

Coletânea de Inovação e  
Modernização na Gestão Pública

# GUIA PARA INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA

Volume 1





**GOVERNO DO ESTADO DE MINAS GERAIS**  
SECRETARIA DE ESTADO DE PLANEJAMENTO E GESTÃO  
SUBSECRETARIA DE GESTÃO E APOIO A POLÍTICAS ESTRATÉGICAS

**ELABORAÇÃO TÉCNICA**

***Superintendência Central de Inovação e Modernização Institucional***

*Gustavo Henrique de Andrade*

*Amanda Dias da Silva*

*Ana Flávia de Castro Moraes*

*Andréa Mara da Cruz Rocha*

*Catharina Silvestre de Mello*

*Cíntia Santana e Silva*

*Débora Silva de Miranda*

*Fernanda Peixoto Petrocchi da Costa*

*Giselle Camargos Volponi da Rocha*

*Isabela Gontijo Tolentino*

*Josiane Godoy Ferreira Cândido Correa*

*Karina Maia Lage*

*Lídia de Sousa*

*Mariany Freitas de Oliveira*

*Marina Fernanda Junqueira Da Silva*

*Nara Luiza Guimarães de Aquino*

*Tamires Natalia Brumer Pedrosa*

*Tiago Cançado Diniz*

*Vanice Cardoso Ferreira*

**COLABORAÇÃO TÉCNICA**

***Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão***

*Gabriella Nair Figueiredo Noronha Pinto*

***Fundação João Pinheiro***

*Mauro César da Silveira*

***Agência Nacional de Aviação Civil***

*Rodrigo Mota Narcizo*

***Revisão e diagramação***

*Andrea Castello Branco Rena*

*Leticia Baeta Villas*

*João Felipe Cerezo Durães*

MINAS GERAIS  
SECRETARIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

GUIA PARA INOVAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA  
COLETÂNEA DE INOVAÇÃO E MODERNIZAÇÃO NA GESTÃO PÚBLICA, 1

BELO HORIZONTE  
FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO  
2018

Coletânea de Inovação e Modernização na Gestão Pública:

1 Guia para Inovação na Gestão Pública

2 Guia para Gestão de Processos

3 Guia para Modelagem de Estruturas Organizacionais

FUNDAÇÃO JOÃO PINHEIRO

Alameda das Acácias, 70 – Bairro São Luís/Pampulha

CEP: 31275-150 - Belo Horizonte - Minas Gerais

Telefones: (31) 3448-9485 e 3448-9580

[www.fjp.mg.gov.br](http://www.fjp.mg.gov.br)

e-mail: [comunicacao@fjp.mg.gov.br](mailto:comunicacao@fjp.mg.gov.br)

Todos os direitos reservados ao Governo de Minas Gerais.

M663g Minas Gerais. Secretaria de Planejamento e Gestão  
Guia para inovação na gestão pública / elaborado pela  
Superintendência Central de Inovação e Modernização Institucional. –  
Belo Horizonte : Fundação João Pinheiro, 2018.  
78 p. : il. – (Inovação e modernização na gestão pública ; 1)

ISBN 978-85-85930-74-5 (obra completa)

ISBN 978-85-85930-76-9 (v. 1)

1. Reforma administrativa – Minas Gerais. 2. Administração pública –  
Minas Gerais. I. Superintendência Central de Inovação e Modernização  
Institucional. II. Série.

CDD 350.8151

CDU 35.001.7 (815.1)

## Sumário

1. Entender a inovação .....	10
1.1. Aprender os principais conceitos .....	10
1.2. Inovação para o desenvolvimento econômico.....	10
1.3. Inovação aberta .....	11
1.4. Inovação no setor público .....	12
1.5. Criar um ambiente favorável à inovação .....	16
1.6. Conhecer o ecossistema de inovação .....	17
2. Gerar valor com abordagens inovadoras .....	21
2.1. Definir o desafio .....	30
2.2. Aproximar .....	31
2.3. Observar e entender .....	34
2.4. Redefinir o desafio .....	46
2.5. Gerar ideias .....	49
2.6. Selecionar ideias .....	51
2.7. Prototipar soluções .....	54
2.8. Desenvolver e implementar .....	57
3. Estruturar projetos inovadores .....	58
4. Gerenciar projetos inovadores .....	63
4.1. Escolher qual estratégia adotar .....	64
4.2. Planejar e organizar as entregas .....	65
4.3. Executar e acompanhar as ações e entregas .....	69
4.4. Avaliar e aprimorar .....	73

## Lista de Ilustrações

Quadro 1 - Principais conceitos de inovação no setor público .....	13
Quadro 2 - Principais áreas e formas de atuação do Estado na temática inovação .....	14
Quadro 3 - Tipos de inovação no setor público .....	15
Figura 1 - O que é modelo tripla-hélice? .....	17
Figura 2 - Radar .....	18
Figura 3 - Exemplo de utilização da .....	19
ferramenta: Radar da Inovação da SCIM .....	19
Figura 4 - O que é Design Thinking? .....	22
Quadro 4 - Perspectivas do Design Thinking .....	22
Figura 5 - Pensamento tradicional vs. abordagem Design Thinking .....	23
Figura 6 - O que é empatia? .....	25
Figura 7 - Empatia .....	25
Figura 8 - O que é gerar valor? .....	26
Figura 9 - Características do Design Thinking .....	27
Figura 10 - Quando devo utilizar o Design Thinking? .....	28
Quadro 5 - Vamos praticar? .....	28
Figura 11 - Etapas para aplicação da abordagem Design Thinking .....	29
Figura 12 - Fica a dica! .....	30
Figura 13 - Ferramenta Como Podemos: questões norteadoras da pergunta desafio .....	30
Figura 14 - Exemplo de utilização da ferramenta Como Podemos .....	31

Figura 15 - Ferramenta Mapa de Atores .....	32	Figura 31 - Exemplo da utilização da ferramenta Redefinição do Desafio ....	47
Figura 16 - Exemplo de utilização da ferramenta Mapa de Atores .....	32	Figura 32 - Exemplo de utilização da ferramenta Redefinição do Desafio .....	48
Figura 17 - Exemplo de utilização da ferramenta Mapa de Atores .....	33	Figura 33 - Regras de Brainstorming .....	49
Quadro 6 - Ferramenta COCO .....	34	Figura 34 - Exemplo de consolidação das ideias geradas .....	50
Quadro 7 - Exemplo de utilização da ferramenta COCO .....	34	Figura 35 - Ferramenta Funil de Ideias .....	51
Figura 18 - O que é etnografia? .....	35	Figura 36 - Exemplo de utilização da ferramenta Funil de Ideias .....	52
Figura 19 - Ferramenta Roteiro para Preparação da Pesquisa .....	35	Figura 37 - Exemplo utilização da ferramenta Funil de Ideias .....	53
Figura 20 - Exemplo de utilização da ferramenta Roteiro para Preparação da Pesquisa .....	36	Figura 38 - Decisões após a realização do Design Thinking .....	54
Figura 21 - Fica a dica! .....	37	Figura 39 - Exemplo de Prototipação .....	55
Figura 22 - Ferramenta Mapa de Empatia/Persona .....	38	Figura 40 - Exemplo de Prototipação .....	56
Figura 23 - Exemplo de utilização da ferramenta Mapa de Empatia/Persona .....	39	Figura 41 - Resumo da etapa de Geração de Ideias Inovadoras .....	57
Figura 24 - Exemplo de utilização da ferramenta Mapa de Empatia/Persona .....	40	Figura 42 - Canvas de estruturação de projetos inovadores .....	60
Figura 25 - Exemplo de utilização da ferramenta Mapa de Empatia/Persona .....	41	Figura 43 - Exemplo de utilização da ferramenta: Canvas de Guia para Inovação na Gestão Pública .....	61
Figura 26 - Ferramenta Jornada do Usuário .....	42	Quadro 8 - Vamos praticar? .....	62
Figura 27 - Exemplo de utilização da ferramenta Jornada do Usuário .....	43	Figura 44 - Ciclos de desenvolvimento e entregas .....	65
Figura 28 - Exemplo de utilização da ferramenta Jornada do Usuário .....	44	Figura 45 - Entregas intermediárias do projeto A .....	67
Figura 29 - Exemplo de utilização da ferramenta Jornada do Usuário .....	45	Figura 46 - Entregas intermediárias do projeto B .....	67
Figura 30 - Ferramenta Redefinição do Desafio .....	46	Figura 47 - Reunião Diária ou Reunião de Pé .....	70
		Figura 48 - Quadro Kanban .....	71
		Figura 49 - Exemplo: Quadro Kanban do Guia para Inovação na Gestão Pública .....	71

A Coletânea que você tem em mãos é resultado de um trabalho coletivo e colaborativo de aprendizado, desenvolvimento, consolidação e disseminação de metodologias voltadas para auxiliar os agentes públicos na modernização e inovação de seus órgãos e entidades.

Entendemos inovação na gestão pública<sup>1</sup> como o processo de criação de novas ideias e sua transformação em valor para a sociedade (Bason, 2010 apud Cunha, 2017). Ela envolve a introdução de novas práticas ou mudanças em práticas anteriores, por meio da incorporação de novos elementos da gestão pública ou de uma nova combinação de mecanismos existentes, que produzem resultados positivos para o serviço público e para a sociedade. Nesse sentido, a modernização e a inovação no setor público podem traduzir-se em melhorias em processos e estruturas organizacionais, bem como na implementação de novos projetos, produtos, serviços, políticas ou sistemas que gerem valor para o público-alvo.

Embora o setor público lide com alguns fatores que podem inibir a inovação, os governos nunca estiveram à margem das inovações desenvolvidas na sociedade. As intensas transformações políticas, sociais e econômicas que marcaram o século XX exigiram do Estado um processo constante e profundo de ampliação e complexificação de seu aparato, suas funções e suas estratégias de atuação e prestação de serviços públicos. É importante lembrar que o setor público tem se destacado historicamente como

uma importante fonte de inovação na medida em que, muitas vezes, aceita suportar e custear os riscos e as incertezas iniciais de desenvolvimento de tecnologias, produtos e serviços inovadores que, a exemplo da internet, terminam disseminando-se em larga escala e gerando ganhos significativos para a sociedade e a iniciativa privada.

Mais recentemente, podemos observar que o setor público vem ampliando seu protagonismo no desenvolvimento de inovações voltadas para dentro dos próprios governos. Atualmente, é fácil encontrar, em diversas esferas de governo, iniciativas inovadoras voltadas para o aumento da transparência e da responsabilização governamental, novos arranjos de políticas públicas que fomentam a participação ativa da sociedade, utilização de tecnologias cada vez mais avançadas na ampliação do acesso aos serviços públicos, dentre outras.

Nessa perspectiva, entendemos que o Estado de Minas Gerais é mais que um agente de fomento da inovação no setor privado. Ele pode e deve ser, cada vez mais, um agente inovador em âmbito interno, aprimorando continuamente sua atuação na simplificação de seus processos, na elaboração e execução de políticas públicas e na prestação de serviços públicos de qualidade e aderentes às necessidades da sociedade. Podemos inovar e modernizar a forma como o próprio Estado atua, se organiza e atende os desejos e necessidades da população. Acreditamos e nos empenha-

---

<sup>1</sup> Os termos “inovação na gestão pública”, “inovação no setor público” e “inovação em governo” são tratados como sinônimos nesta Coletânea.



mos para que essa transformação seja realizada de forma aberta e colaborativa, em parceria com os demais agentes do ecossistema de inovação (empresas, academia, redes e laboratórios de inovação, startups, etc).

A Coletânea de Inovação e Modernização na Gestão Pública é composta por três livros:

O Guia para Inovação na Gestão Pública traz metodologias e ferramentas para criar, identificar, estruturar e implementar ideias inovadoras, a partir das quais você poderá se inspirar para promover a inovação na sua organização e ajudar sua equipe a entregar melhores resultados.

O Guia para Gestão de Processos aborda o ciclo de gestão de processos, que envolve as etapas de planejamento, análise, redesenho, implantação, gestão da mudança e monitoramento e melhoria contínua. Além disso, apresenta um modelo de maturidade de processos e aspectos da governança de processos, que irão contribuir para o desenvolvimento de ações para a gestão e inovação em processos pelos diversos órgãos e entidades do estado.

O Guia para Modelagem Organizacional apresenta orientações para a estruturação e reestruturação organizacional, visando auxiliar os órgãos e entidades a alcançar seus objetivos estratégicos e cumprir com sua missão de forma a gerar as entregas, resultados, serviços e produtos pretendidos.

Sabemos que há muitos servidores inspirados, dedicados, com vontade de inovar, de modernizar seu trabalho e de gerar valor para a sociedade. Se você se interessou por essa coletânea, provavelmente você é um deles! Esse material foi pensado para proporcionar a você informações, metodologias, ferramentas e uma maior capacidade para inovar.

Nós, da Superintendência Central de Inovação e Modernização Institucional – SCIM, da Secretaria de Planejamento e Gestão do Estado de Minas Gerais, temos a missão de promover a inovação da gestão pública e a modernização administrativa dos órgãos, autarquias e fundações do Poder Executivo do Estado. Sabemos da grandiosidade e dificuldade desta missão e acreditamos que alcançaremos melhores resultados com a participação de todos.

Somos parte de um mesmo time de servidores que desejam transformar o Estado em um lugar cada vez melhor. A Coletânea e o conhecimento que compartilhamos aqui nos unem ainda mais. Portanto, vamos juntos!

***Equipe da Superintendência Central de Inovação e Modernização Institucional.***

## Dicas para a leitura dessa Coletânea:

Ao longo de nossos Guias utilizaremos alguns recursos que visam auxiliar você, leitor, na compreensão dos conteúdos abordados. Abaixo listamos e explicamos esses elementos:



### **Principais atividades da etapa**

*Lista as principais atividades desenvolvidas na etapa referente da metodologia.*



### **Fica a dica!**

*Destaca dicas importantes para que o leitor desenvolva as atividades sugeridas.*



### **Aprenda na prática**

*Apresenta exemplos práticos (fictícios) de aplicação da metodologia e contribui para que o leitor compreenda melhor como aplicá-la em casos reais.*



### **Saiba mais no Guia:**

*Faz referência aos demais Guias desta Coletânea em pontos em que essa interface mostra-se especialmente relevante.*

### **O que é?**

*Explica e destaca um conceito chave para a inovação na gestão pública.*



### **Alerta Gestão da Mudança**

*Destaca momentos em que se faz importante alguma ação de Gestão da Mudança*

### **Etapa**

*Sintetiza o resumo da etapa e indica os instrumentos da caixa de ferramentas (ou Toolbox) que podem ser utilizadas para apoiar sua realização.*

## Este Guia foi feito para você inovar na gestão pública

Este é um Guia para servidores curiosos que querem inovar e modernizar o seu trabalho, as políticas públicas e os serviços governamentais. Aqui, você encontrará metodologias e ferramentas para criar, identificar, estruturar e implementar ideias inovadoras, que ajudarão sua equipe a entregar melhores resultados. Este documento foi construído a partir de amplo estudo da bibliografia existente sobre inovação na gestão pública, de *benchmarking* realizado junto a especialistas dos setores público, privado e acadêmico, bem como de aplicação e revisão de inúmeras ferramentas disponíveis para quem deseja inovar e entregar valor para sua organização e para os cidadãos e cidadãs mineiras.

O Guia para Inovação na Gestão Pública oferece referências e sugestões de metodologias e abordagens a partir das quais você poderá se inspirar para promover a inovação na sua organização. Cabe ressaltar que este material tem propósito sugestivo, ou seja, as etapas, abordagens e ferramentas aqui presentes não são obrigatórias e nem substituem as normas que regulamentam a gestão pública. Também não temos a pretensão de afirmar que a trajetória delineada aqui é a única a ser seguida, ou a única que pode aumentar a capacidade da sua equipe de alcançar resultados mais efetivos a partir da inovação. O que esse Guia propõe é um caminho possível, bastante pensado e adaptado para as especificidades do setor público.

Buscando trazer fluidez e naturalidade à leitura, optamos por estruturar o Guia conforme as etapas do processo de inovação, partindo do entendimento da aplicação da inovação no setor público, passando pela

geração ou captação de uma ideia inovadora, sua estruturação e culminando no desenvolvimento e gerenciamento do projeto inovador. Para que você, leitor, tenha maior clareza da aplicação das sugestões trazidas ao longo do Guia, as ferramentas e metodologias sugeridas são acompanhadas de exemplos de utilização em diferentes situações.

O objetivo do nosso Guia é inspirar o servidor público a inovar em seu dia a dia no trabalho e apontar alguns dos caminhos possíveis para promoção da inovação na gestão pública. As rápidas mudanças sociais, políticas e econômicas levam os governos a enfrentar os mais variados e complexos problemas. Assim, a inovação é fundamental para dar as respostas necessárias às demandas da sociedade e para aprimorar e modernizar a gestão pública. Ao final dessa leitura, esperamos que você perceba que inovar nem sempre requer investimento financeiro ou desenvolvimento tecnológico, mas criatividade, determinação e resiliência por parte dos gestores e agentes públicos, os principais responsáveis para que o Estado entregue valor à sociedade.

É claro que não chegamos até aqui sozinhos. Pessoas e instituições inspiradoras nos guiaram e clarearam nosso caminho rumo à elaboração desse Guia. Dessa forma, somos imensamente gratos a todos que nos abriram as portas e que compartilharam seus conhecimentos e experiências. O apoio de cada um enriquece o trabalho da nossa equipe e contribui para a transformação do setor público.

Boa leitura! Esperamos que ela te inspire a trabalhar em prol de um Estado melhor.

## QUEREMOS...

### 1. Entender a inovação

#### 1.1. APRENDER OS PRINCIPAIS CONCEITOS

O objetivo deste capítulo é fazer uma breve introdução dos principais conceitos de inovação que consideramos relevantes para situar, você, leitor, no cenário da inovação. Apresentamos a seguir alguns elementos que irão contribuir para a compreensão dos fundamentos dessa temática e o contexto no qual ela está inserida. Ao longo da leitura, você perceberá que inovar não é algo complicado e pode ser feito por qualquer um que tenha vontade de mudar alguma realidade.

Falar sobre inovação frequentemente desperta a noção de algo original e inusitado, mas inovar vai além disso. Pode-se dizer que a inovação envolve geração, aceitação e implementação de novas ideias, processos, produtos ou serviços no meio organizacional. Muitas vezes, a inovação é tida como sinônimo de criatividade. Apesar de ser um dos componentes necessários para se inovar, esse não é o único elemento que compõe a inovação, pois ela envolve também a concretização e a aplicação de novas ideias (ALENCAR, 1995).

Podemos entender que a inovação está associada a um processo de mudança ou transformação, que pode ser radical ou apenas incremental, que tragam novidades, criando algo ou melhorando o que já existe. Neste sentido, a inovação envolve desde o processo de criação, reformulação e aceitação até a implementação de uma ideia, processos, produtos ou serviços (SOARES, 2009).

Um conceito prático de inovação é “colocar o novo em ação, efetivando mudanças incrementais ou radicais como resultado da intencionalidade humana – em regra, partindo de algum componente coletivo” (CUNHA; SEVERO, 2017, p. 13). Observe que, em nenhum dos conceitos apresentados, a inovação se relaciona necessariamente com mudanças grandiosas, e sim com melhorias bem implementadas.

#### 1.2. INOVAÇÃO PARA O DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO

A grande discussão atual sobre a inovação sugere que o tema seja recente também no campo teórico, o que não é verdade. Os debates seminais sobre inovação encontram-se no campo das teorias de desenvolvimento econômico e neste sentido destaca-se o trabalho de Joseph Schumpeter com sua obra “Teoria do Desenvolvimento Econômico”, de 1934. Na perspectiva do autor, o desenvolvimento econômico no sistema capitalista decorre das mudanças da vida econômica e a inovação teria o papel fundamental de criar rupturas no sistema econômico vigente tirando-a do estado de equilíbrio e favorecendo o surgimento de novos padrões, processos de produção e de diferenciação das empresas. Neste contexto, o autor faz uma distinção fundamental entre invenção e inovação:

Uma invenção é uma ideia, esboço ou modelo para um novo ou melhorado artefato, produto, processo ou sistema. Uma inovação, no sentido econômico somente é completa quando há uma transação comercial envolvendo uma invenção e assim gerando riqueza. (SCHUMPETER apud FERNANDES et al., 2016).

De acordo com Torres (2012), Schumpeter também identificou cinco tipos de inovação: novos produtos ou mudanças substanciais em produtos existentes (inovação tecnológica do produto); novos processos ou métodos de produção (inovação tecnológica do processo); novos mercados; novas fontes de recursos e novas organizações. Dessa forma, inovação não é apenas o surgimento de produtos inéditos, mas sim um conceito mais amplo que envolve qualquer criação que seja capaz de agregar valor econômico e que possa causar mudanças no ambiente econômico<sup>2</sup>. Schumpeter observou que uma inovação pode ser radical, como o processo de produção industrial surgido na Revolução Industrial, mas também incrementais criando melhorias em produtos e processos já existentes, como a diminuição do tamanho aliado ao aumento do armazenamento de dados em dispositivos portáteis de música.

Os estudos posteriores ao trabalho de Schumpeter ampliaram as análises sobre o tema da inovação alcançando novas áreas, mas ainda com foco hegemônico em produtos e no setor privado. Já nas últimas décadas, desenvolveu-se a discussão sobre inovação em serviços, o que ampliou o debate para organizações de outros setores, como o setor público (CAVALVANTE; CUNHA, 2017).

### 1.3. INOVAÇÃO ABERTA

Dentre as diversas contribuições para os debates atuais sobre inovação, destacam-se os estudos realizados por Chesbrough (2006), que observou que as organizações se preocupavam com seus processos internos de inovação, procurando isolar o conhecimento produzido no interior da organização, como forma de assegurar a exclusividade de qualquer inovação que viesse a surgir. A inovação fechada não era a mais eficiente possível, pois o autor considera como parte do processo de inovação o conhecimento existente nas universidades e em outras organizações parceiras e do mercado, por meio dos consumidores, fornecedores e canal de distribuição (CHESBROUGH, 2006).

Com base nestas observações, o autor criou a teoria da inovação aberta, que é definida como o “uso intencional do fluxo de entradas e saídas de conhecimento para acelerar a inovação interna e expandir os mercados para utilização externa da inovação, respectivamente” (CHESBROUGH, 2006, p. 2). Dessa forma, a teoria de inovação aberta corresponde a uma série de abordagens de inovação cujo elemento base é a inovação feita além dos departamentos de pesquisa e desenvolvimento das organizações. A inovação aberta incorpora esforços conjuntos de iniciativas internas à organização e também a combinação de diversas entradas que estão no ambiente externo (como universidades e empreendedores), durante o processo de concepção e desenvolvimento dos produtos e processos.

<sup>2</sup> Esse processo dinâmico de substituição tecnológica é denominado “destruição criadora” (SCHUMPETER, 1934 apud CAVALVANTE; CUNHA, 2017).

A partir do entendimento de que inovação é o desenvolvimento de algo que agrega valor (não necessariamente financeiro, mas que promova a vantagem competitiva de uma organização), e que a inovação também ocorre fora das empresas, pode-se compreender a importância da relação de diversos atores como forma de fomentar e acelerar os processos de inovação interna.

#### 1.4. INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

Nas últimas décadas, o setor público tem intensificado o uso da inovação com o objetivo de modernizar a máquina pública, assim como melhorar a prestação de serviços ao cidadão. Nesta perspectiva, ganham destaque as inovações que buscam, de alguma maneira, agregar valor aos serviços prestados pelo Estado (MOORE, 2002).

A introdução da inovação na gestão pública pressupõe alguma mudança, ou melhoria intencional, visando à geração de benefícios para toda a organização, para um grupo, um indivíduo ou para a sociedade (SOARES, 2009).

Mulgan e Albury (2003) defendem que a inovação deveria ser vista como uma atividade central dos governos e não como algo supérfluo ou “trabalho adicional”. Segundo estes mesmos atores, governos e serviços públicos efetivos dependem de inovação bem-sucedida para desenvolverem melhores meios de atender as necessidades dos cidadãos e resol-

verem problemas. A questão do fomento à inovação no setor público, tanto em processos internos quanto na prestação de serviços públicos ao cidadão, visando à obtenção de melhores resultados para sociedade também é uma preocupação da Comissão Europeia:

Além do papel do setor público em catalisar a inovação na economia, há uma urgente necessidade em gerar inovação dentro do próprio serviço público com o objetivo de destravar aprimoramentos radicais de produtividade e ganhos de eficiência, de fomentar a criação de maior valor público e uma melhor resposta para desafios da sociedade. Inovação no setor público, o foco deste relatório, pode ser definida como o processo de gerar novas ideias e implementá-las para criar valor para a sociedade, englobando processos novos ou aprimorados (foco interno) e serviços (foco externo). Isso assume uma variedade de formas, que vão desde aquisições mais inteligentes, mobilização de novas formas de financiamento para a inovação, criação de plataformas digitais e serviços centrados no cidadão, assim como o direcionamento para uma nova cultura de empreendedorismo entre os gestores públicos (COMISSÃO EUROPEIA, 2013, p. 5, tradução nossa).

Diferentemente do setor privado, onde a inovação é vista como vantagem competitiva em relação a empresas concorrentes, no setor público a inovação é impulsionada por diversos desafios, segundo a Organização para o Desenvolvimento Econômico (OCDE):

- Necessidade de fortalecer a competitividade do setor público;
- Pressões fiscais: necessidade de conter custos e aumentar eficiência devido a constrangimentos orçamentários e fiscais;
- Mudança da demanda nos setores público e privado, com pessoas melhor informadas;
- Novas prioridades, modernização e reforma dos governos;
- Necessidades diversificadas e complexas, exigindo combinação de serviços e cuidados personalizados (por exemplo, pessoas com deficiência);
- Novas demandas para enfrentar problemas que não existiam ou não eram considerados no passado (tais como as mudanças demográficas e a Sustentabilidade ambiental);
- Oportunidades oferecidas pelas novas tecnologias da informação para transformar a prestação de serviços (OCDE, 2011, tradução de Marques, 2017, p. 34).

Este fenômeno também é observado por outras organizações. De acordo com o *Design Council*, "as sociedades hoje enfrentam desafios comuns para entregar a melhor qualidade de vida possível de uma forma que seja economicamente sustentável" (2013, p. 6, tradução nossa). Além disso, o contexto contemporâneo é marcado por uma crise de confiança dos cidadãos em relação aos governos, uma vez que a população passa a acreditar cada vez mais que os governantes não conseguem entender as reais necessidades da população. (IDEO; Design for Europe; NESTA, 2017).

Cabe observar que existem diversos conceitos de inovação no setor público. No quadro a seguir apresentamos aqueles que consideramos mais relevantes para a adequada compreensão do tema, bem como o(s) autor(es)/instituição que os definiram.

**Quadro 1 - Principais conceitos de inovação no setor público**

Conceito	Autor / Instituição
Conjunto de mudanças em práticas anteriores, ou até o surgimento de novas práticas que produzam resultados positivos para o serviço público e para a sociedade, ao incorporar novos elementos da gestão pública ou uma nova combinação dos mecanismos de gestão existentes.	Escola Nacional de Administração Pública – ENAP (2017)
Processo de geração e implementação de novas ideias com vistas à criação de valor para a sociedade, com foco interno ou externo à administração pública.	Comissão Europeia (2013)
Introdução de novos elementos em um serviço público, na forma de novos conhecimentos, nova organização e/ou nova habilidade de gestão ou processual.	Osborne e Brown (2005)
Implementação de um novo modo (para a organização) em suas operações ou nos produtos (inclusive serviços) que oferece e que resulta em melhorias em ao menos uma das seguintes áreas: eficiência de custos, qualidade de serviços e satisfação dos usuários ou funcionários.	OCDE (2012)
Incorporação de novos elementos, uma nova combinação de elementos existentes ou uma mudança significativa ou abandono de um modo tradicional de fazer as coisas. Refere-se a novos produtos, novas políticas e programas, novas abordagens e novos processos. Finalmente, uma inovação em administração pública é uma resposta única, criativa e efetiva para novos problemas, ou uma nova resposta para velhos problemas. Mais ainda, uma inovação não é uma solução fechada e completa, mas uma solução aberta, transformada pelos que a adotam.	ONU/UNDESA (2007)

Fonte: Adaptado de Cavalcante et al. (2017)



**Quadro 2 - Principais áreas e formas de atuação do Estado na temática inovação**

A inovação no setor público contribui potencialmente para aperfeiçoar a prestação de serviços para a sociedade e tornar suas atividades mais eficientes, podendo ocorrer de diferentes maneiras. Karo e Kattel (2016 apud CAVALCANTE; CUNHA, 2017), com objetivo de delimitar as principais funções do Estado na temática da inovação, apresentam seis grandes formas de atuação, sintetizadas no quadro 2.

As inovações nos serviços públicos seriam “o formato mais usual e remete, sobretudo, à incorporação das tendências de gestão com vistas à melhoria de processos administrativos e/ou prestação de serviços à sociedade” (KARO; KATTEL, 2016 apud CAVALCANTE; CUNHA, 2017, p. 18).

► **Saiba mais no Guia: Guia para Gestão de Processos**

► **Saiba mais no Guia: Modelagem de Estruturas Organizacionais**

Encontramos na literatura especializada diferentes tipologias sobre inovação no setor público, conforme o quadro 3.

Área de atuação	Forma de atuação
Investimento público em ciência, tecnologia e inovação (CTI)	Forma mais tradicional de atuação do Estado. Na forma de pesquisa básica e aplicada, o setor público cria as condições para o mercado inovar e também gera as grandes fontes de inovação (Mazzucato, 2013).
Inovação via compras públicas (procurement)	Muitas inovações surgem como consequência de exigências expressas pelo Estado sobre produção e aquisição de novas tecnologias e produtos que estão sendo desenvolvidos pelo mercado, incorporando valores e princípios, tais como a sustentabilidade.
Inovações institucionais econômicas	São novas soluções institucionais que visam alterar as regras do jogo na economia, como o caso da criação de agências reguladoras pelo governo federal brasileiro pós-reforma gerencial de 1995.
Inovações institucionais políticas	Inovações que alteram as regras do jogo político. São exemplos as iniciativas voltadas a aumentar a participação da sociedade no processo decisório, como o orçamento participativo ou a criação de conselhos deliberativos de políticas públicas.
Inovações nos serviços públicos	São os esforços governamentais para modificar substantivamente a forma como um serviço é prestado, tais como a simplificação e/ou digitalização do atendimento na saúde ou previdência.
Inovação organizacional	Criação de organizações ou alteração de processos decisórios ou de gestão, inclusive mediante a utilização de laboratórios de inovação, voltados a processos de aprendizagem e experimentação.

Fonte: Adaptado de Karo e Kattel (2016 apud CAVALCANTE; CUNHA, 2017)



**Quadro 3 - Tipos de inovação no setor público**

Classificação segundo o(a)	Forma de atuação	Características
Objeto da Inovação	Inovação de serviço	Criação de um novo serviço ou melhoria de algum serviço já existente.
	Inovação de processo	Mudança na forma de produção de algum produto ou serviço.
	Inovação administrativa e organizacional	Alterações na estrutura organizacional e definição de competências.
	Inovação do sistema	Criação de um novo sistema ou uma mudança fundamental de um sistema existente, por meio do estabelecimento de novas organizações ou novos padrões de cooperação e interação, como parcerias público-privadas ou com organizações não governamentais para execução de políticas públicas.
	Inovação de concepção (nova missão, visão, objetivos, estratégias)	Novo entendimento ou visão por parte dos atores, que pode ser acompanhada do uso de novos conceitos.
	Mudança radical de racionalidade	Mudança da visão de mundo ou padrão de pensamento dos funcionários de uma organização.
Grau de Novidade	Inovações radicais	Também conhecidas como inovações disruptivas, são aquelas que causam um impacto significativo, podendo, inclusive, acabar com um produto ou serviço ofertado anteriormente.
	Inovações incrementais	São mais simples, de menor complexidade, que aprimoram um produto ou serviço já ofertado.
Origem da Inovação	Top-down	Inovações lideradas inicialmente pela alta gestão das instituições, pessoas que ocupam cargos mais altos na estrutura organizacional.
	Bottom-up	Inovações lideradas pelos empregados, servidores públicos e pessoas que ocupem cargos de nível intermediário na hierarquia.
	Horizontal	O processo de cocriação ocorre entre funcionários com seus líderes.

Fonte: Adaptado de Bachmann (2010); Cavalcante et al. (2017); Halvorsen et al. (2005), tradução nossa

Como podemos observar, existem diversas tipologias de inovação no setor público. Desse modo, buscamos demonstrar que as classificações aqui apresentadas são relevantes, mas não exaustivas.

## 1.5. CRIAR UM AMBIENTE FAVORÁVEL À INOVAÇÃO

Como vimos anteriormente, a inovação pode ocorrer de diferentes maneiras nas organizações. É cada vez mais comum o seu reconhecimento enquanto valor que auxilia na otimização dos resultados organizacionais. Todavia, a inserção da inovação no ambiente de trabalho nem sempre é algo fácil. Para que esse processo seja bem-sucedido, é importante que haja a construção de um ambiente favorável e de incentivo ao surgimento de novas ideias.

Inicialmente, uma instituição ou um servidor que tenha interesse em inovar precisa rever seus hábitos e sua rotina, buscando simplificar, facilitar e otimizar seus processos e atividades sempre que possível. A inovação pode começar por meio de mudanças simples que são, muitas vezes, o primeiro passo para entender que aprimorar seu trabalho é necessário e possível, basta boa vontade e motivação!

Durante a construção do nosso Guia, tivemos a oportunidade de visitar várias organizações e identificamos algumas características em comum entre elas, que consideramos pontos fortes para o fortalecimento da cultura de inovação. A maioria possui claramente a inovação como um elemento atrelado à sua visão de negócio. Neste sentido, aliar a busca pela inovação à estratégia organizacional pode contribuir para a criação de uma cultura organizacional voltada para a criatividade, o que proporciona o surgimento de ideias originais.

Para inovar na gestão pública ou em qualquer organização é fundamental que as pessoas estejam motivadas, engajadas ou que pelo menos enxerguem na inovação uma nova possibilidade para melhorar a execução de seu trabalho e a entrega de resultados. Além disso, nesse processo é desejável que se desenvolva a capacidade de adaptação às mudanças. Nem sempre o ambiente será favorável ou propício, contudo novos caminhos podem ser descobertos quando estamos atentos a alguns fatores.

Alguns dos elementos que consideramos potencializadores da inovação, neste Guia, são: empatia, colaboração, cocriação, compartilhamento, experimentação, flexibilidade e aprendizado, conceitos que serão explicados ao longo deste Guia. Para inovar em um ambiente organizacional, público ou privado, é fundamental entender o comportamento das pessoas a sua volta, observar e identificar seus sentimentos, seus desejos e angústias em relação à forma como as atividades/projetos são realizados. A partir disso, poderemos traçar um caminho de colaboração com outros atores para o desenvolvimento da inovação. Quanto maior o número de pessoas convencidas a respeito dos resultados dessa mudança, maior a chance de êxito.

Ademais, consideramos que as construções realizadas em conjunto (cocriação) tendem a facilitar e fortalecer o desenvolvimento das práticas de inovação. Quando outros atores têm conhecimento dos resultados gerados por meio de uma ideia inovadora, se convencem mais facilmente de sua importância.

Ainda que uma ideia inovadora já esteja estruturada e diversos atores acreditem na sua capacidade de gerar resultados, é sempre importante realizar testes antes da implementação. Este processo é importante para identificarmos possíveis entraves e resultados que comprovem que esse é o melhor caminho a seguir. Sempre que possível registre e compartilhe os seus aprendizados, eles reduzem os riscos de implementação e fortalecem a sua ideia.

Seja flexível ao inovar. Não existe um único caminho, nem verdades absolutas, o processo de inovação é infundável e sempre pode te surpreender. O compartilhamento dos resultados contribui significativamente para que outras pessoas tenham conhecimento dos resultados alcançados por você e sua equipe de trabalho. Assim, eles podem se convencer e ter maior interesse em contribuir para o fortalecimento da inovação no setor público.

Neste sentido, a inovação se fortalece na medida em que fomentamos a criação de uma rede, repleta de conexões, compartilhamento de ideias, informações e incentivos. É desejável que a inovação faça parte de uma rede composta por atores dos ambientes interno e externo ao setor público e que ambos trabalhem em um processo colaborativo e aberto de troca de informações, valores e conhecimento, que nunca se encerra. Qualquer pessoa pode inovar com atitudes simples, desde que não se acomode e procure sempre novas oportunidades para aprimorar seu trabalho e melhorar os resultados e as entregas de suas atividades.

## 1.6. CONHECER O ECOSISTEMA DE INOVAÇÃO

A colaboração, a cocriação e o compartilhamento de conhecimentos, competências e ideias são aspectos relevantes para a geração de inovações que propiciam a melhoria de processos e serviços públicos. Nesse sentido, para o fomento da inovação no setor público, é importante identificar a rede de atores afetos e interessados pela temática, considerados potenciais parceiros.

Ressalta-se que o Estado não atua sozinho no fomento à inovação. Ela acontece de forma aberta e colaborativa, por meio de um fluxo dinâmico de conhecimento e interação entre as instituições do setor privado, da academia e do governo, o denominado modelo tripla-hélice (ou hélice tríplice).

**Figura 1 - O que é modelo tripla-hélice?**

O que é ?

### **Modelo tripla-hélice**

*O modelo de tripla-hélice, cunhado por Etzkowitz e Leydesdorff, é uma abordagem de inovação aberta, agregando organizações que possuem estruturas, objetivos e culturas diferentes: governo, empresa e universidade. O diferencial deste modelo em relação às cooperações tradicionais entre empresas e universidades, é que ele acrescenta o governo como elemento importante para o processo de inovação, uma vez que ele desempenha o papel de regulador e também de fomentador da atividade econômica por meio de políticas públicas. Trata-se, portanto, de um modelo "espiral" de inovação que leva em consideração as múltiplas relações recíprocas em diferentes estágios do processo de geração e disseminação do conhecimento.*

Fonte: Elaborado pelos autores

A interação entre atores com diferentes experiências e expertises pode contribuir para a criação de soluções mais robustas para desafios governamentais ou mesmo para a melhoria da gestão pública e dos serviços públicos.

Uma ferramenta que pode ser utilizada para identificação da rede de atores que atuam em torno de uma temática é o Radar. Trata-se de um diagrama em formato de alvo no qual se deve posicionar os atores

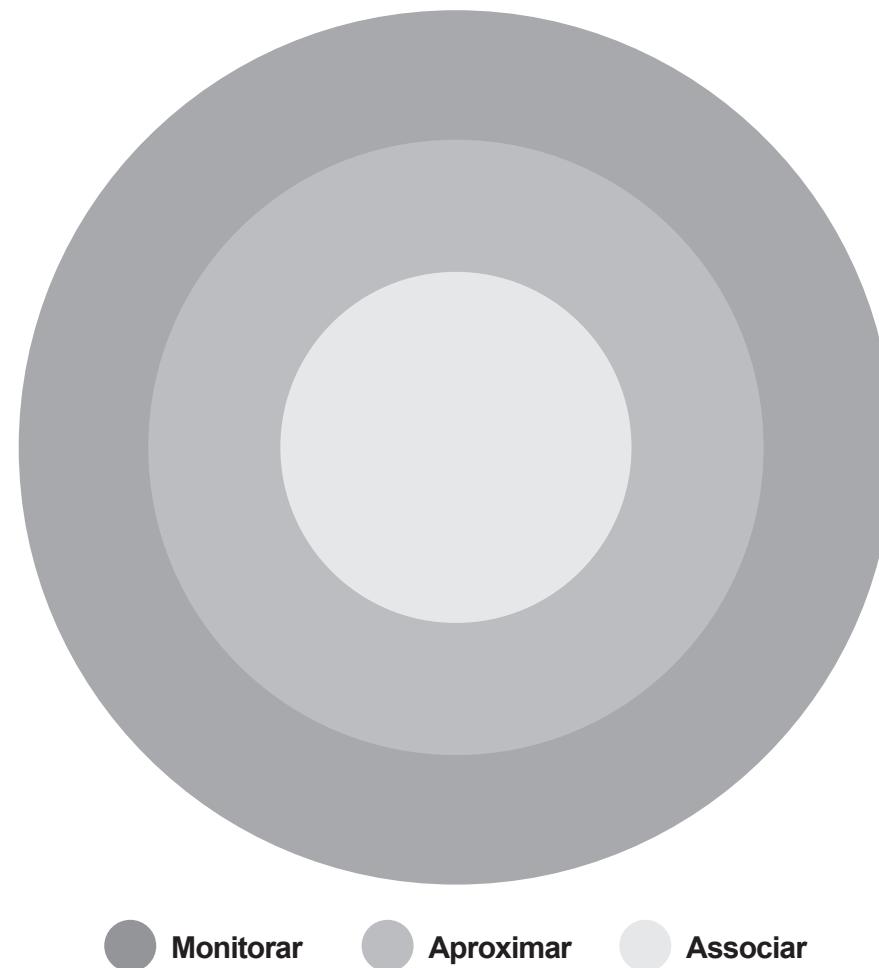
e organizações relacionados a uma temática específica, distribuindo-os estrategicamente entre os três níveis. Além de permitir registrar e acompanhar, de modo visual e dinâmico, o ecossistema de interesse, ele também possibilita definir estratégias de atuação específicas para cada grupo de atores mapeados, tais como associar, aproximar e monitorar.

Para compreender melhor o ecossistema de inovação, por exemplo, desenvolvemos de maneira exploratória o Radar da Inovação da SCIM, identificando alguns atores relevantes e parceiros em iniciativas inovadoras em Minas Gerais. Destaca-se que o Radar é um instrumento dinâmico, que não pretende exaurir todos os atores envolvidos na temática, e que deve ser constantemente atualizado.

O Radar da Inovação apresentado na figura 3 é organizado em três níveis, sendo que no primeiro nível, mais ao centro da figura, posicionamos alguns atores, em caráter exemplificativo, do ecossistema da inovação e com os quais a SCIM realiza parcerias para fomento à inovação no Estado. Nesse sentido, a DCDES/Seplag é parceira da SCIM na coordenação do Prêmio Inova Minas Gerais, que busca captar e premiar as melhores ideias inovadoras com potencial para se tornarem projetos de governo, bem como reconhecer e disseminar iniciativas inovadoras de sucesso desenvolvidas por servidores. O CSC/Seplag vem buscando realizar parcerias com startups com o propósito de desenvolver soluções inovadoras para desafios de governo, em questões relacionadas à gestão logística e patrimonial, tais como: avaliação do valor venal dos veículos do Estado, rea-

Figura 2 - Radar

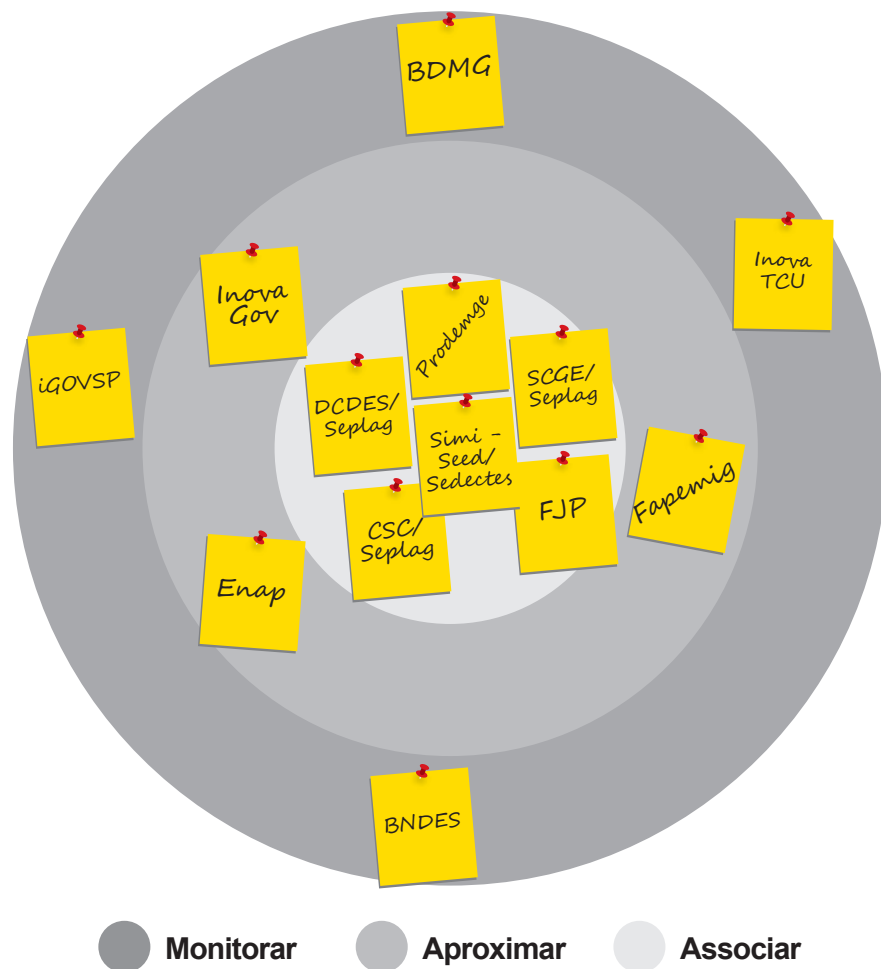
## RADAR DA INOVAÇÃO



Fonte: Elaborado pelos autores

**Figura 3 - Exemplo de utilização da ferramenta: Radar da Inovação da SCIM**

## RADAR DA INOVAÇÃO



● Monitorar    ● Aproximar    ● Associar

Fonte: Elaborado pelos autores

valiação do patrimônio imobiliário, dentre outras. A SEDECTES coordena iniciativas de apoio e fomento à inovação, como o Startups and Entrepreneurship Ecosystem Development (SEED), programa governamental para aceleração de startups aberto para empreendedores interessados em desenvolver seus negócios em Minas Gerais, voltando-se para o ambiente externo ao governo, além do Sistema Mineiro de Inovação (SIMI), voltado para a promoção da convergência das ações governamentais, empresariais e acadêmicas de pesquisa em prol do desenvolvimento da inovação em Minas Gerais. A Governança Eletrônica/Seplag desenvolve iniciativas de inovação em parceria com a SCIM como a implantação do Sistema Eletrônico de Informações (SEI) em Minas Gerais. A Prodemge vem desenvolvendo iniciativas inovadoras como a Sala da Inovação, um espaço voltado para identificação de soluções inovadoras, definição de produtos, processos, serviços e soluções. Por fim, a FJP é parceira da SCIM na avaliação do Prêmio Inova Minas Gerais e em capacitações sobre as metodologias utilizadas pela Superintendência.

No segundo nível, localizado no meio da figura, listamos algumas instituições que atuam no âmbito da inovação e das quais pretendemos nos aproximar para aprender, trocar experiências e estabelecer parcerias como a Rede InovaGov<sup>3</sup>, a Enap<sup>4</sup> e a Fapemig. No último nível, mais externo, constam instituições que pretendemos monitorar, pois possuem uma capacidade de potencializar nossas iniciativas de fomento à inovação, tais como o BDMG, BNDES e InovaTCU<sup>5</sup>.

<sup>3</sup> InovaGov é uma rede de organizações e pessoas de diferentes setores da sociedade, com o intuito de estimular e viabilizar a inovação no setor público no Brasil. Conheça a iniciativa no site: <<http://inova.gov.br/>>.

<sup>4</sup> Trata-se da Escola Nacional de Administração Pública: <<http://www.enap.gov.br/>>.

<sup>5</sup> Iniciativa do Tribunal de Contas da União voltada para a inovação no controle externo em benefício da sociedade. Conheça os projetos e eventos em: <<http://portal.tcu.gov.br/inovatcu/>>.

A Superintendência Central de Inovação e Modernização Institucional – SCIM atua no ecossistema de inovação por meio da Comunidade de Simplificação, um agrupamento de servidores estaduais que buscam contribuir para a desburocratização, a modernização e a inovação na Gestão Pública de Minas Gerais. A Comunidade possui espaços virtuais e presenciais de interação que permitem a discussão, troca de experiências e divulgação de eventos entre seus membros, além da promoção de cursos e capacitações. Também atuamos na coordenação do Prêmio Inova Minas Gerais, que busca fomentar a inovação no Estado por meio da captação e premiação de ideias e iniciativas inovadoras dos servidores para aprimorar os serviços e políticas públicas. Ademais, a SCIM dissemina, atualmente, no âmbito da Comunidade de Simplificação, diversos treinamentos e capacitações para os servidores públicos estaduais. Dentre eles, cursos de melhoria de processos, gestão de rotina de processos,

de Design Thinking aplicado à Gestão Pública e de Inovação na Gestão Pública, que buscam facilitar a identificação de desafios de governo, encontrar soluções, estruturar e desenvolver projetos inovadores.

Esse capítulo buscou nos situar um pouco mais sobre o cenário da inovação no setor público. Aliados ao desejo de inovar para solucionar os desafios e problemas que encontramos na gestão pública, podemos nos apoiar em metodologias e ferramentas que nos ajudam a buscar e priorizar ideias inovadoras, bem como estruturar, desenvolver e gerir os projetos de inovação.

O capítulo seguinte é focado em valores e ferramentas que nos ajudam a compreender os problemas e desafios a partir do ponto de vista dos envolvidos, contribuindo para a geração de ideias e soluções que agreguem valor para o público-alvo.

## 2. Gerar valor com abordagens inovadoras

Como bem sabemos, a Administração Pública precisa desenvolver, em diferentes contextos políticos, econômicos e sociais, políticas públicas que atendam às demandas da sociedade. Acreditamos que a utilização de práticas inovadoras e a disseminação da cultura de inovação no setor público podem contribuir para que tenhamos governos cada vez mais efetivos e capazes de melhorar a qualidade de vida dos cidadãos.

Para a disseminação e o fortalecimento da cultura de inovação nas organizações é preciso estimular práticas por meio de um ambiente propício à inovação, bem como pela valorização de novas ideias. Existem diversas possibilidades para fomentar a geração de ideias inovadoras no setor público. Dentre elas, podemos citar o incentivo por parte dos gestores à sua equipe de trabalho; a formalização de políticas de inovação, com diretrizes para toda organização; a realização de premiações para valorizar e estimular o surgimento de novas ideias entre os servidores, dentre outros.

Dentro da nossa experiência do que tem dado certo, temos o Prêmio Inova Minas Gerais, realizado anualmente pelo Estado de Minas Gerais. O concurso tem o objetivo de reconhecer, valorizar e premiar ideias inovadoras implementáveis e iniciativas implementadas de sucesso. Estas sugestões de ideias e iniciativas são encaminhadas pelos servidores estaduais, e sua implementação tem como foco a melhoria da gestão e da prestação dos serviços públicos. Consideramos que essa é uma inicia-

tiva de sucesso no governo estadual que recebe anualmente centenas de inscrições. Além disso, o concurso contribui para o fortalecimento da cultura de inovação, uma vez que os servidores têm a possibilidade de concorrer com suas sugestões de melhorias para a gestão pública e podem, ao final do concurso, ser premiados e ter sua ideia validada e implementada com o apoio da alta gestão.

Discutiremos a seguir alternativas de ferramentas e metodologias que também podem ser utilizadas com o objetivo de auxiliar os servidores do Estado no processo de geração de ideias inovadoras. Vale lembrar que inovar não pressupõe somente a geração de uma ideia, mas também o processo de análise de viabilidade, estruturação, planejamento e desenvolvimento do projeto inovador no ambiente da organização, o que veremos melhor nos próximos capítulos.

Neste capítulo apresentaremos as principais etapas envolvidas na geração de ideias com potencial inovador no âmbito das organizações públicas. Sabemos que não há um caminho exclusivo nem uma metodologia única para alcançar este propósito. Contudo, após análise das boas práticas nacionais e internacionais<sup>6</sup> identificamos um elevado potencial na abordagem denominada Design Thinking que possibilita gerar soluções robustas para desafios públicos.

---

<sup>6</sup> A equipe da DAAPI/SCIM/SEPLAG realizou, no ano de 2017, um levantamento das principais experiências bem-sucedidas de inovação no setor público em âmbitos nacional e internacional, consolidadas no Relatório denominado “Panorama da Inovação”.



**Figura 4 - O que é Design Thinking?**

O que é?

### **Design Thinking**

*Design Thinking é uma abordagem utilizada para solução de desafios a partir da criação ou da melhoria de um produto ou serviço com foco no usuário.*

Fonte: Elaborado pelos autores

O Design Thinking pode ser definido como uma abordagem centrada no ser humano para desconstruir problemas e criar propostas de soluções. Ele é considerado uma abordagem, pois integra as perspectivas de processo, método e modelo mental.

O que diferencia Design Thinking das demais abordagens é o seu foco no ser humano, o que torna a sua utilização muito enriquecedora no setor público. Essa metodologia tem se mostrado uma excelente opção para a melhoria na prestação de serviços públicos, a partir da construção criativa e colaborativa entre equipes de projeto e usuários – público-alvo da iniciativa (GREGÓRIO; NEVES, 2014 apud PINTO; DIAS, 2017).

A aplicação desta metodologia tem como objetivo a criação de uma solução que realmente atenda às expectativas e necessidades do público-alvo e solucione de maneira efetiva o desafio encontrado. Nesse sentido, parte do entendimento de que a resolução de um problema é mais eficiente quando buscamos solucioná-lo a partir do compartilhamento de experiências com as pessoas que o vivenciam. É, por isso, uma abordagem que nos desafia a escutar e questionar outras pessoas antes de propor uma solução (MATTAR, 2017).

**Quadro 4 - Perspectivas do Design Thinking**

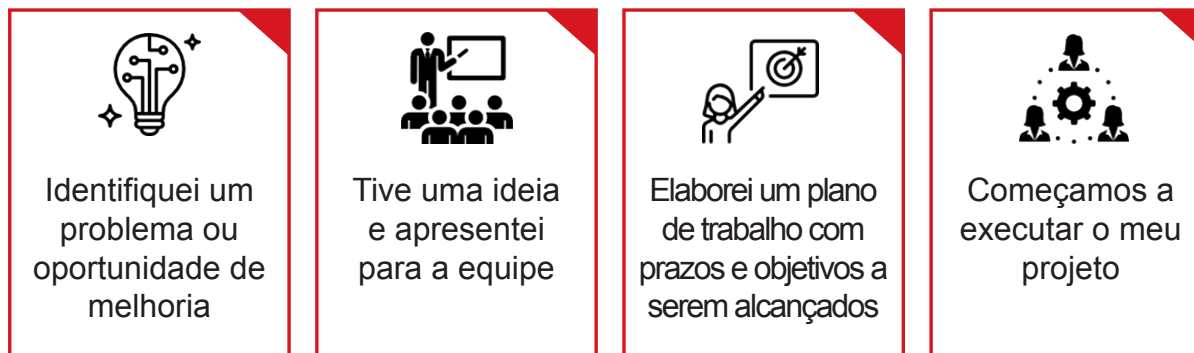
Perspectiva	Descrição
<b>Processo</b>	O design thinking transforma um problema inicial (entrada do processo) em protótipos com lições aprendidas (saída do processo) por meio de fases bem definidas (análise do desafio inicial, redefinição do desafio inicial, ideação, prototipagem e teste de protótipo).
<b>Método</b>	Ciclos de convergência e divergência de pensamento, onde a divergência é necessária para a criação de novas ideias, pontos de vista, compartilhamento de pensamentos, aprendizados e percepções, enquanto a convergência permite que as discussões sejam convertidas em resultados compatíveis com o desafio que está sendo trabalhado.
<b>Modelo mental</b>	Baseado em sete características: viés direcionada à ação, foco nos valores humanos e na empatia, colaboração radical, experimentação como aprendizagem, pensamento visual, construção de clareza sobre problemas e consciência do processo do design thinking (traduzido e adaptado de STANDFORD DESIGN SCHOOL).

Fonte: Adaptado do Toolkit para Design Thinking do Lab InovANAC (não publicado).

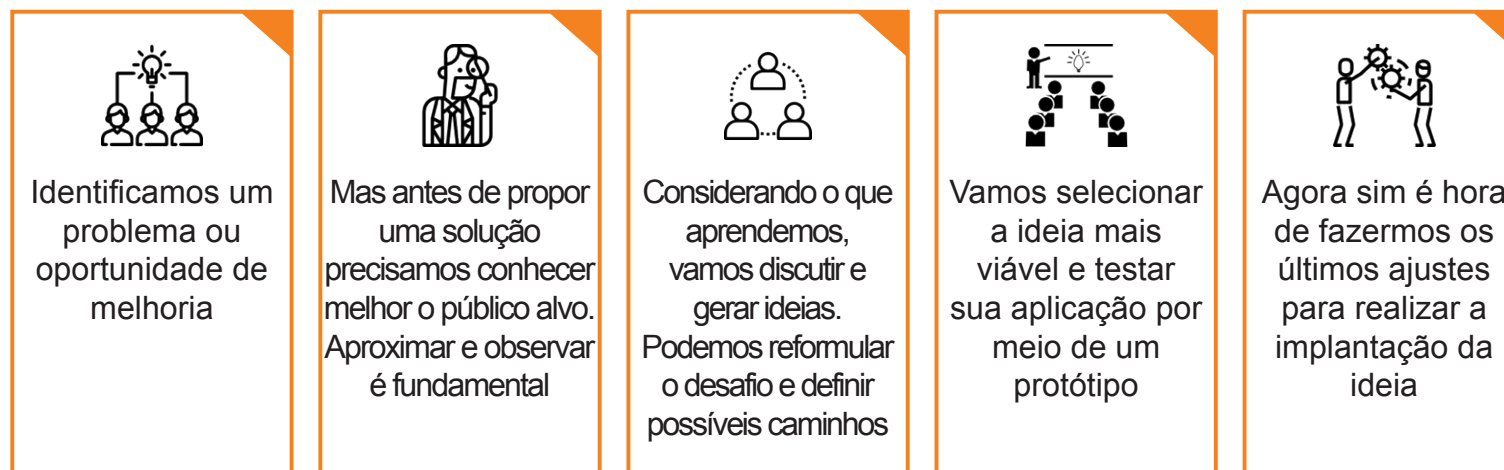


**Figura 5 - Pensamento tradicional vs. abordagem Design Thinking**

COMO PENSA O SERVIDOR NORMALMENTE...



COMO SERIA SE O SERVIDOR PENSASSE CONSIDERANDO O DESIGN THINKING...



Fonte: Elaborado pelos autores<sup>7</sup>

<sup>7</sup> Os ícones utilizados ao longo deste Guia para a composição de imagens de autoria da equipe foram retirados de <www.flaticon.com>.

Diferente de outras metodologias pesquisadas, o Design Thinking se adequa melhor à realidade da gestão pública, uma vez que permite a resolução de problemas com uma abordagem com foco no cidadão. Para aplicar essa metodologia no setor público precisamos conhecer a fundo a realidade do público-alvo de nossa ação. Desse modo, deve haver empatia entre os “designers” (servidores) e os usuários. A ideia é que a equipe possa interagir com o público-alvo diante de um problema vivenciado por ele no dia a dia e compreenda como se sente e quais são suas reais necessidades e sentimentos em relação àquela situação (FARIAS et al., 2016).

Em termos de aplicabilidade do Design Thinking, observa-se que ele tem sido utilizado nos mais diversos campos tanto no setor público quanto no setor privado, mostrando a flexibilidade da abordagem. De fato, a utilização de ferramentas adaptáveis e de baixo custo, o fomento a uma comunicação mais rápida e melhor pela aplicação de linguagens visuais acessíveis e sintéticas, o estímulo à criatividade e ao desenvolvimento de novas habilidades ao gestor público como a empatia, a síntese visual e a cocriação, tornam o Design Thinking uma abordagem que pode mudar a cultura e funcionamento organizacionais.

No âmbito do setor público brasileiro, diversos laboratórios de inovação em governo têm adotado a abordagem do Design Thinking como é o caso do CoLAB-i, do Tribunal de Contas da União<sup>8</sup>, do GNova, da Escola Nacional de Administração Pública<sup>9</sup>, do LAB.Ges, do Governo do Estado do Espírito Santo<sup>10</sup>, e do Lab InovANAC, da Agência Nacional de Aviação Civil<sup>11</sup>. Outros órgãos também têm utilizado o Design Thinking em projetos, seja por conta própria ou em parceria com outros laboratórios de inovação em governo ou com o suporte de consultorias privadas. Entre os exemplos pode-se citar o Instituto Nacional do Câncer (INCA), a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), o Ministério do Meio Ambiente (MMA) e a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa).

O Governo de Minas Gerais junta-se a estas organizações públicas na adoção do Design Thinking para guiar/orientar a geração de ideias inovadoras e apresenta a seguir os principais conceitos, etapas e ferramentas para o uso da abordagem. Vamos inovar juntos?

<sup>8</sup> <<http://portal.tcu.gov.br/innovatcu/>>

<sup>9</sup> <<http://gnova.enap.gov.br/>>

<sup>10</sup> <<http://labges.es.gov.br/>>

<sup>11</sup> Criado pela Portaria ANAC nº 3.791, de 14 de novembro de 2017. Disponível em: <<http://www.anac.gov.br/assuntos/legislacao/legislacao-1/boletim-de-pessoal/2017/46/bps-no-46-de-17-de-novembro-de-2017.pdf>>.

**Figura 6 - O que é empatia?**

O que é?

### **Empatia**

*Empatia é a capacidade de nos colocarmos no lugar do outro para entendermos o “problema” ou situação a partir do seu ponto de vista. (Design Culture, 2014)*

... **EMPATIA** no Design Thinking

*É mais fácil encontrarmos solução para um problema quando buscamos entendê-lo a partir do ponto de vista do usuário e/ou de outros atores envolvidos.*

...VER ...OUVIR ...SE COLOCAR NO LUGAR DO OUTRO

Fonte: Elaborado pelos autores

**Figura 7 - Empatia**

**EMPATIA**



Fonte: Adaptado de Ame Mais (2017)

A aplicação da abordagem deve acontecer de maneira colaborativa, preferencialmente com participantes de diversas áreas, que possam contribuir com diferentes pontos de vista e conhecimentos. Dessa forma, é possível realizarmos um trabalho de cocriação que aponte diferentes caminhos e soluções inovadoras para o problema inicial (MATTAR, 2017).

O Design Thinking pode contribuir para revolucionar a maneira tradicional de realizarmos políticas públicas no Estado, uma vez que prioriza a criação de serviços a partir do olhar dos beneficiários. Desse modo, torna-se possível o desenho de políticas mais efetivas e alinhadas às expectativas dos cidadãos. Vale destacar que, nesse processo, mais do que a entrega de um resultado espera-se a geração de um valor.

**Figura 8 - O que é gerar valor?**

**O que é?**

### **Gerar Valor**

*Consiste em melhorar a experiência vivenciada, a qualidade de vida e o bem-estar daquele que receberá o serviço ou produto. Na abordagem Design Thinking, a geração de valor geralmente ocorre por meio de soluções que eliminam e amenizam dores ou que geram ganhos e satisfazem desejos dos usuários.*

Fonte: Elaborado pelos autores

O servidor que aplica a abordagem Design Thinking torna-se o “designer” responsável pela aplicação da metodologia, por isso deve estar atento a seu comportamento e a maneira como atua, pois, isso afeta diretamente o resultado obtido no processo. O “designer” deve pensar e agir de maneira compreensiva, se colocando no lugar do usuário sempre que possível. Além disso, deve buscar sempre o trabalho colaborativo e cocriativo, atuando em parceria com sua equipe de trabalho, colaboradores, patrocinadores e usuários. No momento de entender o problema é fundamental a observação, o entendimento da realidade vivenciada pelo usuário, sem julgamentos e levantamento de hipóteses (PINTO; DIAS, 2017).

[Design Thinking] é uma abordagem que busca a solução de problemas de forma coletiva e colaborativa, em uma perspectiva de empatia máxima com seus stakeholders (interessados): as pessoas são colocadas no centro de desenvolvimento do produto – não somente o consumidor final, mas todos os envolvidos na ideia (trabalhos em equipes multidisciplinares são comuns nesse conceito) (ENDEAVOR BRASIL, 2015).

Abaixo temos sintetizadas algumas características fundamentais do Design Thinking que auxiliam na captação de ideias inovadoras alinhadas aos objetivos governamentais.

**Figura 9 - Características do Design Thinking**

**Empatia**



Se colocar no lugar do(s) outro(s) para compreender profundamente as suas necessidades, dores e desejos para, posteriormente, a partir de tais necessidades, propor soluções que possam gerar valor ao usuário.

**Aproximação / Imersão**



Importância de estar imerso na realidade e ouvir/compreender a demanda local; necessidade de respeitar as particularidades de cada situação.

**Colaboração / Compartilhamento**



Estimular o trabalho compartilhado e consolidar as propostas de todos os membros envolvidos na solução dos desafios, bem como compartilhar informações para que as medidas inovadoras sejam replicadas e incentivadas.

**Ludicidade**



A elaboração dos trabalhos criativos deve se dar em ambiente agradável, leve, com o apoio de recursos materiais para estimular a participação e consolidar as ideias de todos, por exemplo: post-its, quadros, desenhos, infraestrutura, disposição de móveis e objetos, etc.

**Experimentação**



Testar as ideias/projetos e aprender o que ainda precisa ser melhorado por meio de um protótipo/piloto/simulação antes de implantar o projeto em sua totalidade.

**Simplicidade, agilidade e adaptabilidade**



Os métodos de acompanhamento/controlado utilizados devem ser simples, flexíveis e não demasiadamente burocratizados, haja vista o contexto dinâmico dos ambientes inovadores e a própria natureza dos projetos de inovação, em que a previsibilidade é consideravelmente menor e o risco/incerteza são significativamente maiores quando comparados com os projetos tradicionais.

Fonte: Elaborado pelos autores

**Figura 10 - Quando devo utilizar o Design Thinking?**

O Design Thinking pode ser usado para...
... desenvolver novos produtos/serviços
... aprimorar a prestação de serviços públicos
... construir novos modelos de atuação
... elaborar políticas públicas inovadoras
... redesenhar processos
... aproximar os elaboradores dos implementadores das políticas públicas e seu público-alvo

Fonte: Adaptado de Oficina de Design Thinking ANAC – Rede InovaGov (2017)

### Vamos praticar?

Para realizar uma oficina de Design Thinking com sua equipe de trabalho é preciso se atentar para alguns detalhes, que estão explicitados no quadro abaixo.

### Quadro 5 - Vamos praticar?

1	Colete dados em campo ou busque informações já disponíveis para compreender melhor o contexto do problema. A partir desses dados, do perfil dos participantes da oficina e dos objetivos da mesma, defina quais ferramentas serão aplicadas. A oficina pode ser só de imersão ou ideação, por exemplo.
2	Sepe um tempo exclusivo na agenda para se dedicarem a discussão dos desafios e a construção de soluções de maneira participativa e colaborativa. É importante que seja um período em que todos os membros envolvidos possam se dedicar somente àquela atividade, sem preocupações com compromissos externos.
3	Reserve uma sala ampla com configuração flexível que possibilite a formação de grupos, de preferência, em um ambiente agradável. Ir para um lugar diferente do local de trabalho pode estimular o novo e possibilitar que todas as atividades sejam desenvolvidas sem interrupções.
4	O cenário ideal é que a oficina tenha participação de atores que representem todos os segmentos relacionados ao desafio, ou seja, cidadãos, técnicos das áreas envolvidos, outros atores implicados direta ou indiretamente, para que as soluções que surgirem sejam viáveis e alinhadas às expectativas dos envolvidos. Caso isso não seja possível, é importante refletir sobre as questões considerando os diferentes pontos de vista.
5	Defina, juntamente com a equipe, pessoas responsáveis por facilitar a oficina. Elas devem ter conhecimento sobre a metodologia e as ferramentas utilizadas, organizar o tempo gasto para cada momento da atividade, esclarecer dúvidas e tomar decisões sobre o direcionamento das atividades.
6	Não se esqueça de levar as ferramentas que serão utilizados durante a oficina. Eles devem ser impressos em papel A2 ou A3. Você encontra alguns modelos no site da Seplag. Leve também informações e materiais que facilitam o processo criativo tais como pesquisas prévias, imagens depoimentos, vídeos, fotos, dentre outros. Enfim, quanto mais rico o material disponibilizado, melhores os resultados da oficina.
7	Leve canetas e post-its de diferentes cores e tamanhos. Caso seja possível, leve também lápis de cor, giz de cera, adesivos, cola, tesoura e qualquer outro material útil para despertar a criatividade e auxiliar na fase de prototipação. Os post-its contribuem para que a escrita não fique centralizada em apenas uma pessoa e permitem mudar de ideia, acrescentar ou modificar pontos a qualquer momento e utilizar cores diferentes para associar e diferenciar elementos segundo lhe pareça pertinente.

Fonte: Elaborado pelos autores

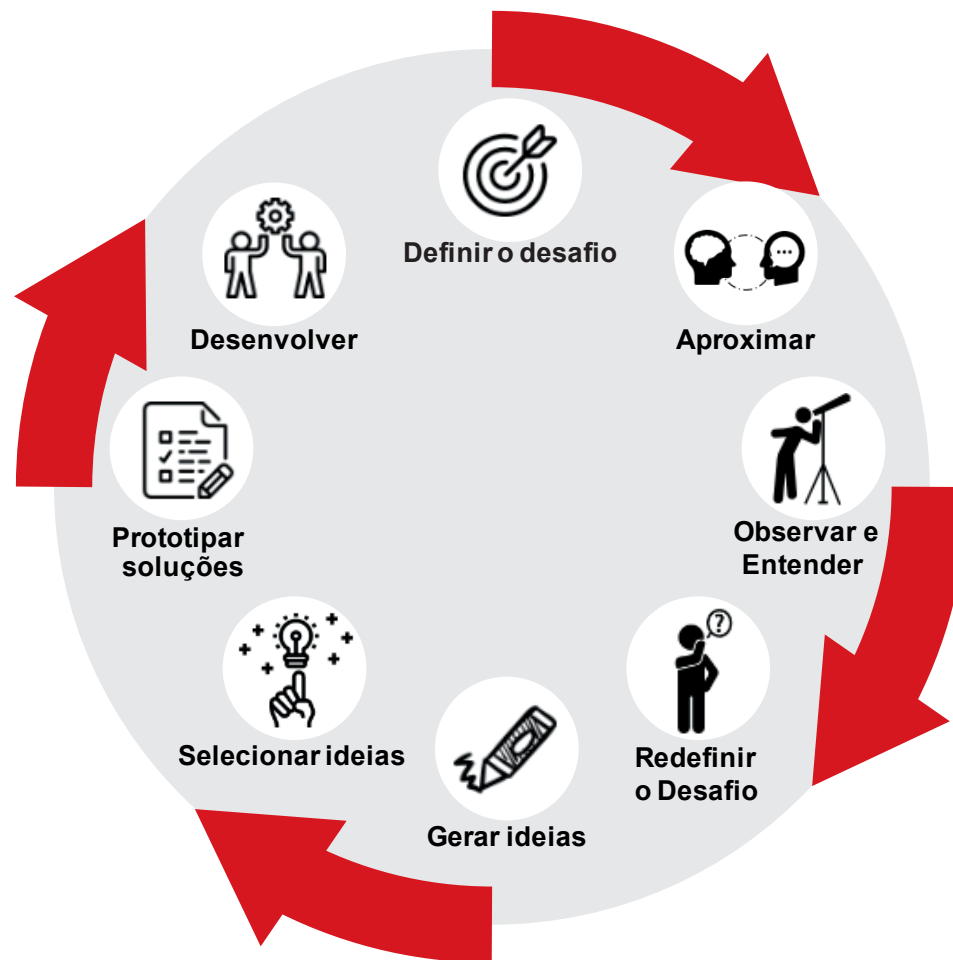
**Figura 11 - Etapas para aplicação da abordagem Design Thinking**

Os passos anteriores visam a facilitar todo o processo, mas caso você não tenha condições de realizar a oficina nesse formato ou não possua todos estes materiais, fique à vontade para usar a criatividade e adaptá-la à sua realidade!

A seguir, são apresentados oito passos/etapas para a aplicação da abordagem Design Thinking no setor público: 1) Definir o desafio; 2) Aproximar; 3) Observar e entender; 4) Redefinir o desafio inicial; 5) Criar ideias; 6) Selecionar ideias; 7) Testar/prototipar soluções; e 8) Desenvolver e implementar.

Estas etapas foram inspiradas e adaptadas com base na Oficina de Design Thinking para Gestores ministrada por servidores da ANAC (Agência Nacional de Aviação Civil) e da Rede InovaGov (Rede de Inovação no Setor Público) em 2017 com participação dos membros da SCIM/SEPLAG e também baseada nas aplicações que a equipe realizou ao ministrar oficinas buscando soluções para desafios do setor público.

A seguir serão apresentadas as ferramentas que recomendamos para serem utilizadas em cada uma das etapas do nosso ciclo, bem como o objetivo e a forma de preenchimento. Vamos lá!



Fonte: Elaborado pelos autores

**Figura 12 - Fica a dica!**

## # Fica a dica!

*Sempre que possível, após o preenchimento de cada ferramenta ou conclusão da atividade, compartilhe os trabalhos realizados por seu grupo com os demais participantes.*

Fonte: Elaborado pelos autores

### 2.1. DEFINIR O DESAFIO

**Objetivo:** O objetivo desta fase inicial da abordagem Design Thinking é que a equipe de trabalho identifique um desafio relevante a ser enfrentado pelo grupo. Para isso precisam debater, e não há problema em divergirem as opiniões, pelo contrário, isso é fundamental para que cheguem a um bom desafio ao final do processo.

O desafio deve ser redigido em forma de pergunta/questionamento, com linguagem direta/clara/objetiva e preferencialmente considerar a forma coletiva, primeira pessoa do plural (“nós”), tendo em vista que o trabalho será realizado em grupo. Cabe ressaltar que o desafio deve estar relacionado a algum problema/oportunidade que a equipe de trabalho não possua previamente as respostas/soluções e que não seja algo óbvio, já solucionado ou com solução fácil/padronizada.

**Ferramenta sugerida:** Como Podemos

Para elaborar a pergunta desafio sugerimos que a equipe responda as três questões a seguir:

**Figura 13 - Ferramenta Como Podemos: questões norteadoras da pergunta desafio**

<b>1</b>	<b>O QUE É?</b>	Qual é a ação que queremos realizar?
<b>2</b>	<b>PARA QUEM?</b>	Quem será atingido pela ação? Qual o público-alvo?
<b>3</b>	<b>QUAL O OBJETIVO?</b>	O que queremos com a ação?

Fonte: Adaptado de Tribunal de Contas da União – TCU (2017)



**Figura 14 - Exemplo de utilização da ferramenta Como Podemos**

<b>1</b>	<b>O QUE É?</b>	Qual é a ação que queremos realizar?
<i>Nós queremos desenvolver e disseminar práticas de inovação no setor público do Estado de Minas Gerais.</i>		
<b>2</b>	<b>PARA QUEM?</b>	Quem será atingido pela ação? Qual o público-alvo?
<i>Servidores públicos estaduais e municipais.</i>		
<b>3</b>	<b>QUAL O OBJETIVO?</b>	O que queremos com a ação?
<i>Estimular a implementação de iniciativas de inovação em todos os órgãos e entidades do setor público estadual e municipal do Estado de Minas Gerais.</i>		

Fonte: Adaptado de Tribunal de Contas da União – TCU (2017)

Dessa forma, a pergunta do desafio fica: Como podemos desenvolver e disseminar a inovação no setor público mineiro para que os servidores públicos estaduais e municipais fiquem estimulados a implementar iniciativas de inovação em todos os órgãos e entidades do Estado?

## 2.2. APROXIMAR

**Objetivo:** Identificar os atores relevantes para a resolução do nosso desafio/problema e qual a relação existente entre eles. A partir disso, poderemos definir com maior exatidão quais seriam os indivíduos de quem deveríamos nos aproximar. Além disso, é extremamente importante identificarmos qual tipo de relacionamento ou troca de valor ocorre entre eles.

Nessa etapa também podemos fazer um levantamento para identificar o que os envolvidos no projeto compreendem e o que gostariam de conhecer melhor sobre o problema. O Design Thinking deve ser aplicado em equipe, de forma colaborativa, envolvendo o maior número de atores possível (público-alvo, gerente do projeto, patrocinadores, colaboradores). Para isso, devemos criar uma equipe heterogênea que possa contribuir com diferentes pontos de vista e experiências para a construção de uma solução inovadora.

**Ferramenta sugerida:** Mapa de Atores

Figura 15 - Ferramenta Mapa de Atores

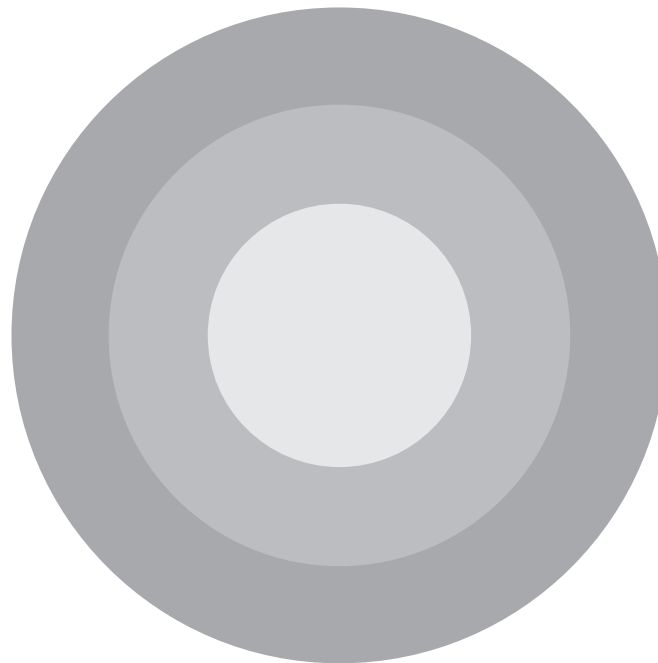
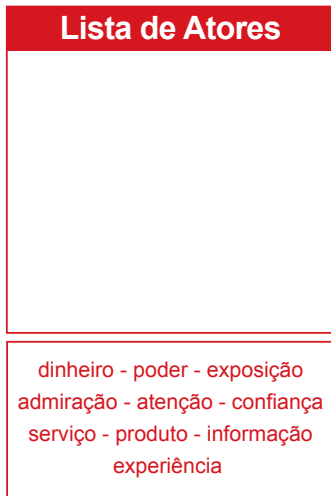
## MAPA DE ATORES

### COMO FAZER?

1. Liste todos os atores.
2. Priorize os atores: quais desses atores são mais essenciais para o serviço?
3. Coloque-os numa ordem de proximidade/participação com o serviço, de forma que os mais importantes e envolvidos fiquem mais próximos ao centro.

### TROCA DE VALOR: COMO FAZER?

1. Comece a desenhar setas para identificar o relacionamento entre os atores.
2. Utilize uma seta por vez: início da seta como o ator que entrega alguma coisa e a ponta da seta como o ator que recebe.
3. Valor trocado: escreva sobre a linha da seta qual é o valor que é provido.



● Atores Indiretos ● Atores Diretos ● Público Alvo

Fonte: Adaptado de Escola Design Thinking (2015)

Figura 16 - Exemplo de utilização da ferramenta Mapa de Atores

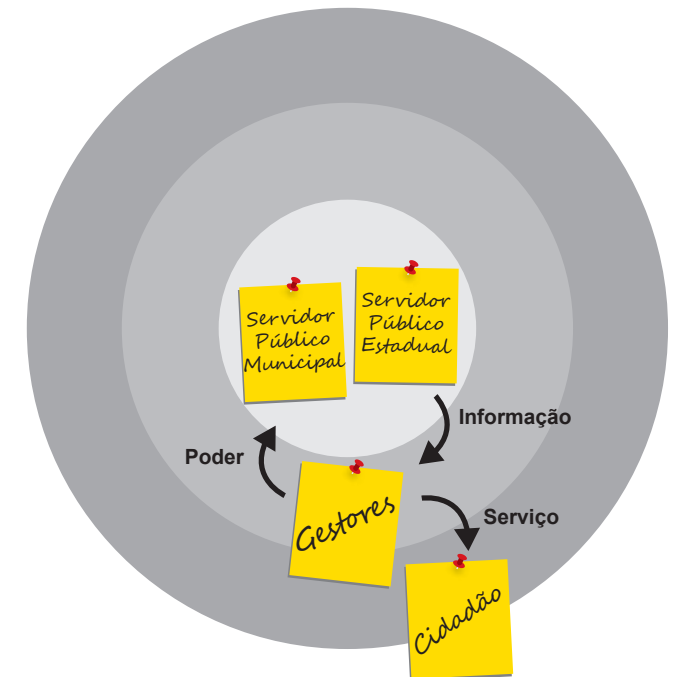
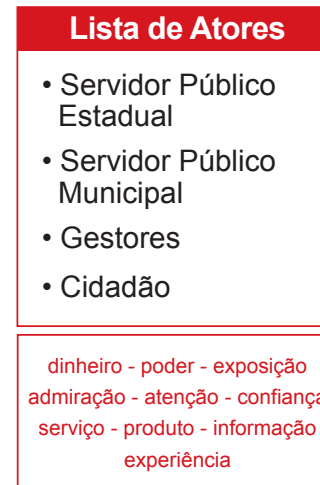
## MAPA DE ATORES

### COMO FAZER?

1. Liste todos os atores.
2. Priorize os atores: quais desses atores são mais essenciais para o serviço?
3. Coloque-os numa ordem de proximidade/participação com o serviço, de forma que os mais importantes e envolvidos fiquem mais próximos ao centro.

### TROCA DE VALOR: COMO FAZER?

1. Comece a desenhar setas para identificar o relacionamento entre os atores.
2. Utilize uma seta por vez: início da seta como o ator que entrega alguma coisa e a ponta da seta como o ator que recebe.
3. Valor trocado: escreva sobre a linha da seta qual é o valor que é provido.



● Atores Indiretos ● Atores Diretos ● Público Alvo

Fonte: Adaptado de Escola Design Thinking (2015)



Utilização da ferramenta Mapa de Atores para identificação dos envolvidos no desafio de melhoria da mobilidade urbana em oficina de Design Thinking

Fonte: Elaborado pelos autores  
Foto: Nara Aquino

### 2.3. OBSERVAR E ENTENDER

**Objetivo:** Traçar o perfil dos usuários/público-alvo do serviço e identificar suas dificuldades e expectativas ao longo da jornada de acesso ao serviço para aprimorar a compreensão do desafio a ser enfrentado na perspectiva dos usuários.

Um dos principais objetivos da utilização do design na fase de geração de ideias é disseminar práticas inovadoras de criação e desenvolvimento de políticas públicas, que agreguem valor às experiências vivenciadas pelos servidores e pelo cidadão. Nesse sentido, é importante que, antes do início de um projeto que vise a implementar uma ideia inovadora, a equipe do projeto busque se aproximar do público-alvo da ação a fim de identificar quais são suas expectativas (ganhos e desejos), dores (dificuldades) e tarefas (responsabilidades). Em contrapartida, na etapa final serão identificados os responsáveis por atender às demandas identificadas, por meio de quais produtos e serviços e quais serão os mecanismos utilizados para amenizar as dores e frustrações do público-alvo da ação.

Inicialmente, sugerimos que seja preenchida a ferramenta COCO, apresentada abaixo, para ajudar a esclarecer para todos qual é o grau de conhecimento sobre o assunto e quais informações queremos entender.

**Quadro 6 - Ferramenta COCO**

**COCO (O que Compreendemos, o que queremos Conhecer)**

O QUE COMPREENDEMOS / SABEMOS	O QUE QUEREMOS CONHECER / INVESTIGAR

Fonte: Adaptado de Oficina de Design Thinking ANAC – Rede InovaGov (2017)

**Quadro 7 - Exemplo de utilização da ferramenta COCO**

**COCO (O que Compreendemos, o que queremos Conhecer)**

O QUE COMPREENDEMOS / SABEMOS	O QUE QUEREMOS CONHECER / INVESTIGAR
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Obstáculos para inovar no setor público.</i></li> <li>• <i>Setor privado e academia tem utilizado técnicas mais atualizadas que as desenvolvidas no setor público.</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Novas metodologias e ferramentas de inovação que possam ser disseminadas no setor público.</i></li> <li>• <i>Instituições de referência na área de inovação.</i></li> </ul>

Fonte: Adaptado de Oficina de Design Thinking ANAC – Rede InovaGov (2017)

Nessa etapa, é interessante observar o público-alvo por meio de um “olhar etnográfico”.

**Figura 18 - O que é etnografia?**

## O que é?

### Etnografia

*A Etnografia é uma abordagem utilizada principalmente pela Antropologia, que permite ao pesquisador mergulhar na cultura da comunidade que pretende estudar. Fundamenta-se no contato intersubjetivo entre o antropólogo e o objeto de pesquisa. Consiste na realização de um trabalho de campo com contato intenso e prolongado do pesquisador com a cultura do grupo. A pesquisa etnográfica não se limita à observação e registro do dia-a-dia do grupo, mas consiste em uma imersão do pesquisador na vida cultural do grupo estudado (PORTAL DA EDUCAÇÃO).*

Fonte: Elaborado pelos autores

Ou seja, devemos nos propor não apenas a observar e entrevistar o público-alvo, mas a experimentar seu dia-a-dia, buscando vivenciar e compreender a fundo suas sensações, dores, desejos e frustrações. Mais interessante que elaborar um questionário com perguntas fechadas e pré-definidas é fazer uma espécie de observação participante junto ao usuário. Isso significa que, além de ouvi-lo e observá-lo, deve-se interagir com ele e colocar-se no lugar dele no contexto de utilização do serviço público. Essa abordagem te proporcionará uma compreensão muito maior do desafio enfrentado e do comportamento dos envolvidos. Tendo em vista esta perspectiva, sugerimos que a pesquisa seja preparada considerando os aspectos apontados abaixo.

**Figura 19 - Ferramenta Roteiro para Preparação da Pesquisa**

### Roteiro para Preparação da Pesquisa:

<b>1</b>	<b>PLANEJANDO A ENTREVISTA</b>
a	Quem você vai entrevistar?
b	O que queremos descobrir? Quais são as questões-chave?
c	Como vai entrevistá-lo?
d	O que/quem pode trazer uma outra perspectiva para o desafio?
<b>2</b>	<b>PLANEJANDO A OBSERVAÇÃO</b>
a	Quem você vai observar?
b	Como você vai observá-lo?
c	Onde? Por quanto tempo?
d	Por que é importante observá-lo?
<b>3</b>	<b>PLANEJANDO A PARTICIPAÇÃO</b>
a	Como você vai se colocar no lugar do outro?
b	Por que é importante sentir na pele esta experiência?

Fonte: Adaptado de Oficina de Design Thinking ANAC – Rede InovaGov (2017)



**Figura 20 - Exemplo de utilização da ferramenta Roteiro para Preparação da Pesquisa**

**Roteiro para Preparação da Pesquisa:**

<b>1</b>	<b>PLANEJANDO A ENTREVISTA</b>	
a	Quem você vai entrevistar?	
	<i>Servidores estaduais, municipais, gestores, cidadãos.</i>	
b	O que queremos descobrir? Quais são as questões-chave?	
	<i>Obstáculos para a inovação, incentivos, novas metodologias e ferramentas, parceiros.</i>	
c	Como vai entrevistá-lo?	
	<i>Entrevistas no ambiente de trabalho, observação.</i>	
d	O que/quem pode trazer uma outra perspectiva para o desafio?	
	<i>Patrocinadores, parceiros, iniciativa privada, academia.</i>	
<b>2</b>	<b>PLANEJANDO A OBSERVAÇÃO</b>	
a	Quem você vai observar?	
	<i>A forma como os servidores lidam com a inovação em seu dia a dia.</i>	
b	Como você vai observá-lo?	
	<i>Durante o período de trabalho.</i>	
c	Onde? Por quanto tempo?	
	<i>Na cidade administrativa, durante uma semana.</i>	
d	Por que é importante observá-lo?	
	<i>Para entender sua rotina de trabalho e como a inovação poderia auxiliá-lo na execução de seu trabalho e na melhoria dos resultados entregues.</i>	
<b>3</b>	<b>PLANEJANDO A PARTICIPAÇÃO</b>	
a	Como você vai se colocar no lugar do outro?	<i>Escutando e observando quais são suas reais necessidades e expectativas em relação à inovação.</i>
b	Por que é importante sentir na pele esta experiência?	<i>Porque somente entendendo o ponto de vista dos servidores e como se sentem em relação ao seu trabalho poderemos traçar estratégias eficazes de disseminação e desenvolvimento da inovação no Estado.</i>

Fonte: Adaptado de Oficina de Design Thinking ANAC – Rede InovaGov (2017)

**Figura 21 - Fica a dica!****# Fica a dica!**

*Ao fazer a observação participante, fique atento para não influenciar o comportamento dos indivíduos observados. Mantenha a mente aberta, evite julgamentos e aceite o diferente.*

Fonte: Elaborado pelos autores

Após a realização dessa etapa, sugerimos organizar as percepções captadas nas ferramentas Mapa de Empatia/Persona e Jornada do Usuário. Essas ferramentas têm o objetivo de orientá-los a repensar suas ações com foco na visão do usuário sobre o problema vivenciado.

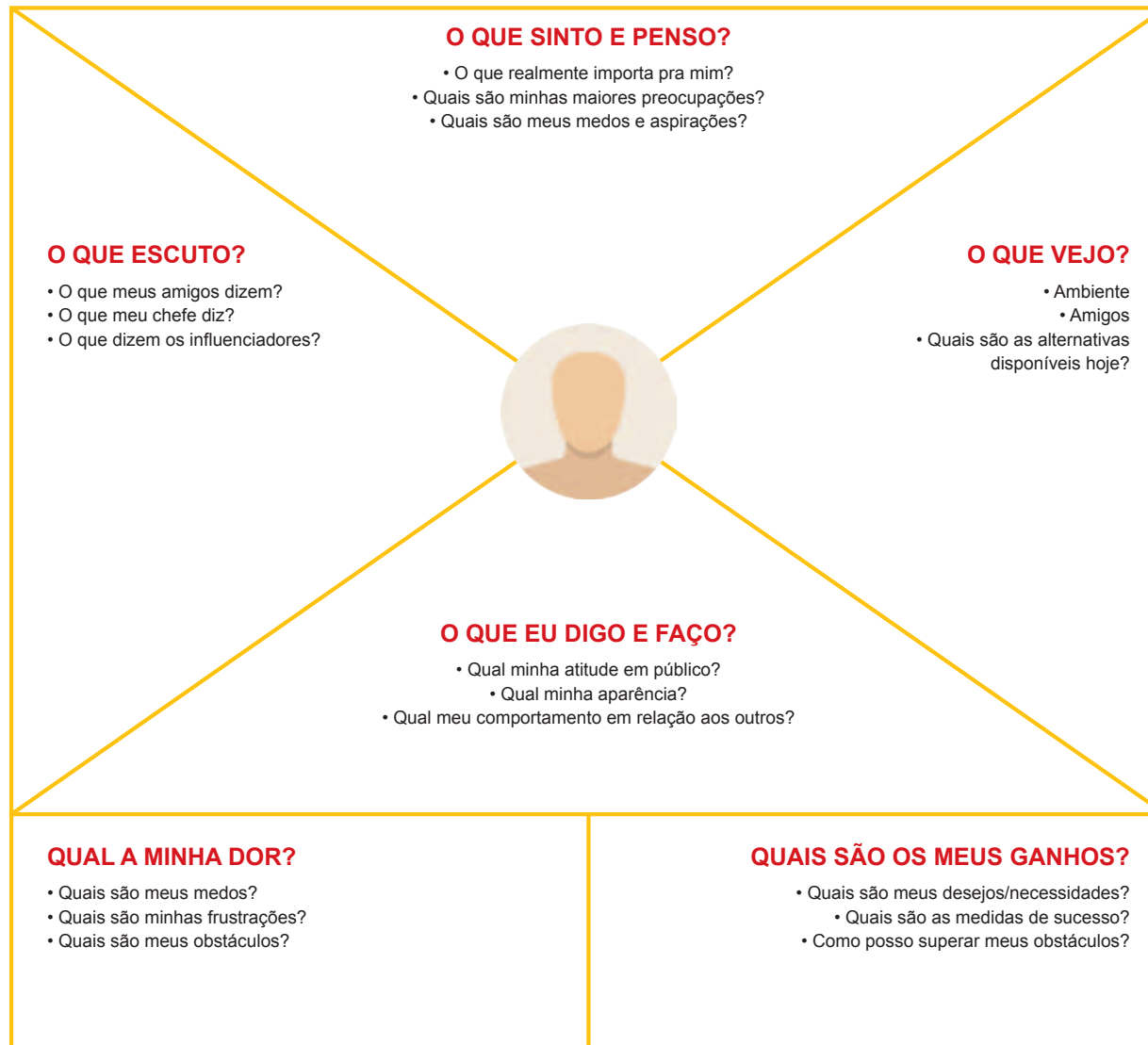
Caso não seja possível realizar a pesquisa com o público-alvo da ação, não deixe que isso abale a empatia! Faça uso de dados secundários, revisão bibliográfica e, caso possível, convide o próprio usuário para participar da oficina. Isso facilitará a compreensão do problema sob a perspectiva do beneficiário, que é o foco da abordagem Design Thinking!

As ferramentas Mapa de Empatia/Persona e Jornada do Usuário também são auxiliares que permitem que nos coloquemos no lugar do público-alvo para observar o problema através da perspectiva de quem será diretamente atingido pela sua solução. A ordem em que as ferramentas Mapa de Empatia/Persona e Jornada serão preenchidas pode ser definida de acordo com o que a equipe considera pertinente.

**Ferramentas sugeridas:** Mapa de Empatia/Persona e Jornada do Usuário.

Figura 22 - Ferramenta Mapa de Empatia/Persona

## MAPA DE EMPATIA

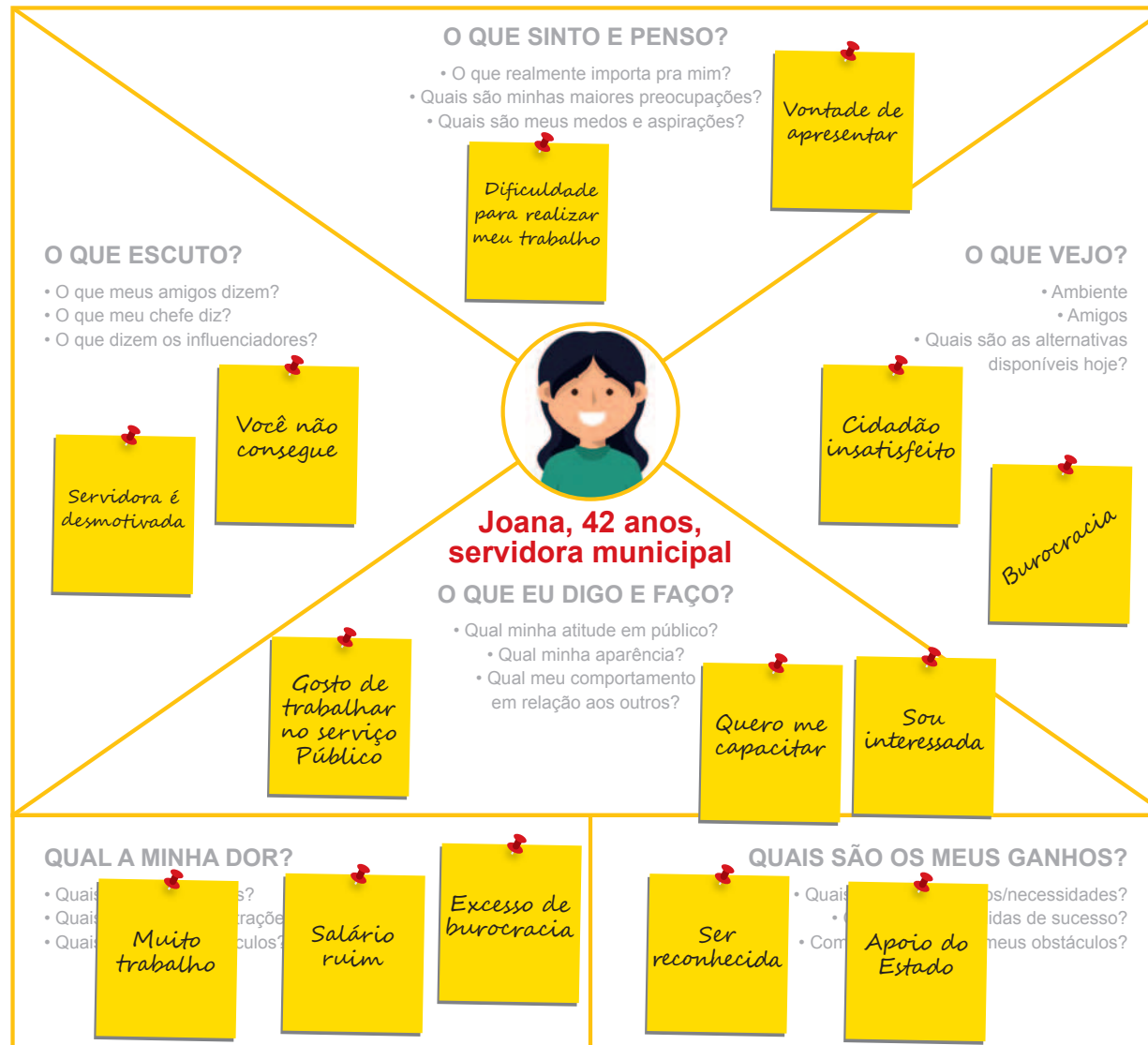


Fonte: Adaptado de Escola Design Thinking (2015)



Figura 23 - Exemplo de utilização da ferramenta Mapa de Empatia/Persona

## MAPA DE EMPATIA



Fonte: Adaptado de Escola Design Thinking (2015)



Utilização da ferramenta Mapa de Empatia em oficina de Design Thinking sobre transporte público e mobilidade urbana no município de Belo Horizonte

Fonte: Elaborado pelos autores  
Foto: Nara Aquino





Utilização da ferramenta Mapa de Empatia para entender melhor o processo de emissão de carteiras de identidade, em oficina realizada junto a funcionários das Unidades de Atendimento Integrado – UAI

Fonte: Elaborado pelos autores  
Foto: Nara Aquino

Figura 26 - Ferramenta Jornada do Usuário

## JORNADA DO USUÁRIO

### O QUE?

Uma linha do tempo da experiência do usuário pensada de forma holística: ANTES, DURANTE e DEPOIS.

### PARA QUE?

Entender a interação do serviço e experiência na perspectiva do usuário.

### COMO?

Mapeamento, análise, descoberta de oportunidades e problemas da jornada atual.

- Defina as principais etapas realizadas pelo usuário para o acesso ao serviço.
- Defina quais são as experiências boas e ruins de cada etapa da jornada.
- Descreva emoções, falas, ações e pensamentos do usuário/cliente.
- Preencha o sentimento/estado do usuário em cada etapa da jornada.

	ANTES	DURANTE	DEPOIS
ETAPAS			
Indique o sentimento do usuário em cada etapa.			

Fonte: Adaptado de Escola Design Thinking (2015)

Figura 27 - Exemplo de utilização da ferramenta Jornada do Usuário

## JORNADA DO USUÁRIO

### O QUE?

Uma linha do tempo da experiência do usuário pensada de forma holística: ANTES, DURANTE e DEPOIS.









### PARA QUE?

Entender a interação do serviço e experiência na perspectiva do usuário.

### COMO?

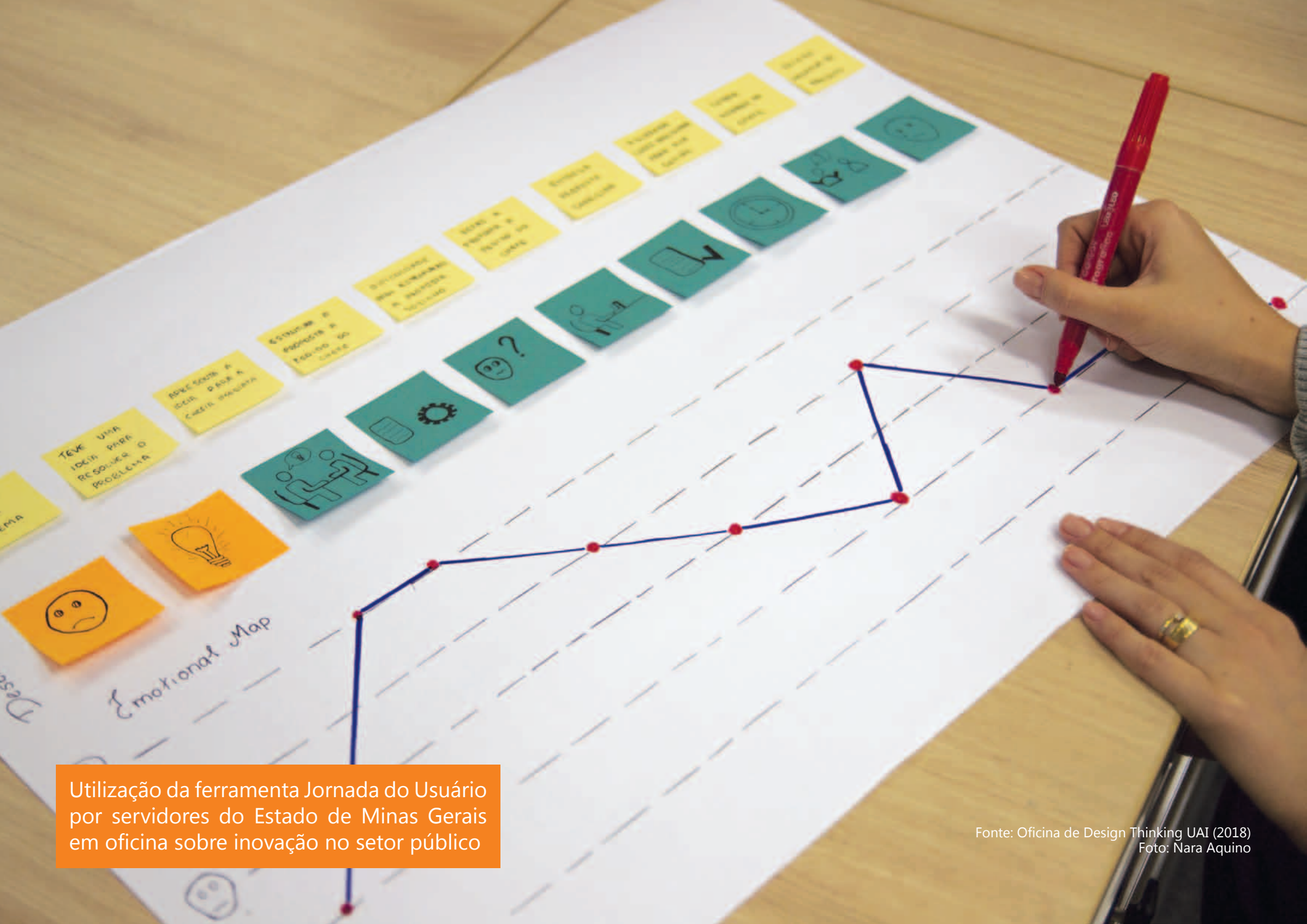
Mapeamento, análise, descoberta de oportunidades e problemas da jornada atual.

- Defina as principais etapas realizadas pelo usuário para o acesso ao serviço.
- Defina quais são as experiências boas e ruins de cada etapa da jornada.
- Descreva emoções, falas, ações e pensamentos do usuário/cliente.
- Preencha o sentimento/estado do usuário em cada etapa da jornada.

	ANTES	DURANTE	DEPOIS
ETAPAS	<p>Servidor teve um problema</p> <p>Teve uma ideia para resolver o Problema</p> <p>Apresenta a ideia para a chefia imediata</p>	<p>Estrutura a proposta a pedido do chefe</p> <p>Dificuldade para estruturar a proposta sozinho</p> <p>Refaz a proposta a pedido do chefe</p> <p>Entrega a proposta corrigida</p>	<p>Aguarda chefe apresentar para alta gestão</p> <p>Cobra retorno do chefe</p> <p>Recebe negativa do chefe</p>
Indique o sentimento do usuário em cada etapa.	  	   	  

Fonte: Adaptado de Escola Design Thinking (2015)





Utilização da ferramenta Jornada do Usuário por servidores do Estado de Minas Gerais em oficina sobre inovação no setor público

Fonte: Oficina de Design Thinking UAI (2018)  
Foto: Nara Aquino

# MAPA DE JORNADA DO USUÁRIO: EMISSÃO DA CARTEIRA DE IDENTIDADE



Utilização da ferramenta Jornada do Usuário para entender melhor o processo de emissão de carteiras de identidade nas Unidades de Atendimento Integrado – UAI de Minas Gerais

Fonte: Elaborado pelos autores  
Foto: Nara Aquino

## 2.4. REDEFINIR O DESAFIO

**Objetivo:** Criar novas percepções sobre o problema inicial, a partir do que foi observado ao longo das etapas percorridas. Caso seja necessário repense com sua equipe o desafio inicial.

Após a identificação dos atores envolvidos e a percepção do problema pela visão dos interessados é importante voltar ao desafio

inicial para refletir se o problema que se imaginava no princípio é realmente aquilo que se deseja resolver. Após passar pela fase de observação é provável que a equipe perceba que o problema é mais específico ou possua outras características que não foram notadas anteriormente.

**Figura 30 - Ferramenta Redefinição do Desafio**

REDEFINIÇÃO DO DESAFIO				
Eu quero redefinir meu desafio considerando aspectos relevantes...				
Qual é a questão principal que você está tentando resolver e por que ela é importante?	Para quem isso é um problema?	Que fatores sociais/culturais moldam esse problema?	Quais evidências você possui para mostrar que esse problema vale o investimento?	Você consegue pensar nesse problema de uma maneira diferente? Você consegue reformulá-lo?

Fonte: Adaptado de Desenvolvimento, Impacto & Você (2014)



**Figura 31 - Exemplo da utilização da ferramenta Redefinição do Desafio**

REDEFINIÇÃO DO DESAFIO				
Eu quero redefinir meu desafio considerando aspectos relevantes...				
Qual é a questão principal que você está tentando resolver e por que ela é importante?	Para quem isso é um problema?	Que fatores sociais/culturais moldam esse problema?	Quais evidências você possui para mostrar que esse problema vale o investimento?	Você consegue pensar nesse problema de uma maneira diferente? Você consegue reformulá-lo?
<i>O desafio proposto é importante para auxiliar os servidores a utilizarem novas metodologias de inovação com o objetivo aprimorar os processos de trabalho e os serviços públicos. O principal desafio a ser solucionado é o fortalecimento da cultura de inovação no setor público.</i>	<i>Para os servidores, para os cidadãos, para a administração pública</i>	<i>Resistência Medo de mudar Comodismo Excesso de burocracia</i>	<i>Resultados apresentados por outras instituições, benchmarking</i>	<i>Quais metodologias e ferramentas de inovação podem ser utilizadas no setor público para melhorar os processos de trabalho e os serviços públicos?</i>

Fonte: Adaptado de Desenvolvimento, Impacto & Você (2014)

# DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

Eu quero esclarecer minhas prioridades, concentrando-me em questões críticas



Qual é a questão principal que você está tentando resolver e por que ela é importante?

- Qualidade da vida
- Da mobilidade urbana
- Qualidade de vida da população
- Salida
- Acessibilidade
- Direito de ir e vir

Para quem isso é um problema?

- Cidadãos usuários
- Outros atores
- Trabalhadores
- Empresários do ramo
- PREFEITURA
- DELINQUENTES

Que fatores sociais/culturais moldam esse problema?

- Desigualdade Social
- PRECONCEITO
- CARRO COMO OBJETO DE COMFORTO

Quais evidências você possui para mostrar que esse problema vale o investimento?

- SABER EMPÍRICO
- INSATISFAÇÃO SOCIAL
- PERDA DE USUÁRIOS
- TEMPO PERDIDO NO TRÂNSITO

Você consegue pensar nesse problema de uma maneira diferente? Você consegue reformulá-lo?

- Falta de informações
- Centralizado, não
- Calçadas desreguladas

Utilização da ferramenta para redefinir o desafio sobre transporte público e mobilidade urbana em oficina de Design Thinking realizada na Fundação João Pinheiro – FJP/MG

Fonte: Oficina de Design Thinking UAI (2018)  
Foto: Nara Aquino

Posteriormente, podemos identificar e definir como o usuário se sente em relação àquela situação inicial apresentada, como ele consegue lidar com os problemas enfrentados no seu dia a dia, quais são suas frustrações, desejos e expectativas. Esse processo é extremamente importante, pois, a partir disso, teremos insumos para a compreensão do contexto e aprimoramento da ideia inicial, a fim de torná-la o mais eficiente possível e, sobretudo, fazer com que sua execução agregue valor à experiência vivenciada pelo usuário.

## 2.5. GERAR IDEIAS

**Objetivo:** Criar e consolidar ideias e propostas de solução para o desafio alinhadas às expectativas do usuário.

Nesta etapa sugerimos a realização do brainwriting e/ou do brainstorming. O brainwriting é uma ferramenta que permite o compartilhamento de ideias de maneira simples. Em um primeiro momento, a equipe de trabalho deve se reunir e individualmente cada pessoa deve escrever em post-its todas as suas ideias e sugestões de melhoria para o desafio redefinido. Posteriormente, essas ideias devem ser compartilhadas com todo o grupo, para que discutam e tracem novas alternativas para a situação inicial. Este método reduz a possibilidade de as pessoas ficarem constrangidas ao expor suas ideias. Já o brainstorming é uma ferramenta mais simples, que consiste no compartilhamento e na criação de novas ideias entre a equipe de maneira colaborativa. Ao final, deve-se priorizar o caminho a ser seguido pela equipe.

Vale destacar que nessa etapa a equipe deve aceitar e anotar todas as sugestões do grupo. Não existe ideia ruim e quantidade importa! Neste momento, toda ideia, mesmo que pareça inviável, é válida e pode contribuir para a resolução do desafio encontrado. Após colocar todas as ideias no papel, agrupe-as por temática ou afinidade, a fim de facilitar a posterior seleção.

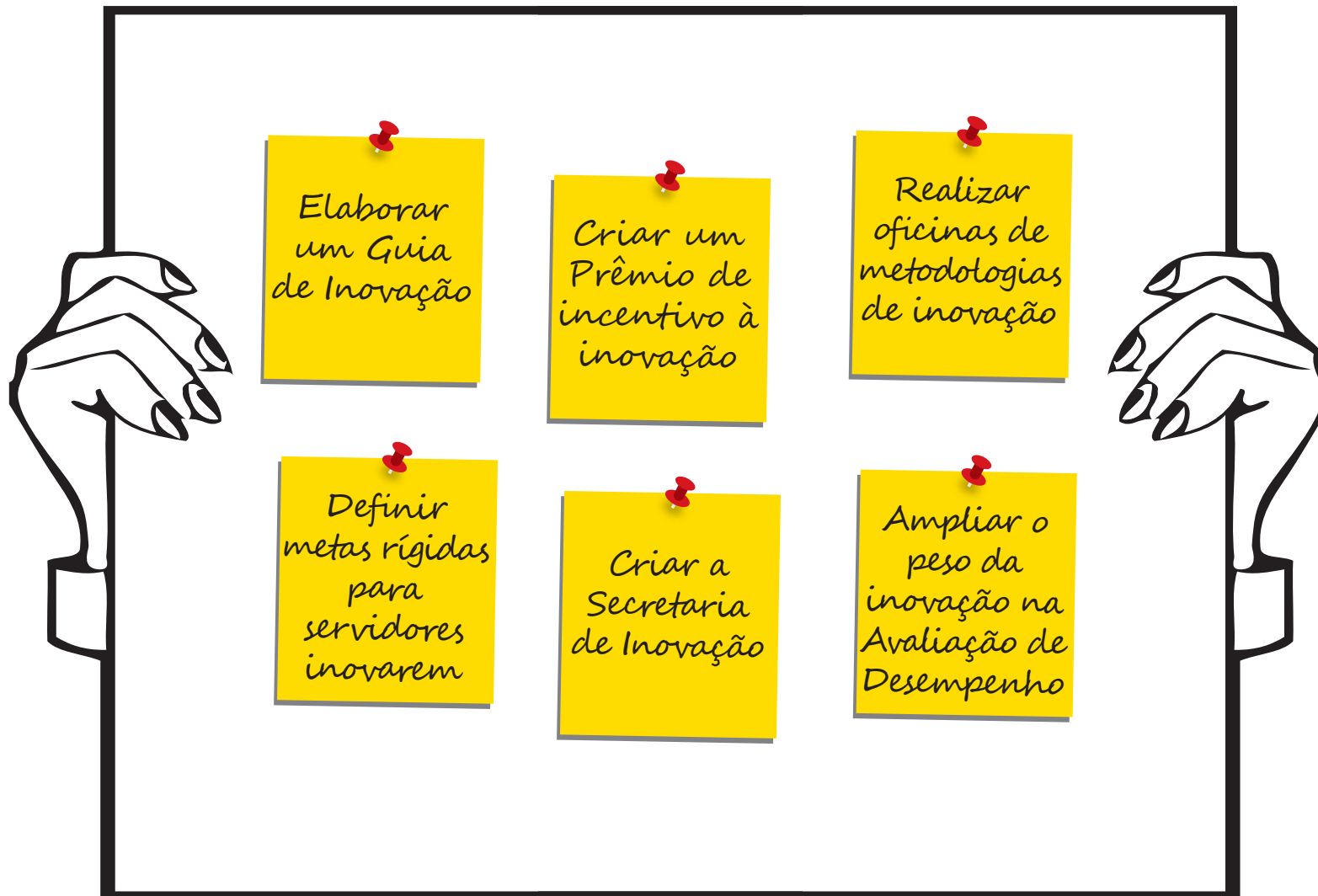
**Ferramentas sugeridas:** Brainwriting e Brainstorming

**Figura 33 - Regras de Brainstorming**

1	Uma conversa POR VEZ
2	QUANTIDADE IMPORTA Crie o máximo de ideias possíveis
3	CONSTRUA SOBRE A IDEIA DOS OUTROS
4	ENCORAJE as ideias doidas
5	Seja VISUAL
6	MANTENHA O FOCO Fique no assunto proposto
7	Não CRITIQUE nem JULGUE

Fonte: Adaptado de Escola Design Thinking (2015)

Figura 34 - Exemplo de consolidação das ideias geradas



Fonte: Elaborado pelos autores

## 2.6. SELECIONAR IDEIAS

Após a fase de brainstorming sugerimos que seja feita a prototipagem, que veremos na seção a seguir, para selecionar as ideias mais adequadas como solução do desafio inicial.

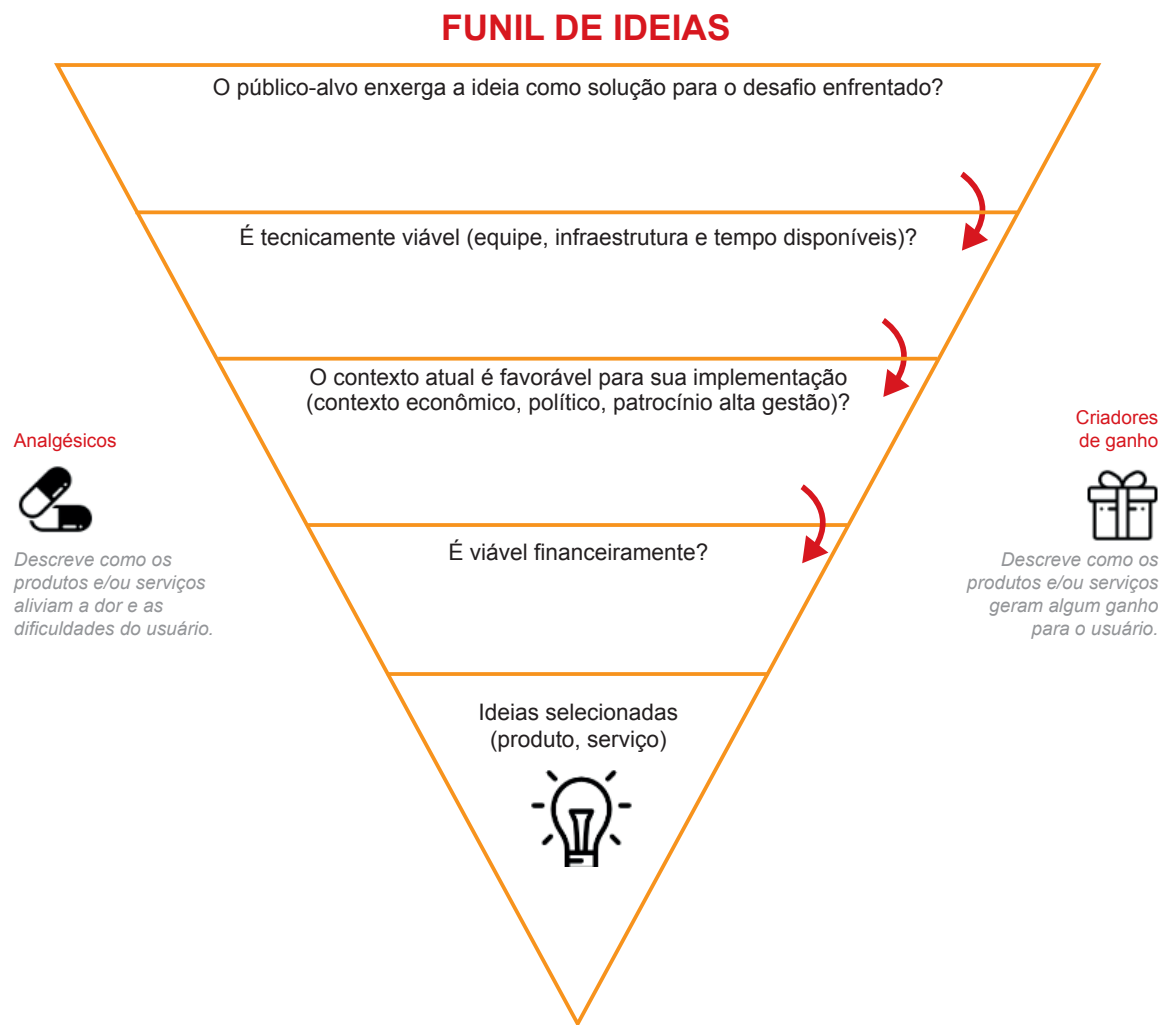
**Objetivo:** Verificar a viabilidade de implantação das ideias que foram levantadas no passo anterior “Gerar Ideias” e selecionar aquelas mais capazes de amenizar dores do usuário e gerar valor para ele.

Para isso, sugerimos uma ferramenta que visa a orientar a seleção das ideias para a prototipagem. O preenchimento do Funil de Ideias é organizado em duas etapas, sendo a primeira o posicionamento das ideias abaixo da pergunta inicial, identificando a quais critérios elas atendem. Na medida em que as respostas para as perguntas forem positivas, o grupo deve avançar com as ideias ao longo do funil. Importante ressaltar que essas perguntas buscam apenas nortear sobre quais ideias são mais coerentes ao desafio inicial e têm maior probabilidade de serem implementadas.

Caso alguma ideia não passe por um dos filtros do funil, mas a equipe considere possível encontrar uma solução, ela pode ser selecionada para a prototipagem. Em nenhum momento a ferramenta substitui a vontade do grupo de selecionar uma ideia que julgue que sua permanência seja relevante.

Ao chegar ao final do funil com ideias mais coerentes ao desafio, devemos questionar como cada ideia selecionada pode auxiliar na redução das dores dos usuários, que foram anteriormente identificadas na ferramenta “Mapa da Empatia”, bem como quais os ganhos essas ideias podem gerar para esses usuários. Ou seja, que tipo de dor estamos amenizando com a ideia e o que o público alvo não esperava, mas será um benefício para ele.

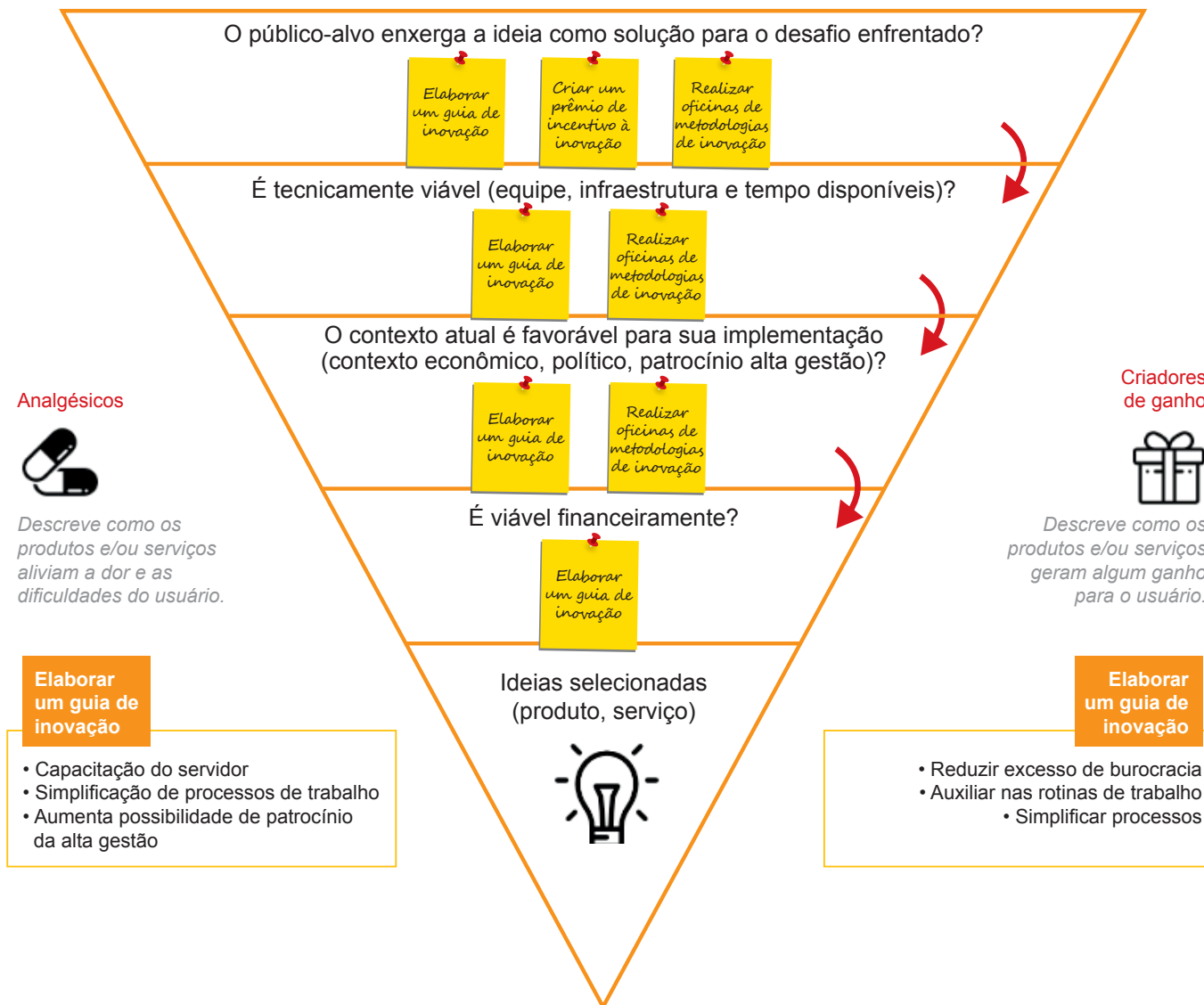
Figura 35 - Ferramenta Funil de Ideias



Fonte: Elaborado pelos autores

Figura 36 - Exemplo de utilização da ferramenta Funil de Ideias

## FUNIL DE IDEIAS



Fonte: Elaborado pelos autores





Utilização da ferramenta Funil de Ideias para resolver o desafio da promoção da integridade nas compras e contratações públicas em oficina junto a servidores da Seplag/MG

Criadores de produtos e serviços geram algum ganho para o usuário.



Fonte: Elaborado pelos autores  
Foto: Nara Aquino

## 2.7. PROTOTIPAR SOLUÇÕES

**Objetivo:** Desenvolver uma solução e transformá-la em algo concreto que possa ser testado, antes que a ideia seja implementada de fato. Retirar a ideia do papel e transformá-la em algo real para verificar a viabilidade de aplicação da ideia na prática, alinhando expectativas e informações em relação às propostas. Nesta etapa é importante identificarmos os possíveis entraves e ajustá-los antes da fase de implementação (exemplo: criar uma maquete para simular um atendimento no serviço público, encenar o atendimento; desenhar as principais etapas do novo fluxo do processo em uma cartolina; desenvolver o produto com papelão; etc.).

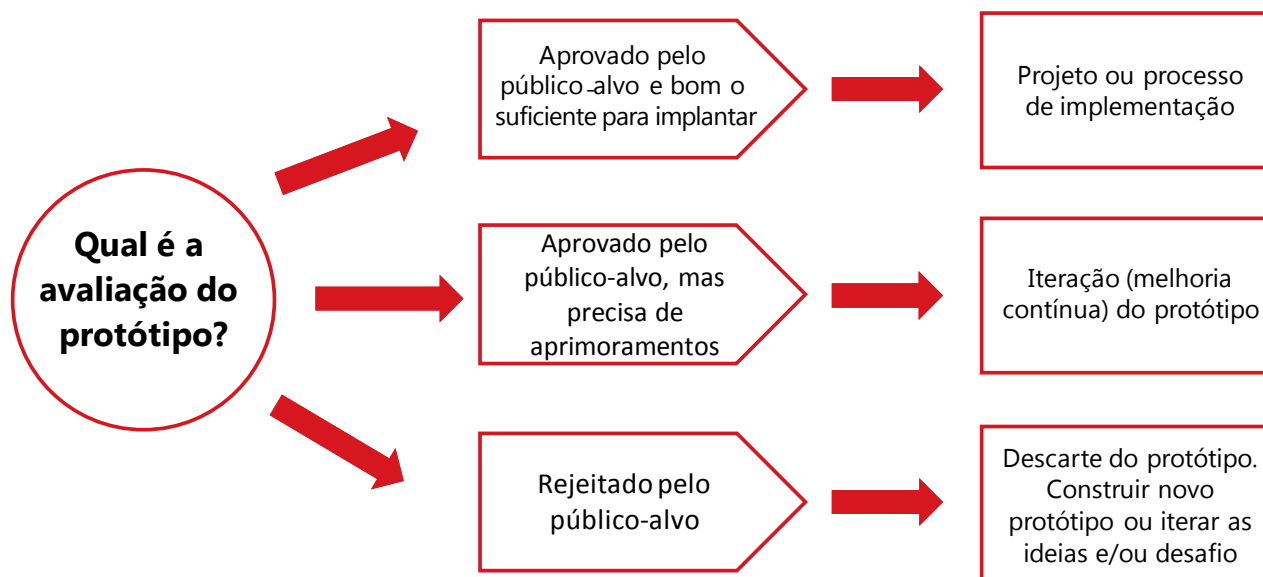
Essa etapa pode ser considerada a mais difícil, uma vez que é necessário desenvolver uma espécie de projeto piloto da sua ideia e apresentá-la ao usuário para sua validação ou não. Nesse sentido, sugere-se a realiza-

ção de entrevistas e apresentação do protótipo ao usuário, com simulação de situações que possam ser vivenciadas. Além disso, é fundamental que o protótipo seja apresentado ao usuário, com detalhamento da solução proposta para o problema inicial e dos benefícios que serão gerados.

Vale ressaltar que uma solução – ou ideia – pode passar pela fase de prototipagem mais de uma vez incorporando as lições aprendidas e aprimorando a proposta de solução até que esteja totalmente adequado para implantação.

A experimentação assume o papel de catalisador da aprendizagem: as críticas e sugestões são utilizadas pelas equipes para identificar pontos fortes e fracos e oportunidades de melhorias a serem incorporados em futuros protótipos, por meio da iteração até que a ideia esteja com maturidade suficiente para ser entrar no estágio de desenvolvimento final e implementação.

**Figura 38 - Decisões após a realização do Design Thinking**



Fonte: Adaptado de Toolkit Design Thinking do Lab InovANAC (não publicado)





Protótipo de solução para melhoria de transporte público elaborado por estudantes de Administração Pública da Fundação João Pinheiro – FJP/MG em oficina de Design Thinking

Fonte: Elaborado pelos autores  
Foto: Nara Aquino

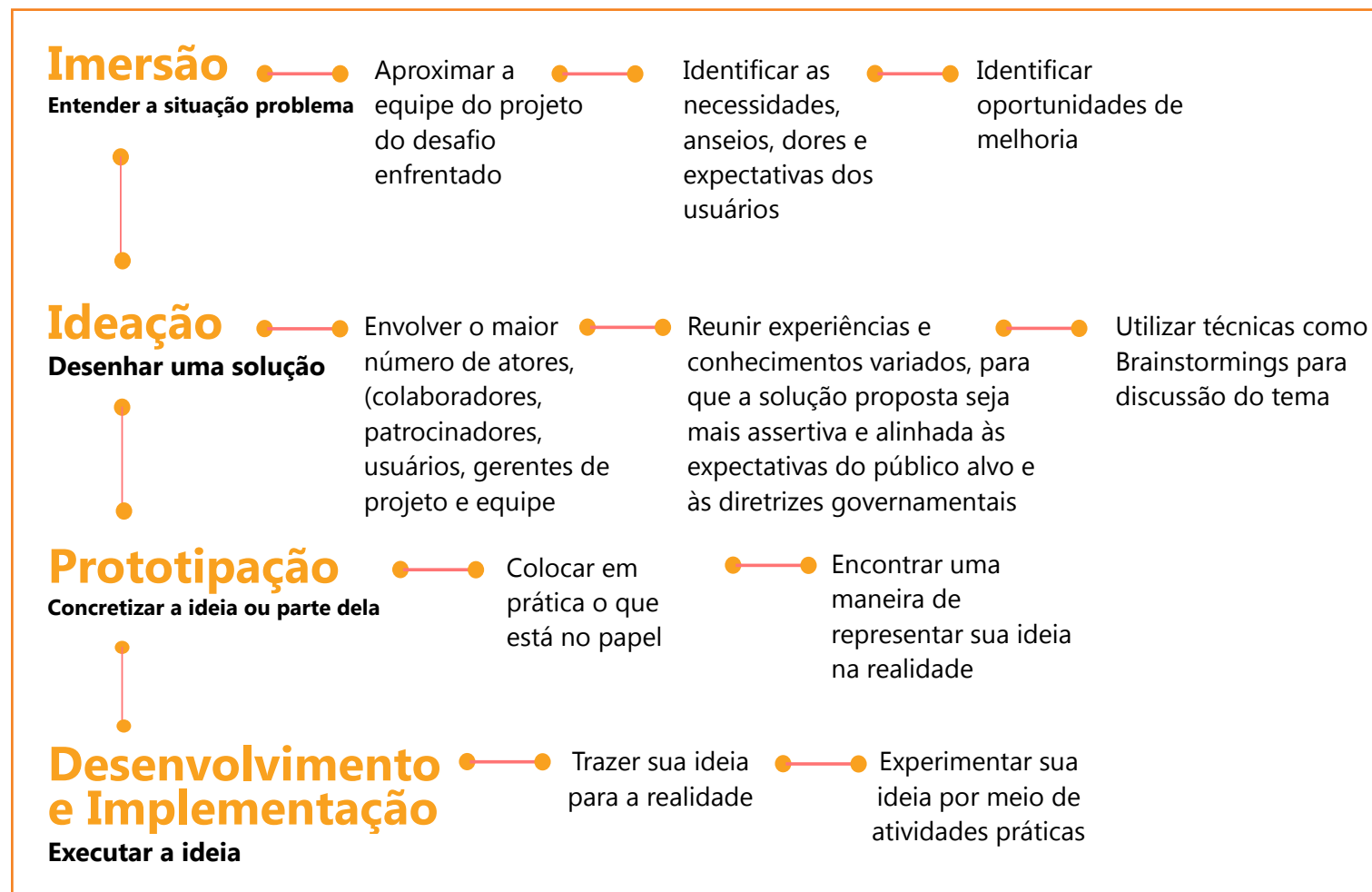




Apresentação de teatro como ideia de protótipo para entender melhor o processo de emissão de carteira de identidade, em oficina de Design Thinking para funcionários das Unidades de Atendimento Integrado – UAI

Fonte: Elaborado pelos autores  
Foto: Nara Aquino

Figura 41 - Resumo da etapa de Geração de Ideias Inovadoras



Fonte: Adaptado Vianna et al. (2012)

## 2.8. DESENVOLVER E IMPLEMENTAR

Nessa fase a equipe deve se dedicar à implementação da Ideia, caso ela tenha apresentado bons resultados na fase de teste/prototipação, conforme será detalhado nos capítulos seguintes.

### 3. Estruturar projetos inovadores

Após passar pela geração e priorização de ideias é preciso definir quais serão realmente implementadas e de que forma isso irá acontecer. Para isso, sugerimos formas de estruturar ideias.

#### O que é e por que deveríamos fazer?

É a análise e o detalhamento dos principais componentes do projeto, com o objetivo de enxergá-lo de forma mais completa.

A estruturação de projetos inovadores é a fase realizada após a identificação das potenciais soluções a serem implementadas. Ela tem o objetivo de organizar os elementos-chave da solução proposta e de seu contexto, transformando-a em um projeto, bem como possibilitar uma visão clara, ampla e objetiva dele. Deste modo, é possível termos um entendimento das suas características e do seu potencial, direcionando a ação e, conseqüentemente, aproximando os resultados desejados. Nessa estruturação, é necessário definir e esquematizar os principais fatores que permeiam o projeto.

No entanto, considerando que a inovação ocorre em meio a incertezas, elaborar um Plano de Gerenciamento de Projetos muito minucioso

pode não ser a melhor estratégia. Com isso, ao estruturar um projeto inovador, sugerimos aplicar ferramentas simples, visuais e dinâmicas, que possibilitam a flexibilidade que esse tipo de iniciativa requer. Ao longo da nossa atuação, percebemos que a estruturação dos projetos de inovação deve seguir uma lógica de agilidade e dinamismo.

Dessa forma, buscamos a utilização de ferramentas que permitam, ao mesmo tempo, uma compreensão abrangente do projeto, facilidade de preenchimento e de leitura, além de possibilidade de preenchimento rápido. A apresentação do projeto de forma clara, objetiva e intuitiva facilitará, além da compreensão e acompanhamento do projeto pela equipe envolvida, o processo de validação junto à alta gestão e ao público-alvo.

#### Como estruturar projetos inovadores?

Diversas ferramentas e modelos podem ser utilizados para a estruturação de projetos de inovação na gestão pública. Você, servidor (a), pode utilizar a ferramenta que preferir. No entanto, é desejável que a ferramenta utilizada seja simples e de fácil compreensão, que exponha as informações de forma objetiva e que deixe claro, para quem lê, todas as características importantes do seu projeto.



Uma ferramenta muito utilizada e que reúne as características desejáveis para a estruturação de projetos inovadores é o Canvas (Quadro de Modelo de Negócios). Ele permite a síntese dos elementos mais relevantes do projeto em um único quadro. Ele é um mapa visual simples – passível de ser entendido por pessoas de diferentes posições hierárquicas, conhecimentos e experiências – e completo.

O Canvas é uma ferramenta idealizada inicialmente por Alex Osterwalder e Yves Pigneur no livro *Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios*, publicado pela primeira vez em 2010. O livro traz os conceitos, a forma de utilização e exemplos de aplicação da ferramenta desenvolvida. Os autores afirmam que o livro foi feito para visionários, inovadores e revolucionários, indicando que a metodologia proposta é voltada para a gestão de iniciativas inovadoras. É interessante destacar que o livro foi construído a partir de uma cocriação da qual participaram 470 pessoas de 45 países durante uma jornada de seis meses, o que ressalta mais uma vez a importância da colaboração e do trabalho em equipe para a inovação.

O Canvas possui várias vantagens. Ele permite uma visualização geral da ideia e é capaz de mostrar, em formato simples e visual, o problema a ser enfrentado, o projeto que será desenvolvido, como isso será feito, e os demais aspectos cruciais a serem considerados, de forma a permitir debates estruturados sobre os elementos envolvidos na iniciativa e como eles se relacionam.

Outra vantagem é que o Canvas estimula uma maneira descontraída de trabalhar de forma colaborativa. É importante envolver todos os ato-

res relevantes para a ideia no processo de elaboração do quadro, pois as conclusões que forem estabelecidas nesse momento serão a base da iniciativa a ser desenvolvida. Isso não significa que as informações inseridas no primeiro preenchimento do Canvas sejam definitivas. Pelo contrário, você pode e deve imaginar possibilidades diferentes e depois testar e escolher aquela que será realmente implementada.

### O que é?

O Canvas de Estruturação de Projetos Inovadores foi resultado da idealização conjunta de toda a equipe, inspirada pela realização de muitas leituras e pela análise de diversos Canvas elaborados por várias organizações. De modo geral, o modelo proposto aqui reúne os elementos considerados fundamentais para a estruturação de um projeto de inovação na gestão pública.

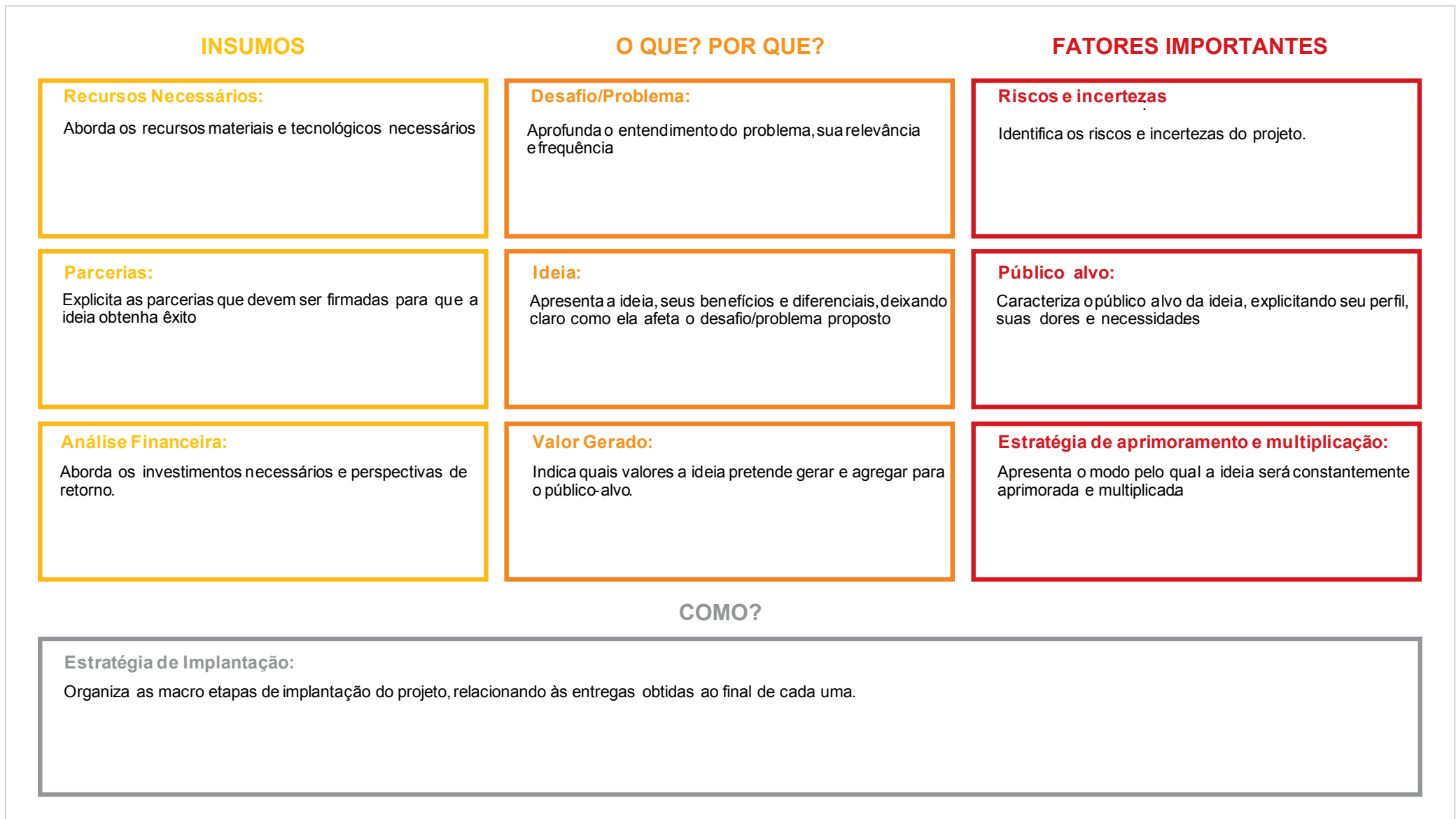
### Quando aplicar?

No momento da estruturação de uma potencial solução em forma de projeto, para validação junto à alta gestão e ao público-alvo.

### Como aplicar?

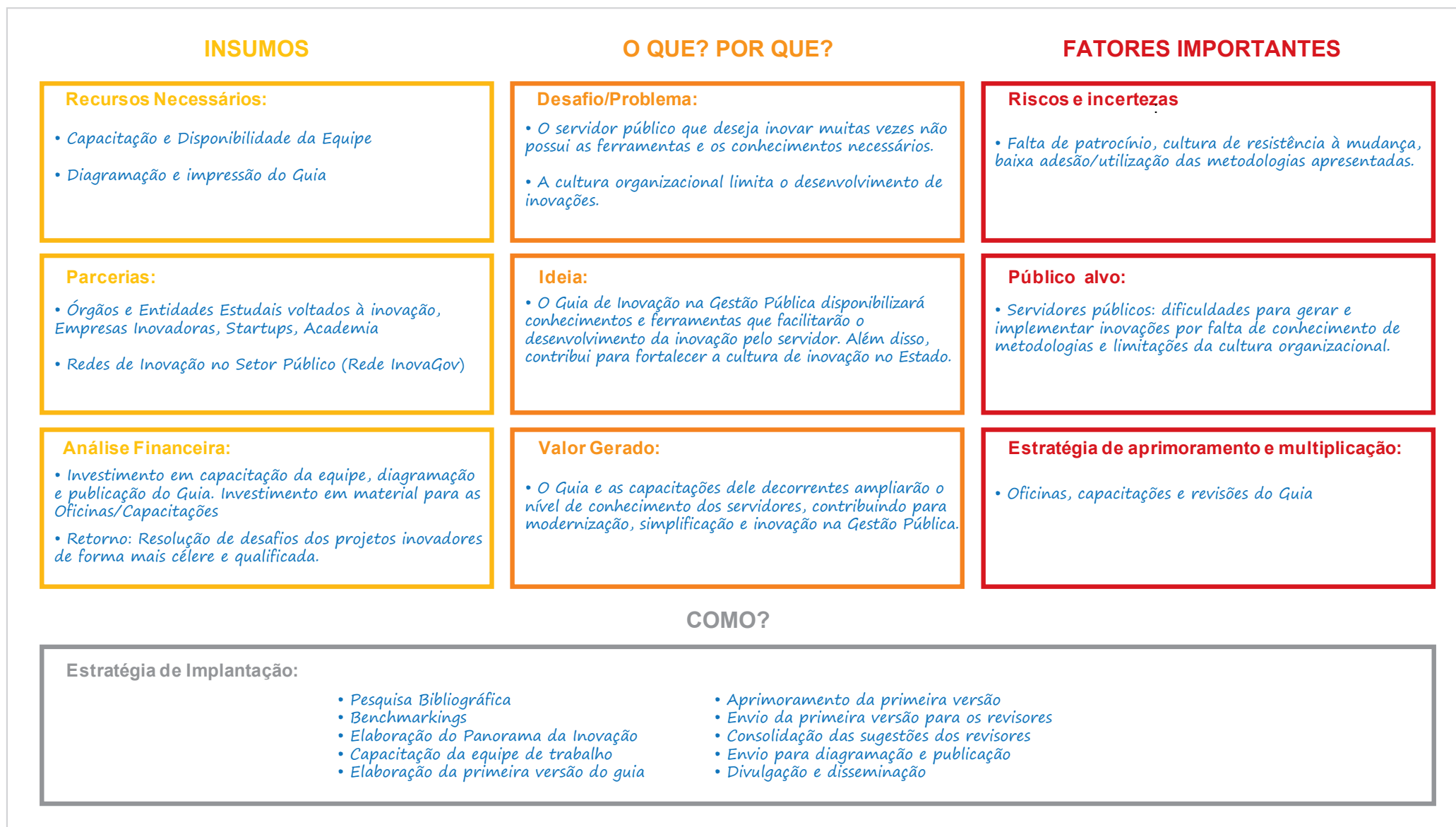
Mantivemos a lógica original proposta pelos autores Osterwalder e Pigneur de divisão do quadro em quatro regiões que trazem elementos afins. Assim, o Canvas de Estruturação de Projetos Inovadores pode ser analisado segundo uma divisão lógica em quatro grandes blocos.

Figura 42 - Canvas de estruturação de projetos inovadores



Fonte: Adaptado de Innoscience – Gestão da Inovação no Setor Público (2014)

**Figura 43 - Exemplo de utilização da ferramenta: Canvas de Guia para Inovação na Gestão Pública**



Fonte: Adaptado de Innoscience – Gestão da Inovação no Setor Público (2014)

Na coluna vertical central, encontram-se as informações sobre “O que se pretende fazer” e “Por que fazê-lo”. O eixo vertical da esquerda traz a noção dos “insumos” (recursos diversos, orçamentos, parcerias) necessários para a execução do projeto. No eixo vertical da direita, encontramos fatores importantes que influenciam o projeto como um todo e que devem estar sempre sob a atenção dos coordenadores (público-alvo, riscos e incertezas, estratégias de aprimoramento e multiplicação, e soluções alternativas). Por fim, no eixo horizontal inferior, são explicitados os passos necessários para a implementação do projeto.

A ordem ideal de preenchimento do quadro é a partir do eixo vertical central. Desde o início dos trabalhos é importante estar claro, para todas as pessoas envolvidas, o problema/opportunidade a ser enfrentado com o projeto, bem como o conteúdo da ideia e seus objetivos. Em seguida, deve-se preencher os dois eixos verticais das extremidades, de modo a estabelecer uma compreensão ampla de todos os fatores envolvidos. Por fim, parte-se para o preenchimento do campo Estratégia de Implantação, onde são definidas as macro etapas de implementação do projeto, lembrando sempre que a ideia desse campo não é estabelecer um cronograma rígido de implementação, mas sim explicitar de maneira simplificada os passos que precisam ser dados para que a iniciativa obtenha seus resultados.

### Quais recursos são necessários para elaboração do Canvas?

Folhas, preferencialmente em formato grande, como A2 ou A3, post-its coloridos e canetas. Na versão online, você pode imprimir este documento.

Para elaborar o CANVAS sugerimos os seguintes passos:

#### Quadro 8 - Vamos praticar?

1	Imprima a ferramenta “Canvas de Estruturação de Projetos Inovadores”.
2	Providencie post-its coloridos. Lembre-se de nunca escrever diretamente no quadro. A utilização de post-its adesivos permite mudar de ideia, acrescentar ou modificar pontos a qualquer momento e utilizar cores diferentes para associar e diferenciar elementos segundo lhe pareça pertinente;
3	Reúna-se com toda a equipe do projeto, buscando garantir a presença de todos os atores-chave e visando obter pluralidade de pontos de vista. Lembre-se de que não é preciso preencher o quadro totalmente em um único momento. Você pode preencher os blocos que estejam mais claros e deixar os demais para momentos posteriores, em que a ideia esteja mais amadurecida;
4	Inicie o preenchimento do quadro, a partir da ordem proposta e atentando-se para as descrições que estão dentro dos blocos. Lembre-se de que cada bloco do quadro deve se relacionar com os demais, inclusive a ideia em si. Pode ser que, ao preencher os demais blocos, você perceba que ela precisa ser modificada. Nesse caso, tudo bem! A elaboração de um Canvas é realmente um processo de construção e aprendizado. Isso mostra que o preenchimento do quadro já está sendo proveitoso antes mesmo de ser concluído;
5	Analise e modifique o quadro quantas vezes considerar necessário;
6	Quando achar que chegou à melhor versão possível, você pode reproduzir o quadro em formatos menores de papel e com as informações já registradas no próprio quadro (dispensando o uso de post-its), de modo a ter uma representação do projeto que possa ser apresentada a diferentes pessoas e em diferentes ambientes.

Fonte: Elaborado pelos autores

A abordagem ágil de gerenciamento de projetos, que será tratada no capítulo 4, possibilita gerenciar projetos inovadores com flexibilidade, adaptabilidade e dinamismo.



## 4. Gerenciar projetos inovadores

Agora que o projeto inovador a ser desenvolvido pela equipe se tornou mais claro, chegou a hora de organizar e colocar em prática suas principais ações e entregas!

### O que é e por que deveríamos fazer?

O gerenciamento de projetos pode ser definido como sendo “[...] a aplicação de conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas às atividades do projeto a fim de cumprir os seus requisitos” (PMI, 2013, p. 47). Essa definição ampla sugere que não há uma única forma de se gerenciar projetos, pois as especificidades de cada caso podem influenciar na escolha do conjunto de elementos que serão aplicados.

Embora o gerenciamento de projetos não seja aplicado uniformemente a todos os projetos, o PMI (2013) defende existir um conjunto de “boas práticas” capaz de aumentar as chances de sucesso em uma ampla gama de projetos. Cada modelo de gerenciamento de projetos não é superior ou inferior a outro, mas, sim, mais adequado às características de cada projeto e ao contexto no qual está inserido. Um projeto de implantação de um novo aplicativo e um projeto de construção de um prédio, por exemplo, apresentam elementos distintos e a forma de gerenciá-los deve se adequar a essas particularidades.

Dentre as várias formas de se gerenciar um projeto, apresentaremos brevemente neste capítulo alguns aspectos de gerenciamento considerando dois tipos de abordagem: a classificada como tradicional, cujo modelo de gerenciamento de projetos é amplamente difundido nas organizações; e a

abordagem ágil, que tem ascendido e conquistado cada vez mais destaque especialmente no âmbito do gerenciamento de projetos inovadores.

### Como podemos gerenciar projetos inovadores?

Projetos inovadores apresentam não apenas produtos, serviços ou resultados exclusivos, como também geram soluções com certo grau de novidade. Essa característica dos projetos inovadores pode torná-los mais complexos e dinâmicos exigindo do gestor conhecimentos, habilidades e ferramentas específicas para cada caso.

Como vimos neste Guia, a inovação no setor público e, conseqüentemente, os projetos inovadores recebem influências de diversos fatores internos – por exemplo, a cultura organizacional, a liderança organizacional e atitude gerencial postura das lideranças frente à mudança, a gestão de recursos humanos e os canais de comunicação entre os atores – e externos como, por exemplo, o quadro legislativo, as necessidades e as expectativas da população. Logo, ao se perguntar “como podemos gerenciar projetos inovadores?” esses elementos devem ser considerados.

De modo geral, projetos inovadores podem ser gerenciados com base na abordagem tradicional, na abordagem ágil ou, até mesmo, na mistura de características de ambas, aproveitando ao máximo os benefícios que cada uma pode oferecer. O apoio e a colaboração dos envolvidos, somados à certeza de que cada lição aprendida irá contribuir para aprimorar a experiência seguinte, são passos importantes rumo a projetos bem-sucedidos!

Com base nas diferentes abordagens de gerenciamento, apresentaremos algumas etapas chave para que você possa conhecer brevemente o que cada abordagem propõe e escolher/adaptar segundo o contexto no qual seu projeto está inserido:

#### 4.1. ESCOLHER QUAL ESTRATÉGIA ADOPTAR

Sobre a abordagem tradicional pode-se destacar a estratégia da busca pela previsibilidade. Os ciclos de vida dos projetos<sup>12</sup> que utilizam essa abordagem são denominados predeterminados, previstos ou inteiramente planejados. Esses ciclos “[...] são aqueles em que o escopo do projeto, bem como o tempo e custos exigidos para entregar tal escopo são determinados o mais cedo possível no ciclo de vida do projeto” (PMI, 2013, p. 44). Essa característica de previsibilidade faz com que a abordagem tradicional seja usualmente utilizada nos projetos convencionais, nos quais o grau de incerteza é baixo e o produto a ser entregue é bem entendido (por exemplo, a construção de um prédio).

Contudo, em ambientes turbulentos nos quais as organizações enfrentam dificuldade em prever o futuro e precisam gerenciar grandes incertezas e desafios no planejamento e controle dos projetos, adotar a estratégia da previsibilidade pode resultar em maiores riscos. Conforme Bruno-Faria (2007), por compreender ideias, produtos e serviços com certo grau de novidade,

os projetos inovadores podem se tornar mais complexos e dinâmicos, visto a dificuldade de se prever elementos de algo ainda pouco conhecido.

Nesses casos, a abordagem ágil tem se mostrado uma boa opção. Trata-se de uma alternativa para gerenciar projetos inovadores com foco na simplicidade, valorização das pessoas, interações com o usuário/público-alvo e utilização de técnicas e ferramentas visuais de gestão. A abordagem ágil de projetos pode ser definida como

[...] uma abordagem fundamentada em um conjunto de princípios, cujo objetivo é tornar o processo de gerenciamento dos projetos mais simples, flexível e interativo, de forma a obter melhores resultados em desempenho (tempo, custo e qualidade), menos esforço em gerenciamento e maiores níveis de inovação e agregação de valor para o cliente (AMARAL et al., 2011 apud EDER et al., 2012, p. 150).

A abordagem ágil adota a estratégia da adaptabilidade. Os ciclos de vida dos projetos que adotam essa abordagem são conhecidos como ciclos de vida adaptativos ou direcionados à mudança ou utilizadores de métodos ágeis. Estes

[...] são desenvolvidos com o intuito de manter o grau de influência das partes interessadas mais alto e os custos das mudanças mais baixos do que nos ciclos de vida previsíveis, ao longo de todo o ciclo de vida (PMI, 2013, p. 40).

<sup>12</sup> O ciclo de vida de um projeto engloba todas as fases ocorridas desde o início até o término do projeto.

## 4.2. PLANEJAR E ORGANIZAR AS ENTREGAS

Os projetos convencionais – também chamados de projetos tradicionais – são, em grande parte, caracterizados por apresentarem um planejamento inicial extenso e minucioso, bem como um controle rígido e formal das mudanças realizadas ao longo do projeto.

A abordagem ágil, por outro lado, nos propõe a refinar o plano ao

longo da execução do projeto, em vez de planejar tudo com antecedência. O planejamento engloba o entendimento macro do projeto (a ferramenta Canvas, apresentada no capítulo 3, poderá te auxiliar nessa compreensão) e é realizado em ciclos rápidos de desenvolvimento – também chamados de sprints – que podem ocorrer várias vezes ao longo de um único projeto gerando entregas e aprendizados.

**Figura 44 - Ciclos de desenvolvimento e entregas**



Fonte: Adaptado de EloGroup (2017)

Assim, o projeto é delineado em grandes blocos, não muito detalhados. Contudo, o planejamento das atividades que são desempenhadas no curto prazo é realizado minuciosamente dando forma ao próximo produto que será entregue e incorporando os aprendizados obtidos no decorrer do projeto.

Quanto mais inovador é o produto a ser desenvolvido, mais flexível deve ser o processo de planejamento e gestão a fim de absorver as mudanças de escopo e colocar os planos de contingência em prática de maneira mais rápida e eficaz (ALMEIDA et al., 2012). Russo e Sbragia (2007) destacam que quanto maior o nível de inovação de um projeto, mais riscos e incertezas podem influenciar ou dificultar seu planejamento e execução. Desse modo, ser flexível a mudanças pode ser fundamental para a continuidade do projeto.

Planejar é preciso, porém, precisamos lembrar que a realidade nem sempre (ou quase nunca) segue os caminhos lineares que planejamos. Ao gerenciar o seu projeto, muitas vezes, você precisará adaptar ou mudar o seu planejamento para que ele siga em frente. Como vimos neste Guia, projetos inovadores apresentam maiores incertezas e tentar planejar todo o projeto detalhadamente logo no início pode ser bastante arriscado.

Nesse momento, é interessante se questionar sobre:

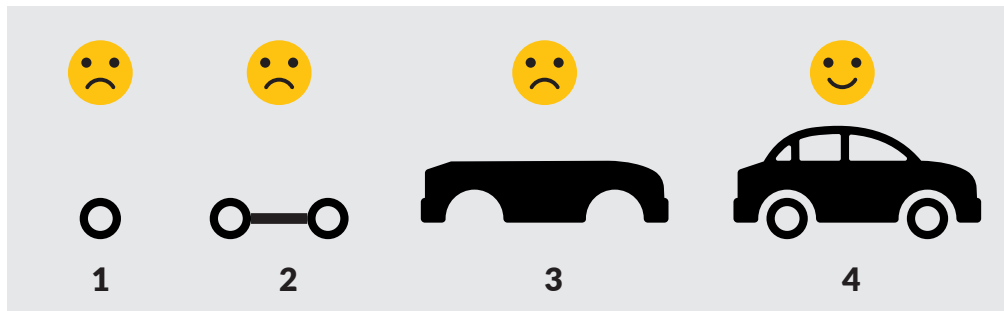
- O que meu usuário espera do novo produto/serviço?
- Será que o novo produto/serviço será utilizado pelos usuários?
- Será que o novo produto/serviço irá resolver ou atender os anseios/dores dos usuários?

Responder essas perguntas sem testar e colocar em prática a ideia inovadora pode gerar muitas dúvidas e equívocos. A fase de prototipagem, que vimos no capítulo Erro! Fonte de referência não encontrada., sobre a metodologia do Design Thinking, pode ser muito útil neste momento, pois nos possibilita antecipar alguns ajustes necessários para o produto/serviço que se pretende criar. Ainda assim, por se tratar de algo novo, ao longo de um projeto inovador novas dúvidas ou questionamentos podem surgir e quanto antes você conseguir responder a essas questões, mais rapidamente as adequações necessárias poderão ser identificadas e providenciadas.

Enquanto a maior parte dos projetos que adotam a metodologia tradicional agrega valor apenas ao final do projeto, a abordagem ágil te convida a distribuir, ao longo do seu projeto, entregas que agregam valor para seus usuários ou público alvo, aumentam o grau de satisfação dos mesmos e te permitam responder, ainda que parcialmente, alguns dos questionamentos acima. Essa lógica de gerar “entregáveis”, ou seja, produtos intermediários que são potencialmente utilizáveis e agregam valor é um ponto chave da abordagem ágil. Por isso, ao planejar um projeto inovador busque organizar suas entregas de modo a maximizar a agregação de valor e a escala de aprendizado.

Um mesmo desafio pode ser trabalhado de formas distintas dependendo da postura adotada em cada projeto. Nos exemplos a seguir são apresentados diferentes tipos de entregas considerando dois projetos que visam a atender a um mesmo desafio relacionado à melhoria da locomoção dos usuários.

**Figura 45 - Entregas intermediárias do projeto A**

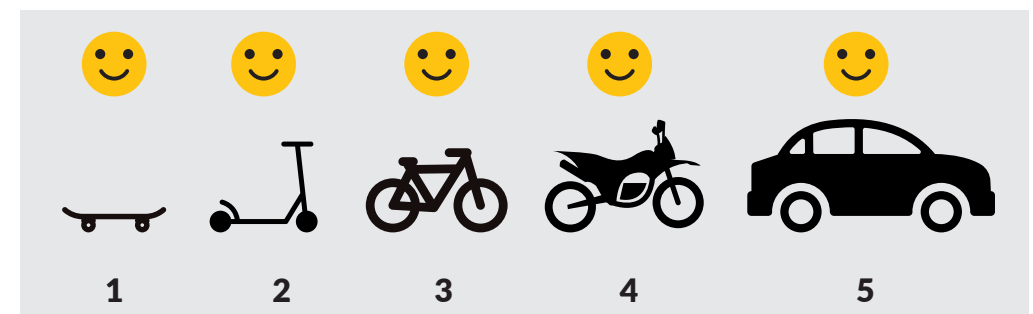


Fonte: Adaptado de EloGroup (2017)

Na Figura 45, todas as entregas são parte do produto final pré-definido (carro), representando um projeto com escopo rígido em que se espera que o carro atenda/resolva o desafio proposto. Essa forma de atuação é muito frequente em projetos convencionais cujas soluções podem parecer óbvias ou corriqueiras, sendo definidas logo no início do projeto. A partir do escopo fixo definido, as entregas intermediárias foram estruturadas de modo que só agregam valor ao final do projeto, mantendo o grau de satisfação dos envolvidos baixo durante todo o desenvolvimento e só recebendo feedback no final do projeto (aproximando-se da abordagem tradicional).

Por outro lado, a novidade intrínseca aos projetos inovadores contribui para que haja maiores incertezas quanto à melhor forma de se resolver o problema. Buscar resolver o desafio de locomoção a partir de um projeto inovador implica, muitas vezes, em fugir de soluções óbvias e casuais para adotar alternativas novas que possam responder melhor ao desafio em questão. Quando adotamos uma postura inovadora precisamos ter em mente que nem todas as respostas estarão claras para nós logo no início. Por isso, definir antecipadamente que a melhor solução é um carro pode ser precipitado ou até mesmo arriscado, podendo despender tempo e recursos financeiros em um produto final que poderia não ter aceitabilidade ou resultados satisfatórios.

**Figura 46 - Entregas intermediárias do projeto B**



Fonte: Adaptado de EloGroup (2017)

Já na Figura 46, primeiro é entregue um skate para o usuário e, ainda que essa entrega não atenda todos os seus anseios ou dores, ela o atende parcialmente na sua locomoção e nos permite captar a percepção do usuário trazendo novos elementos para as entregas seguintes: patinete, bicicleta, motocicleta e carro. Cada entrega disponibiliza novas funcionalidades para utilização dos envolvidos e busca atender, ainda que parcialmente, o objetivo final proposto (aproximando-se da abordagem ágil).

A solução mais adequada vai ganhando clareza ao longo do projeto por meio de cada entrega, que possibilita atender/resolver o desafio, bem como agregar novos elementos ou questões até então não consideradas. Logo, nesse caso, o que implica no encerramento do projeto não é a entrega de um produto específico pré-definido, mas a entrega do produto que melhor atenda o desafio. Assim, o Projeto B poderia ter acabado em qualquer uma das entregas (vamos supor, por exemplo, que a bicicleta se mostrou suficiente para atender ao desafio) ou ter continuado (caso o carro não tenha respondido ao desafio de forma satisfatória).

Sendo assim, o perfil das entregas de cada projeto pode variar conforme a estratégia adotada. De toda forma, para auxiliar no planejamento e na organização das suas entregas, em conjunto com toda a equipe, liste

as várias entregas esperadas com o projeto e as priorize visando definir em qual ordem elas serão realizadas (as entregas mais importantes devem ter prioridade na execução). Vários critérios de priorização podem ser utilizados considerando o contexto e as diretrizes do projeto e como essas condições podem mudar ao longo do projeto. Lembre-se de rever continuamente os critérios adotados e quais entregas são prioritárias.

Conhecendo as entregas que se busca disponibilizar por meio do projeto fica mais fácil definir a duração dos ciclos de desenvolvimento – que podem variar entre uma e seis semanas. A partir da análise e priorização das entregas, você poderá planejar os ciclos de desenvolvimento que comporão o seu projeto, detalhando com maior clareza as ações relativas às entregas mais prioritárias e que, portanto, serão realizadas no primeiro ciclo.

Mais uma vez ressaltamos aqui a importância de que toda a equipe envolvida pelo projeto participe dessas definições, favorecendo a uniformidade das informações e o compartilhamento do conhecimento técnico. Desse modo, evita-se, por exemplo, que as entregas sejam priorizadas sem que se considere a capacidade real da equipe, minimizando-se os riscos de subestimar os esforços necessários para determinadas atividades.

### 4.3. EXECUTAR E ACOMPANHAR AS AÇÕES E ENTREGAS

Sabemos que ao colocar em prática as ações e entregas planejadas para o projeto podem surgir novas dúvidas, prioridades e imprevistos. Por isso, lembre-se de que o planejamento deve ser contínuo e retroalimentado pelas questões que surgirem em meio à execução do seu projeto.

Seguindo a lógica comumente adotada na abordagem tradicional, após a realização do planejamento minucioso de todo o projeto, inicia-se a execução das atividades a fim de que o produto/serviço seja entregue ao final. Essa forma de atuação faz com que grande parte do aprendizado quanto à aplicabilidade e aceitação do produto seja obtida apenas ao final do projeto, quando o produto/serviço foi entregue. Nesse caso, portanto, as lições aprendidas geram insumos para o próximo projeto.

A abordagem ágil, por sua vez, nos convida a aprender e aprimorar ao longo do projeto. Cada atividade e entrega é uma oportunidade de revisão e melhoria, agregando novos conhecimentos e novas experiências. Por isso, para iniciar a execução das atividades previstas para o ciclo de desenvolvimento seguinte, é fundamental que as ações e entregas estejam claras e bem compreendidas por todos os envolvidos no projeto.

Esse alinhamento é importante tanto no início de um ciclo de desenvolvimento quanto ao longo do mesmo. O compartilhamento das informações durante a execução das atividades favorece a resolução de problemas em conjunto pela equipe e a replicação de práticas e experiências bem-sucedidas.

Quando a equipe trabalha com transparência, a visão do projeto e do seu andamento é compreendida por todos, favorecendo a construção de um ambiente colaborativo em constante aprimoramento. Vários métodos e ferramentas podem ser utilizados para auxiliar na comunicação e acompanhamento do projeto, você pode adaptar ou utilizar o que julgar mais adequado para a sua realidade. Neste Guia apresentaremos a Reunião de Pé e a ferramenta Kanban.

#### Reunião de Pé

A Reunião de Pé é uma reunião de curta duração (o tempo máximo são 15 minutos) realizada diariamente com as pessoas envolvidas pelo projeto. Por ser uma reunião breve, é necessário ter em mente que o objetivo não é discutir detalhadamente o que está sendo feito, mas sim compartilhar de modo sucinto as atividades realizadas no dia anterior, eventuais dificuldades e/ou soluções e priorizar as atividades que serão realizadas no dia de trabalho que se inicia (normalmente as Reuniões de Pé são realizadas no turno da manhã).

A abordagem ágil valoriza a comunicação e a simplicidade, por isso as Reuniões de Pé são muito utilizadas em projetos que adotam o gerenciamento ágil. A conversa cara a cara é uma das formas mais simples para se transmitir informações e junto a isso favorece a integração e aproximação da equipe.

A princípio você pode achar um exagero realizar reunião todos os dias. Contudo, a periodicidade da reunião é outro aspecto chave. Faça um exercício: pense em tudo o que você realizou no seu trabalho ontem. Pensou? Agora pense em tudo o que você realizou em uma semana de trabalho. Observou como aumentou o volume de atividades e informações que você precisaria compartilhar com a equipe?

A periodicidade da reunião favorece sua curta duração, pois o volume de informações a serem discutidas tende a ser menor. Se você alterar a periodicidade da Reunião de Pé, muito provavelmente, terá dificuldades em mantê-las enxutas, como elas originalmente são.

Além disso, as reuniões diárias favorecem a identificação rápida das dificuldades e dos problemas permitindo que a equipe compartilhe e busque soluções mais prontamente. A necessidade de mudanças pode ser constatada com mais agilidade e o projeto pode se beneficiar com a rápida onda de aprendizagem que se forma ao longo da execução do projeto.



**Figura 47 - Reunião Diária ou Reunião de Pé**

Reunião Diária ou Reunião em Pé	
<b>Duração</b>	15 minutos
<b>Quem participa?</b>	Toda equipe do projeto
<b>Objetivo</b>	Disseminar conhecimento sobre o que foi feito no dia anterior, identificar impedimentos e priorizar o trabalho do dia que se inicia.
<p>Por ser uma reunião de curta duração, as reuniões diárias também são conhecidas como Reuniões em Pé. Para que a reunião de fato não ultrapasse os 15 minutos, é interessante que alguém se disponha a conduzir a discussão e garantir que assuntos fora da pauta não sejam tratados naquele momento. Importante destacar também que a abordagem ágil prioriza equipes de trabalho com poucos integrantes, o que contribui para a maior fluidez da comunicação em cada encontro.</p>	

Fonte: Elaborado pelos autores

Nessas reuniões você também pode usar alguns artefatos que funcionam como radiadores de informação. Eles irão auxiliar você na troca de informações sobre o andamento do projeto apresentando esses dados de forma simples e bastante visual. O Kanban, que será apresentado a seguir, é um exemplo de radiador de informação.

### Kanban

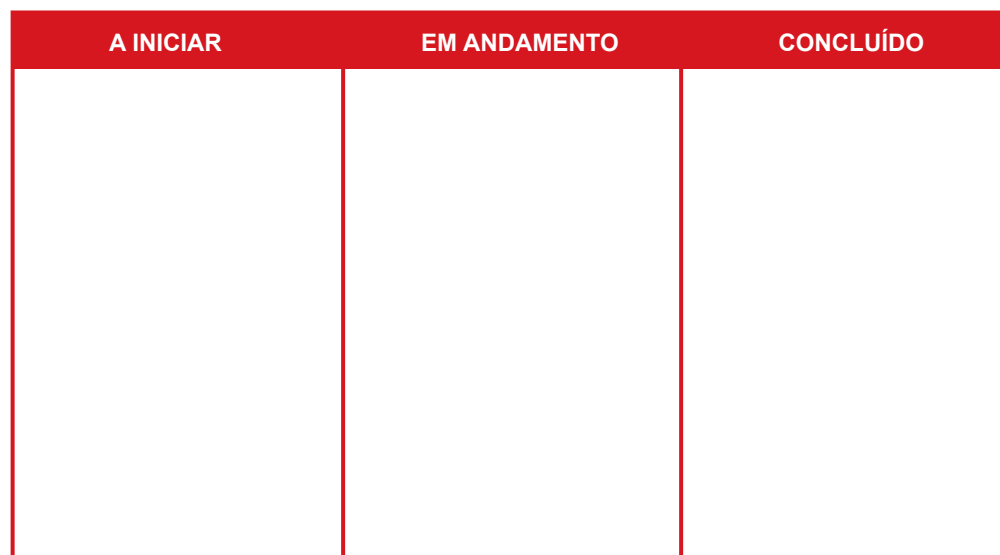
Nós da SCIM utilizamos e recomendamos o Kanban<sup>13</sup>, uma estrutura organizada em formato de quadro (também conhecida como framework) que apresenta informações relevantes sobre o andamento de um projeto/atividade. O Método Kanban permite a visualização do trabalho por toda a equipe, tanto das tarefas em andamento quanto das concluídas, contribuindo para a equipe visualizar o fluxo de trabalho e possibilitando a realização de melhorias contínuas.

Além disso, a ferramenta possibilita a medição do tempo gasto para realização das atividades e a estimativa do tempo demandado para conclusão do projeto. Também é possível mensurar o volume de trabalho em andamento com vistas a não gerar sobrecarga de tarefas sobre a equipe.

O Kanban contribui para o dinamismo, a interação e a melhora da comunicação da equipe de trabalho. Ele confere transparência para o que vem sendo realizado e favorece a realização de entregas contínuas e incrementais.

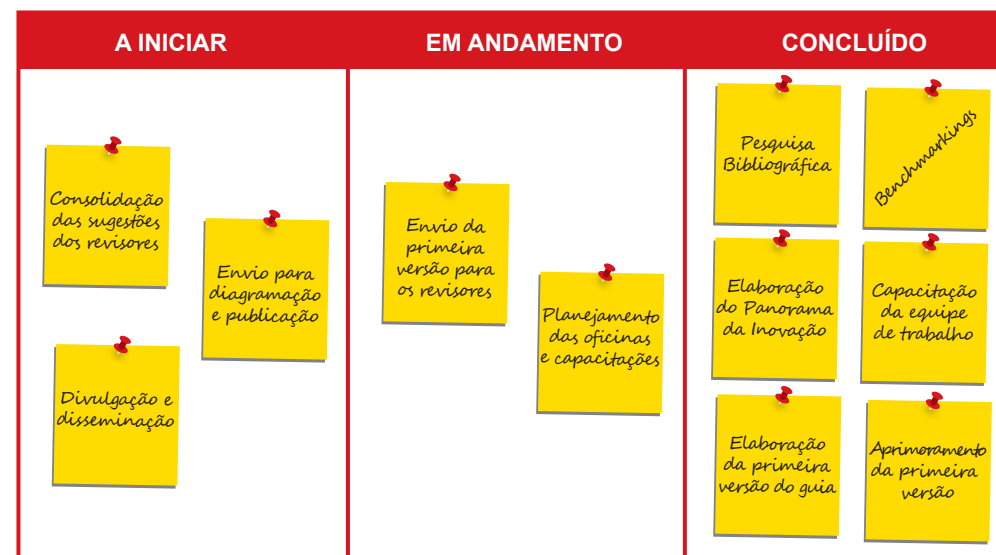
<sup>13</sup> A palavra “Kanban” tem origem japonesa e significa “cartão visual”

**Figura 48 - Quadro Kanban**



Fonte: Elaborado pelos autores

**Figura 49 - Exemplo: Quadro Kanban do Guia para Inovação na Gestão Pública**



Fonte: Elaborado pelos autores

**Recursos necessários:** Quadro branco ou papel, preferencialmente A2 ou A3, post-its.

Além do meio físico, o Kanban pode ser construído em um meio digital. Existem ferramentas gratuitas online, como o Trello<sup>14</sup>, que, além de disponibilizar a criação do quadro Kanban por projeto, permite a elaboração da listagem das tarefas que compõem cada atividade. O Trello também permite atribuir responsáveis por atividade e facilita a comunicação entre a equipe envolvida no projeto.

### Quando usar?

A utilização do quadro Kanban é comum no gerenciamento de projetos de tecnologia e desenvolvimento de softwares e também no acompanhamento e desenvolvimento de projetos inovadores no setor privado e no Governo. Esta ferramenta pode ser utilizada durante o desenvolvimento do projeto, quando se deseja visualizar e otimizar o fluxo de trabalho, pois o Kanban permite acompanhar o desenvolvimento das atividades do projeto em tempo real, bem como mensurar o tempo gasto em cada uma delas, além de acompanhar as entregas realizadas.

<sup>14</sup> Disponível em: <www.trello.com>. É importante estar atento à política de segurança do site, principalmente quando se tratar de informações sigilosas

## Como usar?

Para utilização da ferramenta, recomenda-se que a etapa de planejamento do projeto seja realizada juntamente com representantes da equipe responsável pelo seu desenvolvimento. Nesta etapa, devem ser definidas as tarefas e entregas que serão realizadas, o tempo demandado por cada uma delas e os seus responsáveis. Dessa maneira, os projetos devem ser desmembrados pela equipe em atividades menores, que serão elencadas nos cartões que comporão o quadro Kanban, conforme detalhamento a seguir.

O Kanban pode ser construído em um meio físico, utilizando quadro branco, papel A4 ou mural, por exemplo, onde os cartões serão post-its. Sugerimos que o quadro Kanban seja composto pelas colunas “a iniciar”, “em andamento” e “concluído”<sup>15</sup>. Nele, cada tarefa deve ser representada em um cartão (post-it), sendo que, à medida que as atividades do projeto são iniciadas e desenvolvidas, os cartões serão deslocados pela equipe através destas colunas. Destaca-se que, dentro de cada coluna, as posições dos cartões, mais altas ou mais baixas, demonstram para a equipe o grau de prioridade da atividade.

Além disso, o número de cartões elencados na etapa “em andamento”, ou seja, o número de atividades sendo desenvolvidas pela equipe deve ser acordado previamente. Isso faz com que os cartões somente possam/devam ser deslocados da coluna “a iniciar” para a coluna “em andamento”, quando outra atividade for concluída. Dessa maneira, pretende-se evitar sobrecarga de tarefas e ao mesmo tempo busca-se garantir entregas contínuas.

O Kanban permite que as atividades do projeto sejam desenvolvidas conforme a capacidade da equipe envolvida. Por meio da ferramenta, a equipe é incentivada a “puxar” as tarefas da coluna “a iniciar” para a coluna “em andamento” na medida em que tem capacidade para realizá-las, ao invés de aguardar o momento em que a atividade é demandada pelos clientes ou usuários. Dessa maneira, as atividades vão sendo “puxadas” pela equipe e não “empurradas” conforme a demanda.

---

<sup>15</sup> As colunas que compõem o quadro Kanban podem ser customizadas de acordo com as necessidades da equipe e também do projeto.

#### 4.4. AVALIAR E APRIMORAR

Após cada ciclo de desenvolvimento são realizadas entregas, podendo-se assim mensurar os impactos e as percepções dos usuários diante da solução parcial que lhes foi disponibilizada. A partir das entregas constantes é possível antecipar feedbacks e vislumbrar a necessidade de ajustes ou mudanças que só poderiam ser constatadas ao final de todo o projeto, caso fosse adotada a metodologia tradicional.

Podemos pensar, por exemplo, em um projeto inovador que vise à implantação de um novo aplicativo para o cidadão. Neste caso, não é preciso que todo o aplicativo esteja pronto para que o mesmo seja disponibilizado. Ao longo do desenvolvimento da solução, algumas funcionalidades podem ser disponibilizadas para utilização pelo cidadão. Ainda que o produto final não tenha sido entregue, esses produtos intermediários podem agregar valor ao cliente e contribuem para o desenvolvimento do aplicativo a partir da percepção de aceitação do novo produto ou serviço.

Ao realizar uma entrega, ainda que não seja o produto/serviço final, já é possível checar se de fato o produto/serviço atende as necessidades e desejos dos usuários, se estão caminhando no rumo certo ou se pre-

cisam mudar. Nesse sentido, a característica de adaptabilidade presente na abordagem ágil se reflete na maior flexibilidade e na capacidade de resposta rápida a mudanças contribuindo para que as oportunidades sejam aproveitadas e os ajustes necessários, identificados ao longo do projeto, possam ser corrigidos mais rapidamente.

Por isso, a potencial solução deve ser pensada de forma flexível, para que possa se adaptar às informações e sugestões levantadas. Por meio de um planejamento contínuo, as atividades e possíveis entregas são revistas e priorizadas constantemente, podendo incluir novas ideias ou até mesmo excluir as anteriores.

A avaliação e o aprimoramento são realizados tanto para as ações e entregas do projeto quanto para a forma de atuação da equipe, incorporando as lições aprendidas pelo grupo em benefício de todos. Ao final de cada ciclo de desenvolvimento e ao final do projeto inovador tente responder junto à equipe: o que poderíamos ter feito melhor? Quanto mais opiniões, melhor! Avaliem em conjunto e, se possível, coloquem em prática já no ciclo de desenvolvimento seguinte. Lembre-se, melhore continuamente!

## Considerações Intermediárias e Desafiadoras...

Se você chegou aqui esperando a tradicional Conclusão ou as Considerações Finais, pedimos desculpas, o que temos são Considerações Intermediárias e Desafiadoras a fazer:

**1) Esta história continua:** como apresentamos neste Guia, a inovação tem potencial infinito e o desenvolvimento de soluções inovadoras se dá por meio de ciclos evolutivos de imersão, experimentação e aprendizagem que buscam gerar cada vez mais valor para o público-alvo. Este método de aprimoramento permanente de soluções merece ainda maior atenção no setor público, tendo em vista que os cidadãos demandam (e demandarão) serviços e políticas públicas cada vez mais efetivos, transparentes e participativos. Para atender a tais necessidades, nós, servidores públicos, devemos buscar constantemente os melhores instrumentos disponíveis e aperfeiçoá-los continuamente, com foco no cidadão.

**2) Você é parte da transformação:** você agora faz parte de um time de pessoas engajadas que possuem o propósito de transformar a gestão pública por meio da inovação e que buscam de forma colaborativa adquirir, aplicar e transmitir conhecimentos relevantes para subsidiar essa transformação. Esperamos que você e sua equipe apliquem as ferramentas e conhecimentos obtidos neste Guia na busca de soluções para os desafios do seu ambiente de trabalho e que disseminem esses conhecimentos para outros servidores.

**3) Estamos juntos:** como somos um time, vamos jogar juntos e, para que isso ocorra, convidamos você e sua equipe a participarem ativamente da nossa Comunidade de Simplificação (acesse nossa página: [www.simplificacao.mg.gov.br](http://www.simplificacao.mg.gov.br)). A Comunidade é um agrupamento de servidores e iniciativas governamentais que possuem como objetivo comum contribuir para a inovação e a desburocratização na Gestão Pública de Minas Gerais. Portanto, desejamos sua participação em nossas capacitações, eventos,

blog, etc., enfim, contamos com você como parceiro(a) nessa jornada de transformação da gestão pública por meio da inovação. Além disso, lembre-se de cadastrar suas ideias e iniciativas inovadoras no Prêmio Inova Minas Gerais. Desse modo, as inovações pensadas e desenvolvidas por você poderão ser reconhecidas e impactar diversos outros atores.

**4) Existem vários caminhos:** não acreditamos que haja um caminho único ou necessariamente melhor para inovar no setor público, nem pretendemos que este Guia assuma essa função. Nosso time da Superintendência Central de Inovação e Modernização Institucional da Seplag, que tem a missão de fomentar a inovação na gestão pública no Governo do Estado de Minas Gerais, propôs neste Guia alguns caminhos possíveis, balizados por conceitos e ferramentas adotados por organizações de referência em inovação, para fomentar a inovação na gestão pública mineira. Esperamos que cada equipe construa o seu próprio caminho, adaptando as ferramentas aqui apresentadas às suas necessidades, com a compreensão de que mais importante que os métodos são os fundamentos e valores que sustentam a inovação, tais como o desejo de mudança, a abertura para o novo, o exercício da empatia, da colaboração, da experimentação e do aprendizado evolutivo.

Nosso propósito inicial com este Guia era auxiliar os servidores a entender melhor sobre inovação, apresentar conceitos e ferramentas para gerar ideias, estruturar e gerenciar projetos inovadores. Bom, esperamos ter conseguido isso. Contudo, ao longo do caminho, fomos redefinindo e ampliando nossos desafios e desejos. O que queremos mesmo é empoderar aqueles que, como você, trazem consigo o desejo de transformar realidades e construir lugares melhores no mundo, para trabalhar, para servir, para viver. O Guia acaba aqui, mas a transformação do setor público não. Contamos com você para continuar escrevendo as próximas páginas da inovação...

## Referências

- ALENCAR, E. L. S. de. Desenvolvendo a criatividade nas organizações: o desafio da inovação. *Revista de Administração de Empresas, Scielo*, v. 35, p. 6 – 11, 12 1995. ISSN 0034-7590. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scieloOrg/php/articleXML.php%3Flang%3Den%26pid%3DS0034-75901995000600002>>.
- ALLIO, Lorenzo. *Design Thinking for Public Service Excellence*. 2014. Disponível em: <<https://goo.gl/hw5BBR>>. Acesso em: 09 out. 2017.
- ALMEIDA, L. F. M. et al. Fatores críticos da agilidade no gerenciamento de projetos de desenvolvimento de novos produtos. *Produto & Produção*, v. 13, n. 1, p. 93 – 113, fev. 2012.
- AME MAIS. *Empatia: além da linguagem, uma habilidade social*. 2017. Disponível em: <<http://amemais.net.br/empatia-alem-da-linguagem/>>. Acesso em: 02 maio 2018.
- BACHMANN, D. *Guia para a Inovação: instrumento de orientação de ações para melhoria das dimensões da Inovação*. Curitiba: Ceolin & Lima Serviços Ltda., 2010.
- BROWN, Tim. *Design Thinking: uma Metodologia Poderosa para Decretar o fim das Velhas Ideias*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- BRUSSI, Maria Thaís Chaves Escobar. *O Design Thinking como metodologia no processo de escolha e uso dos instrumentos de Comunicação Organizacional*. 2014. 87 p. Trabalho de conclusão de curso (Monografia) – Comunicação Social, Universidade de Brasília, Brasília, 2014. Disponível em: <<https://goo.gl/NkucgH>>. Acesso em: 09 out. 2017.
- BRUNO-FARIA, M. de F. O caráter complexo do processo criativo em projetos inovadores. *Revista de Administração FACES Journal*, v. 6, n. 2, p. 105 – 117, maio/ago. 2007.
- BUCHANAN, Richard. *Wicked Problems in Design Thinking*. 1992. In: *Design Issues*, v. 8, n. 2. Disponível em: <<https://goo.gl/xStspC>>. Acesso em: 09 out. 2017.
- CAVALCANTE, P. et al. *Inovação no Setor Público: teoria, tendências e casos no Brasil*. Brasília: Enap: Ipea, 2017.
- CAVALCANTI, Carolina Magalhães Costa. *Contribuições do Design Thinking para concepção de interfaces de Ambientes Virtuais de Aprendizagem centradas no ser humano*. 2015. 254 p. Trabalho de conclusão de curso (Tese) – Doutorado em Educação, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015. Disponível em: <<https://goo.gl/GP5TQG>>. Acesso em: 09 out. 2017.
- CHESBROUGH, H.W. *Open innovation: a new paradigm for understanding industrial innovation*. In: CHESBROUGH, H.W.; VANHAVERBEKE, W.J. *Open innovation: researching a new paradigm*. New York: Oxford University Press, 2006. Disponível em: <<http://www.emotools.com/media/upload/files/Openinnovationparadigm.pdf>>. Acesso em: 21 nov. 2015.
- COMISSÃO EUROPEIA. *Powering European Public Sector Innovation: Towards a New Architecture*. Report of the Expert Group on Public Sector Innovation. Luxembourg. 2013. Disponível em: <[https://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/psi\\_eg.pdf](https://ec.europa.eu/research/innovation-union/pdf/psi_eg.pdf)>. Acesso em: 9 out. 2017.



DEMARCHI, Ana Paula Perfeito. Gestão Estratégica de Design com a Abordagem de Design Thinking: Proposta de um Sistema de Produção do Conhecimento. 2011. 302 p. Trabalho de conclusão de curso (Tese) – Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011. Disponível em: <<https://goo.gl/QBNNZr>>. Acesso em: 9 out. 2017.

DESIGN COUNCIL. Design for Public Good. 2013. Disponível em: <[http://www.idi-design.ie/content/files/Design\\_for\\_Public\\_Good.pdf](http://www.idi-design.ie/content/files/Design_for_Public_Good.pdf)>. Acesso em: 9 out. 2017.

EDER, S. et al. Estudo das práticas de gerenciamento de projetos voltadas para desenvolvimento de produtos inovadores. *Produto & Produção*, v. 13, n. 1, p. 148 – 165, fev. 2012.

ELOGROUP. Desenho e aceleração de transformações no Setor Público. 2017. 301 slides.

ENDEAVOR BRASIL. Design Thinking: ferramenta de inovação para empreendedores. 2015. Disponível em: <<https://endeavor.org.br/design-thinking-inovacao/>>. Acesso em: 26 abr. 2018.

ESCOLA DESIGN THINKING. Ebook Design Thinking. [S.l.], 2015.

ETZKOWITZ, H.; WEBSTER, A.; GEBHART, C.; TERRA, B. R. C. The future of the university and the university of the future: evolution of ivory tower to entrepreneurial paradigm. *Research Policy*, New York, v. 29, n. 2, p. 313-330, 2000. Disponível em: <<http://www.oni.uerj.br/media/downloads/1-s2.0-S0048733399000694-main.pdf>>. Acesso em: 21 nov. 2015.

FARIAS, P. et al. Governos que servem: inovações que estão melhorando a prestação de serviços aos cidadãos. [S.l.]: Enap, 2016.

FERNANDES, Fernando Manuel Bessa et al. Inovação em ouvidorias do SUS – reflexões e potencialidades. *Ciênc. saúde coletiva*, Rio de Janeiro, v. 21, n. 8, p. 2547 – 2554, ago. 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/8fiHcT>>. Acesso em: 13 maio 2018.

FLATICON. Disponível em: <[www.flaticon.com](http://www.flaticon.com)>. Acesso em: 03 maio 2018.

HALVORSEN, T. et al. Innovation in the Public Sector: on the differences between public and private sector innovation. Oslo, 2005.

IDEO; DESIGN FOR EUROPE; NESTA. Designing for Public Services. 2017. Disponível em: <<https://goo.gl/o9NT5a>>. Acesso em: 9 out. 2017.

LAB INOVANAC: LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO EM GOVERNO DA AGÊNCIA NACIONAL DE AVIAÇÃO CIVIL. Toolkit para Design Thinking (protótipo). 2018.

LEINONKOSKI, Heli. Service Design - An Approach to Better Public Services? A Civil Servant's View. 2012. Disponível em: <<https://goo.gl/MNv54U>>. Acesso em: 9 out. 2017.

MARQUES, Adriana Macedo. Possibilidades do Design Thinking para a Implementação de Serviços Públicos Inovadores: uma Pesquisa-ação em Gestão Pública na Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional. 2017. 182 p. Trabalho de conclusão de curso (Dissertação) – Mestrado em Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2017.

- MATTAR, A. Guia de Design Thinking aplicado em projetos sociais. [S.l.: s.n.], 2017.
- MENDONÇA, M. A. A.; LIMA, D. G.; SOUZA, J. M. de. Cooperação entre Ministério da Defesa e COPPE/UFRJ: uma abordagem baseada no Modelo Triple Helice III. In: NEGRI, J. A. de; KUBOTA, L. C. (Ed.). Políticas de incentivos à inovação tecnológica no Brasil. Brasília: IPEA, 2008. Capítulo 15, p. 581-607. Disponível em: <[http://ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/capitulo15\\_27.pdf](http://ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/capitulo15_27.pdf)>. Acesso em: 21 nov. 2015.
- MOORE, M. H. Criando valor público: gestão estratégica no governo. Rio de Janeiro: Letras & Expressões/Brasília: Enap, 2002.
- MULGAN, Geoff; ALBURY, David. Innovation in the Public Sector. 2003. Disponível em: <<https://goo.gl/wR8SHB>>. Acesso em: 9 out. 2017.
- NESTA; QUICKSAND; STBY. Desenvolvimento, Impacto & Você: ferramentas práticas para estimular & apoiar inovação social. [S.l.], 2014.
- NUZZACI, Tamara. A Design Thinking Approach to Leadership Development. 2010. 113 p. Trabalho de conclusão de curso (Dissertação) – Organizational Dynamics, University of Pennsylvania, Pennsylvania, 2010. Disponível em: <<https://goo.gl/FH6mwB>>. Acesso em: 9 out. 2017.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. Business Model Generation: Inovação em Modelos de Negócios. 1. ed. [S.l.]: Alta Books, 2011.
- OSTERWALDER, A. et al. Value Proposition Design: como construir propostas de valor inovadoras. 1. ed. São Paulo: HSM Editora, 2016.
- PAIVA, Marlon Bruno Matos; MARQUES, Érico Veras Marques. Design Thinking como Ferramenta para Implantação de Rotinas Informatizadas no Serviço Público. In: XVII Simpósio de Administração da Produção, Logística e Operações Internacionais, 2014. Disponível em: <<https://goo.gl/FhKpm3>>. Acesso em: 09 de out. 2017.
- PINHEIRO, Tennyson; ALT, Luis. Design Thinking Brasil: Empatia, Colaboração e Experimentação para Pessoas, Negócios e Sociedade. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- PINTO, G. N. F. N.; DIAS, M. R. A. Inovação em design de serviços públicos. 2017.
- PINTO, G. N. F. N. Oficina de Design Thinking UAI, 2018.
- PMI. Um guia do conhecimento em gerenciamento de projetos: Guia PMBOK®. Project Management Institute, 2013.
- PORTAL DA EDUCAÇÃO. Etnografia. Disponível em: <<https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/educacao/etnografia/38212>>. Acesso em: 26 abr. 2018.
- REDE INOVAGOV. Oficina de Design Thinking ANAC, 2017.

RUSSO, R. de F. S. M.; SBAGIA, R. Tendência empreendedora do gerente: uma análise de sua relevância para o sucesso de projetos inovadores. *Gestão & Produção*, v. 14, n. 3, p. 581 – 593, dez. 2007. Disponível em: <<http://www.scielo.br/scieloOrg/php/articleXML.php%3Flang%3Dpt%26pid%3DS0104-530X2007000300012>>.

SOARES, A. do V. A. Inovação no Setor Público: obstáculos e alternativas. 2009. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/producao-academica/inovacao-no-setor-publico-obstaculos-ealternativas/2395/>>. Acesso em: 26 abr. 2018.

STAL, Eva; FUJINO, Asa. As relações universidade-empresa no Brasil sob a ótica da Lei de Inovação. *Revista de Administração e Inovação*, São Paulo, v. 2, n. 1, p. 5-19, 2005. Disponível em: <<http://www.revistas.usp.br/rai/article/view/79035>>. Acesso em: 21 nov. 2015.

STANDFORD DESIGN SCHOOL. Bootcamp Bootleg. [s.d]. Disponível em: <<https://dschool.stanford.edu/resources/the-bootcamp-bootleg>>. Acesso em: 9 out. 2017.

STUBER, Edgard Charles. Inovação pelo Design: uma Proposta para o Processo de Inovação através de Workshops Utilizando o Design Thinking e o Design Estratégico. 2012. 203 p. Trabalho de conclusão de curso (Dissertação) – Mestrado em Design, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2012. Disponível em: <<https://goo.gl/npynT>>. Acesso em: 9 out. 2017.

TAKEUCHI, Hirotaka; NONAKA Ikujiro. *Gestão do Conhecimento*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

TORRES, Ricardo Lobato. A “inovação” na teoria econômica: uma revisão. s.l., 2012 Disponível em: <[http://www.apec.unesc.net/VI\\_EEC/sesoes\\_tematicas/Tema6-Tecnologia%20e%20Inova%C3%A7ao/Artigo-3-Autoria.pdf](http://www.apec.unesc.net/VI_EEC/sesoes_tematicas/Tema6-Tecnologia%20e%20Inova%C3%A7ao/Artigo-3-Autoria.pdf)>. Acesso em: 21 nov. 2015.

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO – TCU. Design Thinking Toolkit para Governo. 2017. Disponível em: <<http://portal.tcu.gov.br/inovaTCU/toolkitTellus/index.html>>. Acesso em: 26 abr. 2018.

VAZ, Jorge Belimar Silva. Utilização de Design Thinking e Gestão de Ideias para Inovação: Estudo de Caso em uma Organização Pública. 2016. 160 p. Trabalho de conclusão de curso (Dissertação) – Mestrado Profissional em Administração Pública, Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2016. Disponível em: <<https://goo.gl/npynT>>. Acesso em: 9 out. 2017.

VIANNA, M. et al. *Design Thinking: inovação em negócios*. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.



Agência Brasileira do ISBN  
ISBN 978-85-85930-76-9



9 788585 930769