

Cartilha de registro do Ciclo de Soluções em Governo

Trilha de Transformação Ecológica

Cartilha de registro do Ciclo de Soluções em Governo

Trilha de Transformação Ecológica

REALIZAÇÃO

Governo do Estado do Espírito Santo

José Renato Casagrande

Vice-Governadoria

Ricardo de Rezende Ferraço

Secretaria de Estado de

Gestão e Recursos Humanos

Marcelo Calmon Dias

Subsecretaria de Inovação na Gestão

Davi Amorim Salgueiro

Gerência de Inovação na Gestão

Nara Falqueto Caliman

Organização Técnica

Breno Santiago Holanda

Pedro Santiago Nascimento

EXECUÇÃO

Concepção

Sense-Lab

Autoria

Muriel Akkerman

Nayara Borges

Sara Correia

Edição e Revisão

Muriel Akkerman

Nayara Borges

Sara Correia

Projeto gráfico

Micrópolis

Documento elaborado para o Ciclo de Soluções em Governo – Trilha de Transformação Ecológica do Governo do Espírito Santo realizado pelo Laboratório de Inovação na Gestão.



Este material é licenciado sob a *Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional (CC BY 4.0)*. Você é livre para usar, compartilhar e adaptar — desde que atribua os créditos a quem criou.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Cartilha de registro do ciclo de soluções em governo [livro eletrônico] : trilha de transformação ecológica / [Muriel Akkerman, Nayara Borges, Sara Correia ; organização Nara Falqueto Caliman, Breno Santiago Holanda, Pedro Santiago Nascimento]. -- Vitória, ES : Ed. dos Autores, 2026. -- (Ciclo de soluções em governo ; 3)
PDF

Vários colaboradores.
Bibliografia
ISBN 978-65-02-07695-8

1. Design 2. Gestão pública 3. Inovações
4. Servidores públicos 5. Transformação I. Akkerman, Muriel. II. Borges, Nayara. III. Correia, Sara. IV. Caliman, Nara Falqueto. V. Holanda, Breno Santiago. VI. Nascimento, Pedro Santiago. VII. Série.

26-356142.0

CDD-354

Índices para catálogo sistemático:

1. Inovação : Gestão : Administração pública 354

Maria Alice Ferreira - Bibliotecária - CRB-8/7964

É com satisfação que apresentamos esta cartilha, construída a partir da Trilha de Transformação Ecológica do Ciclo de Soluções em Governo — iniciativa do Governo do Espírito Santo, desenvolvida por meio da atuação do Laboratório de Inovação na Gestão (LAB.ges), vinculado à Secretaria de Gestão e Recursos Humanos (SEGER), em parceria com a Escola de Serviço Público do Espírito Santo (ESESP) e facilitada pelo Sense-Lab, consultoria de inovação, estratégia e inteligência sistêmica. O Ciclo foi concebido como uma estratégia continuada de desenvolvimento de capacidades para inovação, voltada à qualificação de equipes do setor público para lidar com desafios complexos de forma mais estratégica, colaborativa e orientada a resultados.

Ao longo da edição de 2025, dedicada à transição ecológica aplicada às políticas públicas, o Ciclo reuniu gestores e servidores de diferentes secretarias para uma jornada de aprendizagem aplicada. Com o apoio de um percurso formativo integrado — combinando oficinas presenciais, mentorias e suporte técnico — as equipes aprofundaram a compreensão sistêmica de desafios climáticos, experimentaram metodologias de inovação na prática e construíram propostas de solução conectadas às demandas reais da gestão pública estadual. Mais do que consolidar repertório, a formação buscou fortalecer capacidades institucionais para que a inovação se tornasse parte do cotidiano de trabalho, apoiando decisões mais qualificadas e uma atuação pública orientada a impacto climático e social.

Esta cartilha reúne a trajetória construída ao longo do Ciclo de Soluções em Governo. Concebida como um registro narrativo da experiência em Design Centrado no Ser Humano, ela apresenta o que foi desenvolvido em cada módulo, como os grupos avançaram em seus projetos e quais caminhos foram se desenhando ao longo da jornada. O material foi pensado para funcionar como uma memória compartilhada da formação: um suporte para revisitar o que foi construído coletivamente, reconhecer o fio condutor entre os diferentes momentos do ciclo e inspirar novas reflexões, diálogos e desdobramentos nas instituições participantes. Ao registrar o processo de inovação vivido pelos grupos, a cartilha também expressa o compromisso do Governo do Estado com a qualificação de servidores públicos para inovar na gestão pública, fortalecendo práticas mais colaborativas, estratégicas e orientadas a desafios reais.

Agradecemos às equipes participantes, às áreas envolvidas e a todas as pessoas que contribuíram para a realização desta edição do Ciclo. Esperamos que as próximas páginas sejam úteis tanto para quem participou da trilha quanto para outras pessoas servidoras públicas interessadas em fortalecer sua atuação diante dos desafios da transição ecológica. Que este registro sirva como memória compartilhada da formação, apoiando reflexões, diálogos e desdobramentos futuros no cotidiano da gestão pública. Boa leitura!

Índice

Abertura

07

Sobre os módulos

13

Percurso dos grupos

32

Agradecimentos

74

Créditos

77

1

Abertura

Sobre esta jornada

Esta jornada consistiu em uma **formação prática em inovação para agentes públicos**, voltada a fortalecer competências e modos de pensar que apoiam a criação de soluções inovadoras para desafios estruturais da gestão pública capixaba, com **ênfase nas temáticas da transição ecológica e da emergência climática**.

Ao longo do percurso, a proposta sensibilizou e desenvolveu competências como **empatia para inovação, colaboração, criatividade, pensamento crítico e prototipagem**, ampliando a confiança dos participantes para incorporar práticas inovadoras em seus projetos e rotinas de trabalho.



Desenho da jornada

A jornada combinou **cinco encontros presenciais e um encontro online de encerramento**, com a construção de projetos práticos em pequenos grupos e momentos de reflexão coletiva voltados a potencializar a inteligência do grupo. Entre os encontros, cada grupo contou com cinco **mentorias remotas facilitadas**, que apoiaram o avanço das iniciativas e seus desdobramentos, além de um encontro virtual com gestores por grupo, ao final do percurso, para apresentação dos protótipos e de uma proposta de continuidade. O percurso foi estruturado em módulos que vão da **conexão e descoberta à iteração e ao desenvolvimento de um plano de continuidade**, apoiado por ferramentas, modelos e conceitos compartilhados ao longo de toda a jornada.



MÓDULO 1:

Conexão,
introdução e
descoberta

Objetivo: Estimular o entrosamento do grupo, refletir sobre o momento atual do mundo com foco na transição ecológica e na emergência climática, apresentar as metodologias abordadas e iniciar a compreensão do desafio do grupo.

Encontro ao vivo: 22 e 23/09

Mentoria grupal 1

MÓDULO 2:

Entendimento
da realidade

Objetivo: Conectar-se com a realidade local por meio de atores externos envolvidos com a problemática, validar a leitura dos desafios e explorar ferramentas de empatia.

Encontro ao vivo: 13 e 14/10

Mentoria grupal 2

MÓDULO 3:

Cocriação

Objetivo: Definir o desafio-foco de intervenção e cocriar soluções para enfrentá-lo.

Encontro ao vivo: 03 e 04/11

Mentoria grupal 3

MÓDULO 4:

Prototipagem

Objetivo: Refletir criticamente sobre a solução escolhida, construir o protótipo e preparar o teste para socializar a proposta com potenciais usuários.

Encontro ao vivo: 24 e 25/11

Mentoria grupal 4

MÓDULO 5:

Iteração, plano
de continuidade e reflexões
finais

Objetivo: Iterar e aprimorar a solução a partir dos testes realizados, desenhar um plano de continuidade, refletir sobre toda a jornada e celebrar seu encerramento.

Encontro ao vivo: 19 e 20/01

Mentoria grupal 5

Encerramento online: 09/02

Sessão online com gestores

A equipe por trás da jornada



ANDREAS UFER

Sócio e fundador do Sense-Lab, com ampla experiência teórica e prática em processos de planejamento e inovação organizacional.



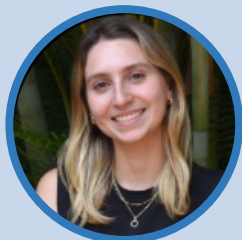
MURIEL AKKERMAN

Consultora no Sense-Lab atua com projetos na temática de políticas públicas, mudança do sistema econômico e inovação e desenvolvimento organizacional.



NAYARA BORGES

Consultora com mais de 10 anos de experiência como gerente de projetos, designer de experiências de aprendizagem e facilitadora de processos colaborativos e de inovação.



SARA CORREIA

Sócia e consultora no Sense-Lab atua com projetos na temática de mudança do sistema econômico e inovação e desenvolvimento organizacional.

A Jornada foi facilitada pelo Sense-Lab, consultoria de estratégia, inovação e inteligência sistêmica, com atuação no Brasil e internacionalmente, dedicada a apoiar organizações, coalizões e ecossistemas no enfrentamento de problemas complexos e na geração de transformações estruturais.

A atuação do Sense-Lab combina pensamento estratégico, metodologias participativas e facilitação de diálogos, partindo do entendimento de que sistemas sociais são compostos por pessoas. A partir dessa abordagem, são desenhados e conduzidos processos colaborativos orientados à aprendizagem, à ação coletiva e à geração de impacto positivo para a sociedade e o planeta.

A facilitação da Jornada foi realizada por uma equipe multidisciplinar do Sense-Lab, com atuação articulada ao longo de todo o percurso, composta por Andreas Ufer, Muriel Akkerman, Nayara Borges e Sara Correia, assegurando coerência metodológica, acompanhamento dos projetos e aprofundamento dos aprendizados ao longo do processo.

2



Sobre os módulos

MÓDULO 1: Conexão e descoberta

1º DIA



Encontro ao vivo



No primeiro dia do encontro presencial, a formação teve início com o acolhimento do grupo e o alinhamento da jornada (objetivos, metodologia e agenda), seguido de dinâmicas de integração e pactuação de combinados para fortalecer vínculos e criar segurança psicológica. O dia avançou para a compreensão do contexto atual, com reflexões sobre complexidade, pensamento sistêmico, transição ecológica e fundamentos da inovação, articulados por meio de dinâmicas e exercícios práticos baseados nas vivências do grupo.

2º DIA



Encontro ao vivo



No segundo dia, foram retomados os principais aprendizados do encontro anterior e aprofundados os fundamentos do Design Centrado no Ser Humano (DCSH), a partir da lógica do duplo diamante e de exemplos aplicados. O dia incluiu a formação dos grupos de projeto prático e o aprofundamento da etapa de Descoberta, com a aplicação de ferramentas nos projetos para revisão do desafio, mapeamento de atores e ampliação da compreensão do sistema. O módulo foi concluído com a introdução à pesquisa qualitativa e a preparação dos roteiros de entrevista, ficando como encaminhamento a realização das entrevistas e o agendamento das mentorias.

MENTORIA



Encontro online



Na mentoria, foi realizada uma atividade inicial de “che-gança”, com o objetivo de identificar como a equipe se encontrava em relação ao momento do projeto. Em seguida, foi feito um breve resgate da essência do processo de Design Centrado no Ser Humano (DCSH) e da etapa de Descoberta. A partir disso, foram retomadas as ferramentas construídas no encontro presencial, apoiando o grupo no refinamento do roteiro e no planejamento das entrevistas.



MÓDULO 2: Entendimento da realidade

1º DIA



**Encontro
ao vivo**



No primeiro dia, o grupo retomou os aprendizados da fase de Descoberta e os conceitos do duplo diamante, refletindo sobre as vivências em campo e aprofundando a prática da empatia e da escuta qualificada. Em seguida, foi apresentada a etapa de Definição do Design Centrado no Ser Humano (DCSH), que foi aplicada pelas equipes por meio de dinâmicas práticas, incluindo o compartilhamento estruturado das entrevistas realizadas.

2º DIA



**Encontro
ao vivo**



No segundo dia, as equipes se reconectaram com o propósito dos projetos e aprofundaram a compreensão do desafio a partir da identificação de padrões, dores e necessidades do sistema sobre o qual decidiram intervir. O dia incluiu atividades de síntese dos achados de campo, priorização dos principais achados e uma dinâmica de Café Mundial para troca entre os grupos. O módulo foi concluído com a construção da Jornada do Usuário, a identificação de oportunidades de intervenção e a definição dos próximos passos.

MENTORIA



Encontro online



O encontro teve início com uma dinâmica de “chegança”, que permitiu mapear o estágio do projeto a partir da perspectiva da equipe. Em seguida, foi realizado um breve resgate da etapa de Definição, com espaço para esclarecimento de dúvidas. A partir disso, foram retomadas as ferramentas construídas no encontro presencial, com apoio ao grupo no refinamento da sistematização dos achados e na definição dos próximos passos.



“

**O processo é
uma jornada
de fato, ele
tem altos e
baixos e está
tudo bem.**

participante

”

MÓDULO 3: Cocriação

1º DIA



**Encontro
ao vivo**



No primeiro dia, o grupo alinhou a agenda e o objetivo da jornada, participou de atividades para estimular a criatividade e aprofundou a etapa de Desenvolvimento. As equipes revisaram seus desafios e avançaram em ciclos estruturados de geração individual e cocriação de ideias, culminando no aprofundamento das soluções por meio de trocas entre os grupos.

2º DIA



**Encontro
ao vivo**



No segundo dia, as equipes integraram-se em torno do desenho de soluções, revisitaram e priorizaram ideias a partir de critérios definidos e aprofundaram a proposta selecionada. O dia incluiu a introdução à governança de projetos complexos, o desenho e teste de modelos de governança, trocas entre os grupos e ajustes a partir dos feedbacks, culminando na definição dos próximos passos, encaminhamentos para as mentorias e fechamento coletivo.

MENTORIA



Encontro online



O primeiro momento da mentoria foi dedicado a uma atividade de “chegança”, com o objetivo de reconhecer o momento vivido pela equipe em relação ao projeto. Em seguida, foi realizado um breve resgate da etapa de Desenvolvimento e apresentada a estrutura da apresentação final do projeto. A partir disso, foram retomadas as ferramentas construídas no encontro presencial, com apoio ao grupo no refinamento do detalhamento da solução e de sua governança, bem como na definição dos próximos passos.



MÓDULO 4: Prototipagem

1º DIA



**Encontro
ao vivo**



No primeiro dia, o grupo foi introduzido à Fase de Entrega por meio de uma dinâmica de chegada chamada “Protótipo Vivo”, na qual o grupo co-construiu uma espécie de máquina humana, exercitando a ideia de prototipar e refletindo coletivamente sobre o que significa prototipar e testar. Em seguida, houve uma apresentação conceitual sobre prototipagem e testes. As equipes avançaram na materialização das soluções, utilizando ferramentas de preparação do protótipo e referências inspiracionais de tipos de protótipos, e encerraram o dia com uma roda de compartilhamento de aprendizados sobre a prototipagem e avanços.

2º DIA



**Encontro
ao vivo**



No segundo dia, as equipes finalizaram e ajustaram seus protótipos, planejaram os testes e trocaram feedbacks por meio de uma dinâmica entre grupos. O dia foi concluído com a definição dos próximos passos, a apresentação do formato final das entregas e um fechamento coletivo no tom de “Amigo Secreto” voltado ao fortalecimento dos vínculos e à continuidade do trabalho.

MENTORIA



Encontro online



Na mentoria, começamos com uma breve chegada para saber como a equipe estava em relação à jornada e ao que havia sido construído no módulo anterior. Em seguida, retomamos as principais ferramentas e decisões do encontro presencial, conversando sobre o andamento do protótipo e dos testes realizados ou planejados.



“

**Inovação não
precisa ser
uma ideia nova
disruptiva, podem
ser pequenas
coisas que
geram grandes
mudanças.**

participante

”

MÓDULO 5: Iteração, plano de continuidade e reflexões finais

1º DIA



**Encontro
ao vivo**



No primeiro dia, o módulo teve início com uma chegada e a apresentação de seus objetivos, seguida de uma dinâmica prática - “Desenho às cegas” - sobre iteração e feedback. As equipes refletiram sobre os testes e ajustes dos protótipos, avançaram no desenho dos planos de continuidade de curto prazo e encerraram o dia com um resgate coletivo dos principais aprendizados da jornada.

2º DIA



**Encontro
ao vivo**



No segundo dia, o módulo concentrou-se na síntese do processo e na comunicação das soluções, com atividades de reflexão sobre a jornada e orientações para a construção de apresentações finais. As equipes estruturaram, apresentaram e receberam feedbacks sobre suas apresentações e propostas, e o encontro foi encerrado com uma dinâmica de celebração e fechamento coletivo, marcando a transição para a continuidade dos projetos.

MENTORIA



Encontro online



Na mentoria, o encontro teve início com uma breve chegada, com o objetivo de compreender como a equipe se encontrava em relação à jornada e ao que havia sido construído no módulo anterior. Em seguida, foram retomadas as principais ferramentas e decisões do encontro presencial, com uma conversa sobre o andamento do protótipo e dos testes realizados ou planejados.

ENCONTRO COM GESTORES



Ao final do processo, cada grupo realizou um encontro com os gestores para apresentar o desafio trabalhado, a solução desenvolvida, o protótipo e uma proposta de continuidade da implementação após o ciclo formativo.

ENCONTRO FINAL

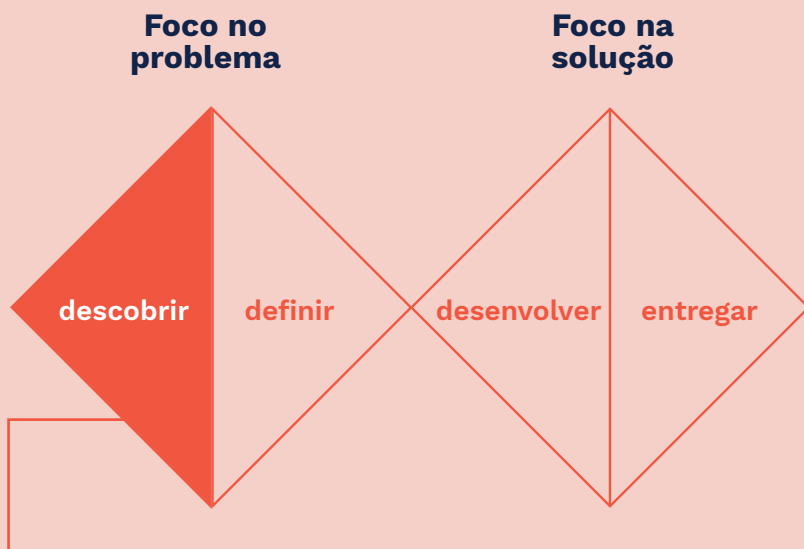


O encontro final foi dedicado ao fechamento da jornada, com reflexões sobre o processo como um todo, destacando boas práticas e principais aprendizados. O momento também incluiu espaços de celebração e agradecimento pela trajetória construída coletivamente.



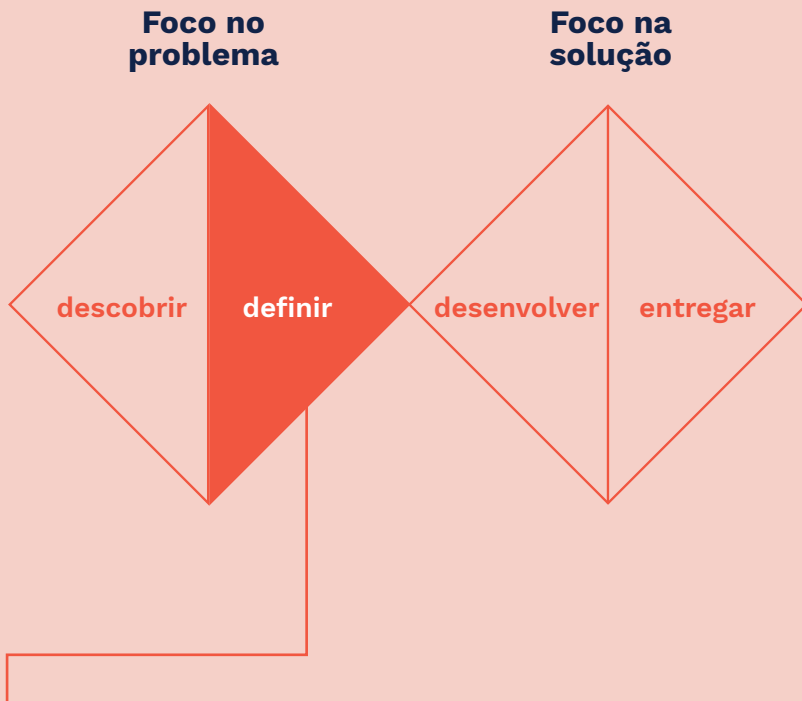
O que foi aprendido na jornada

No último encontro, ao refletirem sobre os principais aprendizados da jornada, os participantes destacaram os seguintes pontos:



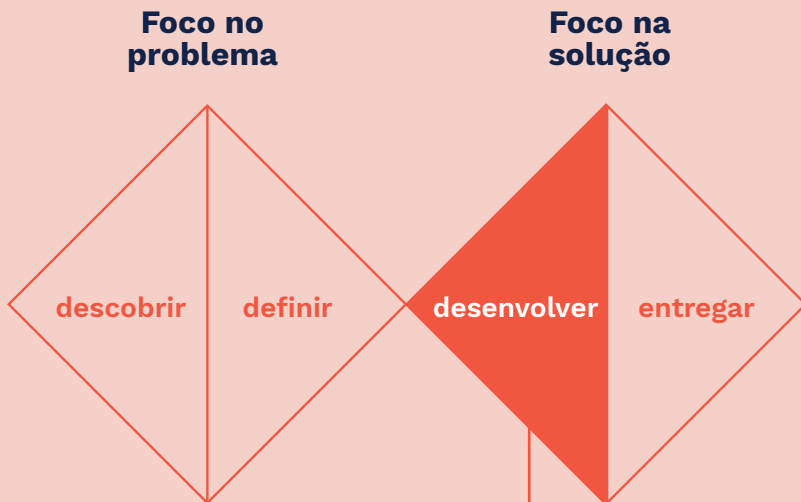
- Ampliar a compreensão do problema, considerando diferentes perspectivas;
- Tomar decisões com mais reflexão, evitando respostas impulsivas;
- Reconhecer limites e priorizar o que é essencial;
- Fortalecer a escuta ativa e a comunicação adequada ao contexto;
- Atuar com empatia para aprimorar soluções e fluxos;
- Reconhecer os pontos fortes das pessoas da equipe para orientar a definição de atividades.

O que foi aprendido na jornada



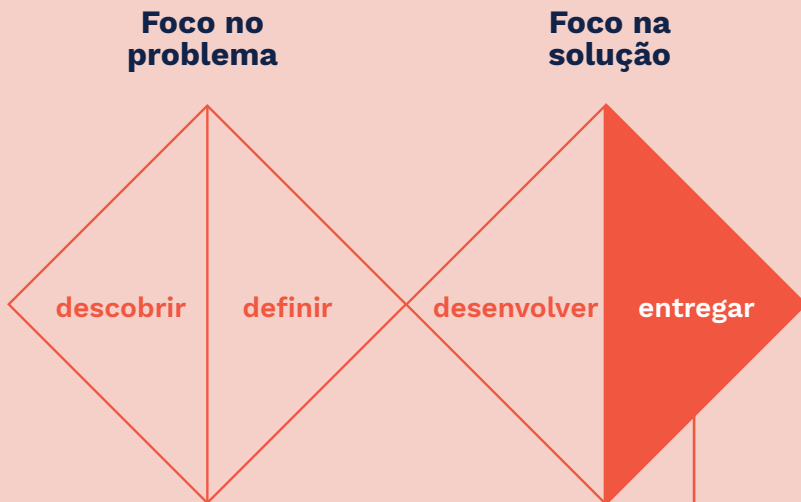
- Importância de identificar o problema real e entender seu contexto e atores envolvidos;
- Considerar as particularidades do público alvo;
- Aplicar comunicação eficiente;
- O problema real pode ser diferente do problema inicial imaginado.

O que foi aprendido na jornada



- Colocar o usuário (e a sociedade) em primeiro lugar;
- Ao criar, manter o foco nas necessidades reais do usuário;
- Ter escuta ativa;
- Identificar e planejar possibilidades de solução;
- Refinar possibilidades de solução;
- Buscar técnicas para resolver o problema;
- Importância de testar antes de evoluir a solução.

O que foi aprendido na jornada



- Entender que não há problema em voltar ao item inicialmente planejado, revisar caminhos e ajustar a solução ao longo do processo;
- Ter resiliência e adaptação diante da complexidade do desafio;
- Design é uma ferramenta para criar soluções.

Sobre a jornada interior de cada um

A imagem abaixo expressa, por meio das esculturas criadas pelos participantes, como cada um vivenciou essa jornada. As representações foram construídas a partir das seguintes perguntas norteadoras:

- O que aprendi sobre inovação ao longo do processo?
- Qual foi o momento mais marcante da jornada para mim — e por quê?
- Como foi, na prática, experimentar e viver a inovação?
- O quanto me sinto diferente após essa jornada? O que mudou em mim e na minha forma de agir e tomar decisões?





3

Percurso dos grupos

GRUPO 1

O percurso do grupo: do desafio à solução

ARSP

(Agência de Regulação
de Serviços Públicos)

GRUPO 1



DESAFIO

A coleta seletiva mostra-se financeiramente e institucionalmente inviável no modelo atual: a taxa municipal não cobre os custos do serviço, o município não consegue complementar o financiamento, a infraestrutura é insuficiente, há baixa adesão da população à separação de resíduos e inexistem normativas claras, o que desestimula gestores a avançarem nessa agenda.



Participantes do grupo: Alieda Alves Godinho, Ariane Nunes Reis, Jéssica Novelli, Julia Giurisatto e Vitorino Alvares Ribeiro.

GRUPO 1



O PERCURSO

Desde o início da jornada, a equipe da ARSP compreendeu a coleta seletiva como um desafio estrutural e multifacetado. Na fase de Descoberta, escutas realizadas junto a prefeituras e outros atores evidenciaram entraves financeiros, operacionais, normativos e de adesão da população. Diante dessa complexidade, o grupo optou, na etapa de Definição, por não buscar uma solução pontual, mas sim formular uma proposta com potencial de continuidade.

Nas fases seguintes, foi concebida a ideia de uma instância permanente de articulação sobre coleta seletiva no estado, estruturada como um comitê de suporte técnico aos municípios. A proposta foi materializada em protótipos institucionais, incluindo uma minuta de decreto e um modelo inicial de governança, pensados como pontos de partida para o diálogo e para a continuidade da agenda após o término da jornada.



RECOMENDAÇÕES

Como próximos passos, recomenda-se validar a proposta junto aos atores-chave, definir uma liderança clara para

GRUPO 1

conduzir a governança e instituir encontros periódicos e rituais de alinhamento, de modo a avançar com as iterações, pilotos e a implementação.



SOLUÇÃO E PROTÓTIPO

Como solução, foi criado o POCAR — Pacto de Organização, Cidadania e Ação nos Resíduos, estruturado em três frentes complementares: organização e governança do processo, ações de conscientização e educação ambiental, e implementação prática da coleta seletiva nos órgãos envolvidos. Como protótipo, o grupo desenvolveu uma apresentação explicativa do pacto para diálogo com diferentes atores, além de uma minuta de decreto e do desenho inicial da governança da iniciativa.

Pilares: Inteligência e Estratégia



ARSP

Expertise Em Regulação.

IJSN

Estudos para soluções no setor.



SEDU / SECOM

Cultura da Reciclagem nas escolas: legitimar a cobrança através da educação.



SEFAZ

Captação de recursos para investimento no setor.

GRUPO 2

O percurso do grupo:

do desafio
à solução

SEAMA

(Secretaria de Estado
do Meio Ambiente e
Recursos Hídricos)

GRUPO 2



DESAFIO

O desafio é garantir a continuidade da remuneração aos produtores rurais pela conservação ambiental após o término dos cinco anos do Programa Reflorestar, diante da indisponibilidade do Estado para manter os pagamentos, o que exige a identificação de fontes alternativas e sustentáveis de financiamento — como o mercado de créditos de carbono — com avaliação criteriosa de riscos e viabilidade no contexto do Espírito Santo.



Participantes do grupo: Anneli Moraes Gonçalves, Livia Meneghel de Almeida, Petruska Canal Freitas e Renata Jardim de Oliveira.

GRUPO 2



O PERCURSO

A equipe da SEAMA iniciou a jornada investigando como garantir a continuidade dos incentivos aos produtores rurais para além do prazo do Programa Reflorestar, considerando o mercado de carbono como uma alternativa para sustentar, no longo prazo, o Pagamento por Serviços Ambientais (PSA). Ao longo da jornada, na fase de Descoberta, a equipe mapeou os atores envolvidos no mercado de carbono, buscou compreender as necessidades dos proprietários rurais e dos desenvolvedores e identificou os principais desafios e incertezas relacionados à continuidade do PSA. Na fase de Definição, essas questões foram organizadas como lacunas de conhecimento e aprofundadas a partir de referências externas e diálogos com atores do setor. Já na fase de Desenvolvimento, o grupo concentrou esforços no desenho do arranjo institucional e da proposta de valor de uma solução baseada no mercado de carbono, explicitando os papéis e as relações entre os diferentes atores envolvidos. Como encaminhamento, o grupo passou a considerar um modelo de financiamento público-privado, a ser avaliado por uma consultoria jurídica. Para testar o valor da solução, foram desenvolvidos protótipos, incluindo materiais de consulta pública voltados a proprietários rurais — com o objetivo de compreender percepções e potencial de engajamento no programa — e um desenho inicial do modelo de governança.

GRUPO 2



RECOMENDAÇÕES

Estruturar uma estratégia integrada que articule comunicação, engajamento e uma definição clara do modelo de financiamento, explicitando o valor gerado pelo programa de mercado de carbono para cada ator envolvido — produtores rurais, desenvolvedores, governo e demais partes interessadas. Isso implica tornar compreensível a lógica do mercado de carbono, definir papéis, responsabilidades e fluxos financeiros no arranjo público-privado e alinhar expectativas quanto à viabilidade econômica e à sustentabilidade do programa no longo prazo, fortalecendo a adesão, a confiança e a continuidade da iniciativa.

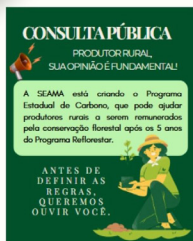


SOLUÇÃO E PROTÓTIPO

Como solução, o grupo propôs estruturar o Programa Reflorestar incorporando o mercado de créditos de carbono como uma nova fonte de financiamento. Como protótipo, foram desenvolvidos o desenho de governança, a proposta de valor e o arranjo institucional do programa, considerando um modelo de financiamento público-privado. Além disso, foi elaborada uma Consulta Pública a ser aplicada junto aos produtores rurais, com o objetivo de compreender seu nível de engajamento e percepções em relação ao programa nesse novo formato.

GRUPO 2

TESTE: Consulta Pública com os Produtores Rurais

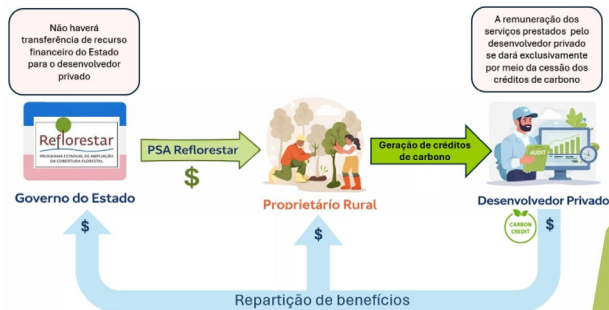


👤 Com quem testamos:
Técnicos da área ambiental, servidores públicos

💬 Principais feedbacks
"Quem garante a compra do crédito de carbono?"
"Qual é a fonte pagadora?"
"Quem vai garantir a remuneração do produtor?"

🔗 Ajustes realizados
Inclusão da etapa formal de análise jurídica prévia
Priorização da consulta pública estruturada antes da implementação

Solução Final



GRUPO 3

O percurso do grupo:

do desafio
à solução

AGERH

(Agência Estadual de
Recursos Hídricos)

GRUPO 3



DESAFIO

A implementação da nova normativa estadual de licenciamento de poços enfrenta limitações significativas de capacidade institucional nos municípios: as Secretarias Municipais de Meio Ambiente carecem de equipe técnica, há pouca clareza sobre responsabilidades interinstitucionais e procedimentos adequados, observa-se alta rotatividade de profissionais e baixa priorização da divulgação do serviço, o que resulta em baixa demanda e risco de aplicação ineficaz da norma.



Participantes do grupo: Aldeneidiane Santana dos Santos, Alexandre Batista de Aguiar, Anderson Gomes da Silva, Angelo Roberto Bragato Filho, Eduardo Loyola Dias e Eula Andrade da Silva.

GRUPO 3



O PERCURSO

Na fase de Descoberta, o grupo aprofundou a compreensão do problema por meio de escutas com diferentes atores, identificando gargalos como a limitação da capacidade técnica das equipes municipais, fluxos pouco claros e fricções entre Estado, municípios e usuários. Na fase de Definição, o grupo estabeleceu que o desafio a ser enfrentado era a dificuldade das prefeituras em orientar a população e esclarecer dúvidas sobre o licenciamento de poços. Na etapa de Desenvolvimento, foram geradas diversas ideias, e o grupo decidiu avançar com uma solução de capacitação para servidores municipais sobre o processo de licenciamento de poços, com potencial de ser estruturada em diferentes formatos e em articulação com consórcios e áreas parceiras. Por fim, na etapa de Entrega, o percurso culminou na elaboração de um protótipo em formato de anúncio-convite, com o objetivo de testar a proposta de capacitação junto a um grupo inicial de gestores municipais.



RECOMENDAÇÕES

Desenvolver e testar um desenho inicial de formação com base na normativa, identificando os pontos de maior

GRUPO 3

dificuldade de compreensão por parte dos municípios. Avaliar a necessidade de apoio contínuo aos municípios e formatos escaláveis. Na implementação, articular parcerias estratégicas para garantir escala, alinhamento institucional e sustentabilidade da capacitação no território.



SOLUÇÃO E PROTÓTIPO

Como solução, o grupo propôs a realização da Capacitação para o Licenciamento Municipal de Poços e Captação de Água Subterrânea para apresentar os principais pontos da nova normativa. Como protótipo, foi elaborado um anúncio-convite para a formação, que direciona a um formulário destinado a captar as necessidades e sugestões dos municípios.

The image displays two screenshots of a flyer and a form. The flyer on the left is titled "CAPACITAÇÃO PARA LICENCIAMENTO MUNICIPAL DE POÇOS E A CAPTAÇÃO DE ÁGUA SUBTERRÂNEA" and is from the "AGERH" (Agência Estadual de Recursos Hídricos) of the "GOVERNO DO ESTADO DO ESPÍRITO SANTO". It invites municipal secretaries and intermunicipal consortia to participate in a training program. The flyer lists four key points: collaborative training in an on-line format, introduction of new regulations, orientations on criteria and technical documents, and support materials. It also includes a participation link: <https://forms.gle/Gk5FmojeM5eFazA9>. The form on the right is titled "Consulta aos Municípios – Construção da Capacitação sobre Licenciamento de Poços". It states that AGERH is building a training program and asks for municipal input. It includes a contact email: angelorbagato@gmail.com and a "Não compartilhado" (Not shared) status. A note at the bottom indicates that an asterisk (*) denotes a mandatory question.

GRUPO 4

**O percurso
do grupo:**

do desafio
à solução

AGERH

(Agência Estadual de
Recursos Hídricos)

GRUPO 4



DESAFIO

O Espírito Santo possui um grande número de barragens, mas enfrenta um cenário de cadastro fragmentado e fiscalização majoritariamente manual, sem um sistema centralizado de monitoramento. A baixa transparência e a escassez de dados confiáveis — agravadas pela ausência de rotinas estruturadas, equipes, capacitação e infraestrutura adequadas — dificultam a priorização das inspeções e comprometem a gestão de riscos.



Participantes do grupo: Angelo Antonio Campos, Ahnaia Zanotelli Dias da Silva, Gierot Nascimento Almeida, Lucas Fuentes Silveira e Luiz Fernando da Silva Cordeiro.

GRUPO 4



O PERCURSO

Nas fases de Descoberta e Definição, o grupo concentrou-se em compreender o contexto das barragens, identificando o que é e o que não é monitorado, de que forma isso ocorre, quem são os atores envolvidos, quais são suas necessidades e os principais desafios existentes. Na etapa de Desenvolvimento, os esforços se voltaram à concepção de uma ferramenta unificada de monitoramento de barragens, com maior clareza sobre seu papel no apoio às equipes que necessitam de informações para a gestão e a tomada de decisão. Já na fase de Entrega, a equipe avançou para o lançamento da ferramenta de monitoramento de barragens, que segue em processo de ajustes e aprimoramento contínuo.



RECOMENDAÇÕES

Realizar entrevistas com usuários para compreender o valor da ferramenta e identificar necessidades de ajustes. Além disso, estruturar um canal permanente de diálogo com os usuários da plataforma de monitoramento de barragens, assegurando mecanismos contínuos de coleta de feedback, acompanhamento do uso e ciclos periódicos de melhoria. A implementação da ferramenta deve

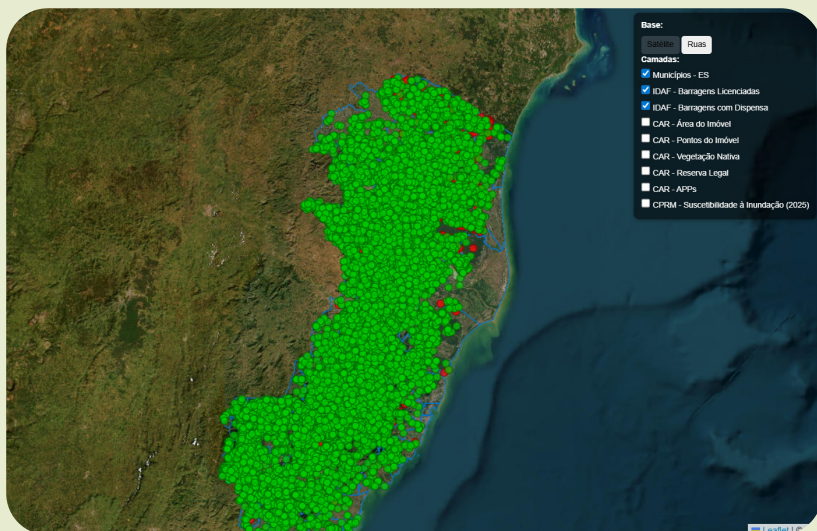
GRUPO 4

ser sustentado por processos-base bem definidos e pela clara atribuição de responsabilidades, de modo a fortalecer a efetividade da ferramenta na gestão de riscos.



SOLUÇÃO E PROTÓTIPO

A solução construída ao longo da jornada foi a ferramenta de Monitoramento de Barragens, cujo protótipo se materializou em seu lançamento inicial, ainda sem todas as funcionalidades previstas e sujeito a ajustes e aprimoramentos contínuos.



GRUPO 5

O percurso do grupo:

do desafio
à solução

CEPDEC

(Coordenadoria Estadual
de Proteção e Defesa Civil)

GRUPO 5



DESAFIO

Atualmente, a execução das respostas de ajuda humanitária em desastres é centralizada em um único órgão, a CEPDEC, o que gera sobrecarga e dificulta um atendimento ágil, coordenado e transparente à população.



Participantes do grupo: Chrystian Garcia de Souza, Josue Alves dos Santos e Wakyla Cristina Amaro Corrêa. Outros na foto: Ita Maria Santos Macedo (Grupo 5).

GRUPO 5



O PERCURSO

O grupo iniciou a jornada a partir de uma proposta de solução já delineada para apoiar a resposta a desastres, baseada no uso de uma ferramenta digital para o controle de estoques de doações e em uma atuação intersetorial em situações de desastre. Ao longo do percurso inicial, emergiram aspectos estruturais da solução, como a necessidade de maior clareza quanto a requisitos, governança e articulação institucional. Posteriormente, o entendimento do desafio foi aprofundado por meio da análise de cenários de desastre, da jornada dos usuários e de referências externas, reforçando a importância de um arranjo multi-institucional sustentado por coordenação e acordos entre os órgãos envolvidos. Nas etapas seguintes, o grupo avançou no desenho do fluxo de uso da ferramenta digital e da proposta de governança, realizando uma simulação com municípios para testar a integração entre os órgãos. Na fase de iteração, os aprendizados dessa simulação foram incorporados ao desenho inicial da solução.



RECOMENDAÇÕES

Validar a estrutura de governança e os fluxos de processo junto aos diferentes órgãos potencialmente envolvidos na resposta à ajuda humanitária, a fim de avaliar sua viabili-

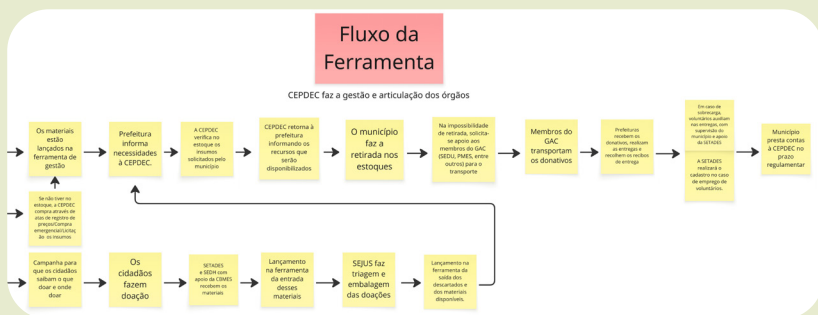
GRUPO 5

dade, disponibilidade de engajamento e eventuais barreiras. Em paralelo, apresentar o fluxo de uso da ferramenta digital à empresa responsável por seu desenvolvimento e estabelecer ciclos de testes e iteração com usuários potenciais. Recomenda-se instituir um canal permanente de diálogo com os usuários, garantindo coleta contínua de feedback, monitoramento do uso e ciclos regulares de melhoria.



SOLUÇÃO E PROTÓTIPO

Como solução, o grupo propôs a criação de uma ferramenta digital para o controle de doações, associada a um modelo de governança de ajuda humanitária em desastres, baseado em uma atuação descentralizada e coordenada entre diferentes órgãos. Como protótipo, foram desenvolvidos o desenho da ferramenta, o mapeamento dos fluxos de processos da resposta humanitária — com a definição dos atores e de suas responsabilidades em cada etapa — e a realização de um simulado em municípios, com o objetivo de consolidar a dinâmica de articulação entre os envolvidos.



GRUPO 6

O percurso do grupo:

do desafio
à solução

CESAN

(Companhia Espírito
Santense de Saneamento)

GRUPO 6



DESAFIO

Os programas de Educação Ambiental da CESAN apresentam baixa visibilidade, o que resulta em baixo engajamento e desconhecimento, por parte da população, dos apoios oferecidos pela instituição. Além disso, as atividades educativas realizadas não são devidamente registradas nem promovidas, em razão de processos de registro complexos e pouco acessíveis, especialmente para pessoas com menor familiaridade com tecnologias.



Participantes do grupo: Ester Sabino, Fernanda Ferreira Ribeiro, Lorena Olinda Degasperi Rocha, Luceni Silva Campos e Neide Pereira de Oliveira.

GRUPO 6



O PERCURSO

Na fase de Descoberta, o grupo realizou escutas com diferentes públicos para compreender como as informações sobre os programas de Educação Ambiental circulavam e os desafios das lideranças de atividades educativas para registrar, divulgar e engajar participantes. Na etapa de Definição, foram identificados entraves como a complexidade e o pouco tempo disponível para o registro das atividades, além do frágil senso de rede entre as lideranças, o que orientou a solução para a criação de um sistema de registro compartilhável. Na fase de Desenvolvimento, a equipe optou por avançar com uma solução digital para o compartilhamento das ações do programa de Educação Ambiental da CESAN. Já na etapa de Entrega, foi concebido um Hub Digital de Educação Ambiental, estruturado como um web app simples e intuitivo, com área interna para registro das ações e área pública com mapa interativo, ampliando a visibilidade das iniciativas, a articulação em rede e a participação cidadã.



RECOMENDAÇÕES

Definir uma governança clara para o Hub de Educação Ambiental — com responsabilidades sobre curadoria, atualização, suporte e uso da ferramenta — e instituir

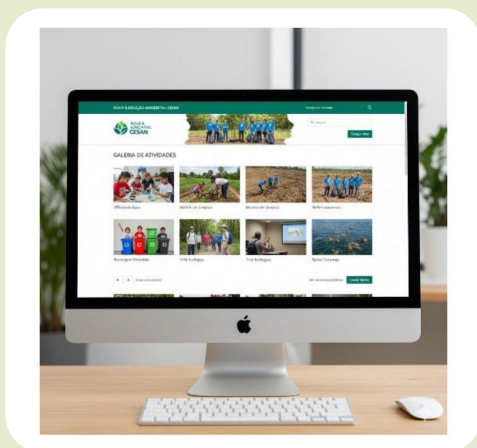
GRUPO 6

ciclos contínuos de escuta e iteração com educadores e usuários, garantindo adoção e fortalecimento do hub ao longo do tempo. Em paralelo, é fundamental realizar uma campanha de comunicação do Hub e dos programas de Educação Ambiental da CESAN para ampliar seu conhecimento e alcance.



SOLUÇÃO E PROTÓTIPO

A solução proposta foi a criação de um Hub Digital de Educação Ambiental, voltado a reunir e dar visibilidade às ações de educação ambiental apoiadas pela CESAN. Como protótipo, foi desenvolvida uma versão digital preliminar da ferramenta, ainda sem todas as funcionalidades implementadas.



GRUPO 7

O percurso do grupo:

do desafio
à solução

CESAN

(Companhia Espírito
Santense de Saneamento)

GRUPO 7



DESAFIO

O modelo de saneamento rural se apoia na figura do gestor comunitário, responsável pela operação local do sistema. No entanto, esses gestores, em geral, enfrentam a falta de recursos para a aquisição de insumos, a ausência de suporte técnico e a inexistência de canais claros de apoio institucional. A pouca articulação entre a prefeitura e a CESAN quanto à responsabilidade pelo suporte aos gestores gera situações de desamparo, especialmente em momentos de crise, compromete a capacidade de resposta e enfraquece a confiança da comunidade no sistema como um todo.



Participantes do grupo: Cristiane Ferreira Correia Mauri Sá, Livia Pereira Nunes Bessa, Lorena Favero Uliana e Nestor Alcides Gorza Júnior. Outros na foto: Neide Pereira de Oliveira (Grupo 6).

GRUPO 7



O PERCURSO

Na fase de Descoberta, o grupo investigou os desafios do dia a dia do gestor comunitário, identificando falhas no registro de informações, na comunicação e na compreensão dos dados disponíveis. Na etapa de Definição, esse diagnóstico foi aprofundado, evidenciando a falta de articulação entre a CESAN e as prefeituras quanto às responsabilidades de suporte aos gestores, bem como situações recorrentes de desamparo em momentos críticos. Esse processo permitiu esclarecer os principais gargalos da gestão comunitária. Nas etapas seguintes, de Desenvolvimento e Entrega, a solução passou a ser concebida como um conjunto integrado de ações — e não apenas como uma ferramenta isolada — combinando instrumentos de gestão, formação dos gestores, rotinas estruturadas de suporte e estratégias de engajamento da comunidade e também melhor clareza do papel de cada ator, CESAN e prefeitura.



RECOMENDAÇÕES

Definir e formalizar um arranjo de apoio ao gestor comunitário, com papéis claros entre a CESAN e as prefeituras, avançando simultaneamente no desenho e no teste do protótipo da ferramenta de gestão e do modelo de ca-

GRUPO 7

pacitação. Recomenda-se incluir canais de comunicação, rotinas mínimas de suporte e momentos periódicos de formação e acompanhamento dos gestores para garantir adesão.



SOLUÇÃO E PROTÓTIPO

A solução proposta consiste na estruturação de um modelo integrado de apoio à gestão do saneamento rural, combinando ferramenta de gestão, capacitação dos gestores comunitários e definição da governança dos processos de implementação. O protótipo materializou-se no desenho da capacitação e no desenvolvimento de uma versão inicial da ferramenta, apoiada por vídeos curtos explicativos, voltados a facilitar a adoção da solução no cotidiano dos gestores.



CARTILHA DE GESTÃO COMUNITÁRIA EM SANEAMENTO RURAL



GESTÃO ADMINISTRATIVA



QUE É

A GESTÃO ADMINISTRATIVA É UMA CARACTERÍSTICA DE QUALQUER SISTEMA DE GESTÃO. É O CONJUNTO DE ATIVIDADES QUE PERMITEM O FUNCIONAMENTO DO SISTEMA DE SANEAMENTO RURAL, SENDO NECESSÁRIAS PARA A REALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DE GESTÃO.

NECESSÁRIAS PARA A REALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DE GESTÃO, SENDO NECESSÁRIAS PARA A REALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DE GESTÃO.

NECESSÁRIAS PARA A REALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DE GESTÃO, SENDO NECESSÁRIAS PARA A REALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DE GESTÃO.

NECESSÁRIAS PARA A REALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DE GESTÃO, SENDO NECESSÁRIAS PARA A REALIZAÇÃO DAS ATIVIDADES DE GESTÃO.

FERRAMENTAS DE CONTROLE DOS SISTEMAS DE SANEAMENTO RURAL:

- CADERNO DOS USUÁRIOS DOS SISTEMAS DE SANEAMENTO
- CONTROLE DO PAGAMENTO PERMANENTE DOS USUÁRIOS DO SISTEMA DE SANEAMENTO
- PRELIMINAR DE CONTROLE PERMANENTE
- PRELIMINAR DE CONTROLE PERMANENTE
- PRELIMINAR DE CONTROLE PERMANENTE

IMPORTÂNCIA DA INFORMAÇÃO PARA AS PARCERIAS
COMUNIDADE X PREFEITURA X CESAN



GRUPO 8

O percurso do grupo:

do desafio
à solução

IEMA

(Instituto Estadual
de Meio Ambiente
e Recursos Hídricos)

GRUPO 8



DESAFIO

A ausência de normatização, políticas específicas e procedimentos claros para o resgate de animais em desastres naturais resulta em respostas públicas insuficientes e pouco efetivas. Sem planejamento prévio, articulação estruturada e definição de papéis, a atuação dos órgãos ocorre de forma emergencial e fragmentada.



Participantes do grupo: Daniela Tavares Rodrigues, Mellina Suares Mitrogiannis, Rodrigo Almeida, Tainan Bezerra Oliveira e Thais Rezende Leite.

GRUPO 8



O PERCURSO

Na etapa de Descoberta, o grupo interagiu com atores do campo e mapeou a jornada atual de resgate de animais em desastres naturais, identificando lacunas como a ausência de normativas, o preparo insuficiente das equipes e a falta de clareza institucional. Na fase de Definição, o grupo aprofundou referências e evidências, delimitando uma oportunidade concreta de intervenção. Na etapa de Desenvolvimento, a solução escolhida foi uma rede interinstitucional de resgate de animais, apoiada por uma governança mínima, um instrumento normativo e um fluxo de resgate claramente definido. Na fase de Entrega, a proposta foi refinada com a participação de diferentes órgãos do setor público, com papéis e responsabilidades explicitados para viabilizar o resgate de animais. Por fim, na etapa de Iteração, a equipe optou por iniciar a implementação com a constituição de uma rede interna ao IEMA, criando uma base institucional para, em um segundo momento, ampliar a articulação com outros órgãos públicos.



RECOMENDAÇÕES

Consolidar a rede interna de resgate de animais no IEMA, definindo de forma prática os papéis, responsabilidades

GRUPO 8

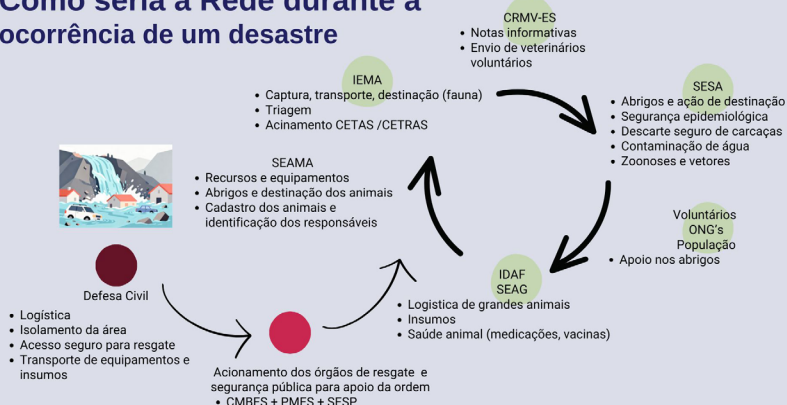
e fluxos de atuação entre os setores envolvidos, além de estabelecer rotinas de articulação, troca de informações e validação dos procedimentos. Esse passo é fundamental para fortalecer a coordenação interna, gerar aprendizado institucional e criar base concreta para, posteriormente, ampliar a articulação com outros órgãos.



SOLUÇÃO E PROTÓTIPO

Como resposta ao desafio identificado, propõe-se a criação de uma rede de governança interna no IEMA para o resgate de animais em situações de desastre, com papéis, responsabilidades e fluxos de atuação claramente definidos. O protótipo prevê a elaboração de um fluxo inicial de atuação da rede, com a indicação dos responsáveis, a ser posteriormente socializado e discutido com os diferentes setores do IEMA.

Como seria a Rede durante a ocorrência de um desastre



GRUPO 9

O percurso do grupo:

do desafio
à solução

SERD

(Secretaria da
Recuperação
do Rio Doce)

GRUPO 9



DESAFIO

A porção capixaba da Bacia do Rio Doce foi contaminada em decorrência de acidentes com barragens, colocando em risco a população ribeirinha. Apesar desse contexto, o Estado do Espírito Santo ainda não realizou o zoneamento e ordenamento pesqueiro continental, nem definiu legalmente o órgão responsável por essa agenda. Embora existam dados que poderiam subsidiar o processo, a escassez de recursos técnicos e a ausência de uma governança institucional têm impedido seu avanço.



Participantes do grupo: Carolina Pimenta de Alcântara, Elis Braga Licks, Jose Alejandro Garcia Prado, Juliétty Angioletti Tesch, Larissa Novaes Simões Bueno e Naessa Stefany Alves Martins.

GRUPO 9



O PERCURSO

Na fase de Descoberta, o grupo mapeou os principais atores e gargalos por meio de revisão documental e entrevistas, transformando a percepção inicial de dispersão em um entendimento mais claro do sistema. Na etapa de Definição, evidenciou-se que o desafio central era a ausência de legislação que atribuísse competência aos órgãos, somada à inexistência de iniciativas do Governo do Estado do Espírito Santo para realizar o zoneamento. Na fase de Desenvolvimento, a equipe delineou um processo interinstitucional, com a SEAMA assumindo a coordenação e a proposta de criação de um grupo técnico com outros órgãos. Paralelamente, reuniu referências, elaborou um esboço de processo e de pré-governança e preparou materiais para o diálogo interinstitucional de validação desses esboços. Ao longo dos encontros, a proposta foi amadurecida, resultando no desenho inicial da governança e no planejamento dos próximos passos para validação institucional, apontando um caminho mais estruturado para avançar de forma pactuada.



RECOMENDAÇÕES

Como próximo passo, recomenda-se validar a proposta de pré-governança com os atores envolvidos e definir

GRUPO 9

mecanismos regulares de articulação entre os atores dessa pré-governança para assegurar continuidade, legitimidade social e atualização do processo ao longo do tempo (reuniões periódicas, distribuição de responsabilidades etc).



SOLUÇÃO E PROTÓTIPO

A proposta consiste na estruturação de um processo de zoneamento e ordenamento pesqueiro continental, sustentado por uma governança interinstitucional. O protótipo corresponde ao desenho de uma pré-governança que conduzirá a estruturação desse processo.



GRUPO 10

O percurso do grupo:

do desafio
à solução

INCAPER

(Instituto Capixaba de
Pesquisa, Assistência
Técnica e Extensão Rural)

GRUPO 10



DESAFIO

Embora existam fluxos formais de geração de conhecimento e de integração entre pesquisa e ATER, eles não têm operado de forma efetiva na prática, comprometendo os mecanismos de escuta das necessidades dos produtores rurais. Como resultado, a pesquisa gerada nem sempre é alinhada às demandas do campo, nem chega aos produtores no tempo adequado.



Participantes do grupo: Ita Maria Santos Macedo, Ivaniel Foro Maia, Jhonatan Marins Goulart, José Salazar Zanuncio Junior, Rejane Siqueira Bernardes Masson e Vanessa Alves Justino Borges.

GRUPO 10



O PERCURSO

Na etapa de Descoberta, o grupo identificou os públicos-chave a serem ouvidos e reconheceu a importância das entrevistas para revelar os gargalos reais na interação entre os produtores rurais e as pesquisas da instituição. Na fase de Definição, ocorreu uma mudança de perspectiva relevante: constatou-se que já existiam processos formais para a geração de conhecimento e para a integração entre pesquisa e ATER, porém esses não estavam sendo efetivamente implementados. A partir disso, a equipe passou a investigar os motivos que impediam a adoção desses processos. O fluxo de transferência de tecnologia foi mapeado de ponta a ponta, e uma nova rodada de escutas foi planejada para aprofundar o diagnóstico. A partir do diagnóstico, o grupo decidiu desenvolver uma ferramenta para captar de forma mais ágil as necessidades dos produtores rurais e utilizar essas informações para orientar prioridades de pesquisa e encaminhamentos institucionais. A solução se materializou em um primeiro protótipo: um formulário para registro de demandas dos produtores, voltado a retroalimentar o ciclo de pesquisa e extensão.



RECOMENDAÇÕES

Definir de forma clara a governança do fluxo de processos, explicitando a jornada do produtor — da comuni-

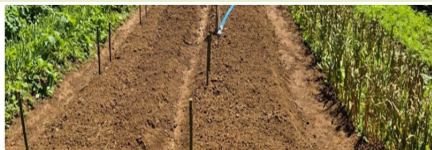
GRUPO 10

cação sobre a ferramenta até o recebimento da recomendação — e o papel de cada gerência e área ao longo do ciclo. Recomenda-se também testar o protótipo com os produtores rurais e o fluxo com as áreas envolvidas, para avaliar o valor efetivo da solução para produtores e equipes do INCAPER.



SOLUÇÃO E PROTÓTIPO

A solução consiste no redesenho do fluxo de interação entre os produtores rurais e o INCAPER, de modo que as demandas do campo orientem decisões estratégicas da instituição e que os produtores sejam atendidos em tempo hábil. O protótipo materializou-se em um formulário destinado aos produtores, voltado à captação de demandas e à retroalimentação contínua do ciclo de pesquisa e extensão.



Solicitação de Pesquisa Agropecuária

Esse formulário servirá para que você apresente seu interesse em tecnologias ou soluções de problemas no contexto produtivo. Conte com o Incaper para Apoio Técnico e Extensão Rural.

--> Este formulário será postado no site do Incaper a ser acessado pelos agricultores, consultores, extensionistas, etc.

4



Agradecimientos

A realização desta jornada só foi possível graças ao engajamento e à abertura das equipes participantes, que se dispuseram a refletir criticamente sobre seus desafios e a experimentar novas formas de pensar e agir na gestão pública. Agradecemos às servidoras e aos servidores dos diferentes órgãos do Governo do Estado do Espírito Santo, que trouxeram seus contextos reais, compartilharam aprendizados e construíram, de forma colaborativa, caminhos possíveis para enfrentar desafios complexos da transição ecológica.

Nosso reconhecimento também às áreas institucionais que apoiaram e viabilizaram o Ciclo de Soluções em Governo, em especial ao LAB.ges, à SEGER e à ESESP, pelo compromisso contínuo com a inovação pública e o desenvolvimento de capacidades no setor público.

Que este registro sirva como memória viva do percurso realizado, inspiração para novos diálogos e ponto de partida para desdobramentos futuros nas instituições. Seguimos juntos no fortalecimento de uma atuação pública mais colaborativa, estratégica e orientada a impacto!

Vamos Vamos Vamos Vamos
pocar! pocar! pocar! pocar!
mos Vamos Vamos Vamos Van
car! pocar! pocar! pocar! poc
Vamos Vamos Vamos Vamos
poca! pocar! pocar! pocar!
nos Vamos Vamos Vamos Van
car! pocar! pocar! pocar! poc
Vamos Vamos Vamos Vamos
poca! pocar! pocar! pocar!
mos Vamos Vamos Vamos Van
car! pocar! pocar! pocar! poc
Vamos Vamos Vamos Vamos
pocar! pocar! pocar! pocar!
mos Vamos Vamos Vamos Van
car! pocar! pocar! pocar! poc
Vamos Vamos Vamos Vamos

Vamos pocar!

5



Créditos

FOTOS

Capa – Casey Horner/ Unsplash

Página 7 – Shane Rounce/ Unsplash

Página 8 – Equipe do Sense-Lab e do LAB.ges

Página 9 – Equipe do Sense-Lab e do LAB.ges

Página 13 – Ollie Craig/ Pexels

Página 15 – Equipe do Sense-Lab e do LAB.ges

Página 17 – Equipe do Sense-Lab e do LAB.ges

Página 20 – Equipe do Sense-Lab e do LAB.ges

Página 22 – Equipe do Sense-Lab e do LAB.ges

Página 26 – Equipe do Sense-Lab e do LAB.ges

Página 31 – Equipe do Sense-Lab e do LAB.ges

Página 32 – Mario Dobelmann/ Unsplash

Página 34 – Equipe do Sense-Lab e do LAB.ges

Página 36 – Construído pelos participantes do grupo

Página 38 – Equipe do Sense-Lab e do LAB.ges

Página 41 – Construído pelos participantes do grupo

Página 43 – Equipe do Sense-Lab e do LAB.ges

Página 45 – Construído pelos participantes do grupo

Página 47 – Equipe do Sense-Lab e do LAB.ges

Página 49 – Construído pelos participantes do grupo

Página 51 – Equipe do Sense-Lab e do LAB.ges

Página 53 – Construído pelos participantes do grupo

Página 55 – Equipe do Sense-Lab e do LAB.ges

Página 57 – Construído pelos participantes do grupo

- Página 59** – Equipe do Sense-Lab e do LAB.ges
- Página 69** – Construído pelos participantes do grupo
- Página 61** – Equipe do Sense-Lab e do LAB.ges
- Página 65** – Construído pelos participantes do grupo
- Página 67** – Equipe do Sense-Lab e do LAB.ges
- Página 69** – Construído pelos participantes do grupo
- Página 71** – Equipe do Sense-Lab e do LAB.ges
- Página 73** – Construído pelos participantes do grupo
- Página 74** – Florian van Duyn/ Unsplash
- Página 77** – Mariusz Słoński / Unsplash

PICTOGRAMAS

Páginas 14, 16, 19, 21 e 24 – Calendar by Alzam from Noun Project; Meeting by Good Wife from Noun Project.

Páginas 15, 17, 20 e 22 – mentorship by hanis tusiyani from Noun Project;

Página 25 – Calendar by Alzam from Noun Project; mentorship by hanis tusiyani from Noun Project; manager by Iqbal Widiyanto from Noun Project; investment deal by rod blo from Noun Project.

Páginas 34, 38, 43, 47, 51, 55, 59, 63, 67 e 71 – challenge by Alzam from Noun Project.

Página 35, 39, 44, 48, 52, 56, 60, 64, 68 e 72 – path by Larea from Noun Project; Star by Icon Queen from Noun Project.

Página 36, 41, 45, 49, 53, 57, 61, 65, 69 e 73 – solution by YANDI RS from Noun Project.

