistas do (011).lab, laboratório de inovação em governo na Prefeitura de São Paulo. É doutora em Administração Pública e Governo pela Fundação Getúlio Vargas de São Paulo.

Lais Valieris

Arquiteta urbanista pela Universidade de São Paulo (USP) e pós-graduanda em Gestão Pública pelo INSPER. Tem experiência em desenvolvimento urbano e inovação em governo. Fez parte da equipe do 011(lab) - Laboratório de Inovação em Governo da Prefeitura de São Paulo por dois anos, colaborando com projetos de melhoria de serviços públicos e no desenvolvimento e gestão do Programa Municipal de Linguagem Simples.

Luana de Barros Dratovsky

Bacharel em Relações Internacionais pela Universidade Federal de São Paulo (UNIFESP) e pós-graduanda em Gestão Pública pelo INSPER. Entrou no laboratório em 2018 como estagiária e hoje lidera o Programa Municipal de Linguagem Simples e a frente de Desenvolver Capacidades para Inovar.

Marianna Sampaio

Doutoranda em Administração Pública e Governo pela FGV-EAESP e Analista de Políticas Públicas e Gestão Governamental da Prefeitura de São Paulo. Foi secretária-adjunta de Inovação e Tecnologia da Prefeitura de São Paulo entre 2017 e 2019.

Roberta Fernandes Ramos

Bacharel em Direito pela Universidade Federal da Paraíba (UFPB) e pós-graduada em Direito Civil e Processual Civil, Entrou no (011).lab em março de 2019, através do Programa de Trainees de Gestão Pública do Vetor Brasil. É líder da frente de operações, do projeto de inovação jurídica e é uma das responsáveis pelo Programa Municipal de Linguagem Simples da Prefeitura de São Paulo.

Thaís Brianezi

Graduada em Jornalismo pela Universidade de São Paulo (2001), com mestrado em Sociedade e Cultura na Amazônia pela Universidade Federal do Amazonas (UFAM) e doutorado em Ciência Ambiental também pela USP (2013). É membro fundadora da International Environmental Communication Association (IECA), da Escola de Ativismo e conselheira do Fundo Brasileiro de Educação Ambiental (FunBEA). Tem experiência na área de Comunicação e Sociedade, Jornalismo e Educomunicação, com ênfase na problemática socioambiental, atuando principalmente como pesquisadora, professora, analista de projetos e políticas públicas. Desde julho de 2016 trabalha na Prefeitura de São Paulo, na carreira de analista de políticas públicas e gestão governamental.

Vitor Fazio

Bacharel em direito pela Universidade de São Paulo (USP), fellow em gestão pública orientada ao design na London School of Economics and Political Sciences (LSE), com bolsa integral do Instituto República. Membro da carreira de Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental do Ministério da Economia desde 2011. Atuou nos governos estadual, federal e municipal. Participou da criação do laboratório em 2017 e desde então é o coordenador do (011).lab.

