

Título do capítulo	CAPÍTULO 19 – LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO NA GESTÃO DO GOVERNO DO ESPÍRITO SANTO: RESULTADOS E APRENDIZADOS
Autoras	Nara Falqueto Caliman Marília Câmara de Assis
DOI	

Título do livro	INOVAÇÃO E POLÍTICAS PÚBLICAS: SUPERANDO O MITO DA IDEIA
Organizador	Pedro Cavalcante
Volume	
Série	
Cidade	Brasília
Editora	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea)
Ano	2019
Edição	1ª
ISBN	978-85-7811-352-0
DOI	

© Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – ipea 2019

As publicações do Ipea estão disponíveis para *download* gratuito nos formatos PDF (todas) e EPUB (livros e periódicos). Acesse: <http://www.ipea.gov.br/portal/publicacoes>

As opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade dos autores, não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada ou do Ministério da Economia.

É permitida a reprodução deste texto e dos dados nele contidos, desde que citada a fonte. Reproduções para fins comerciais são proibidas.

LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO NA GESTÃO DO GOVERNO DO ESPÍRITO SANTO: RESULTADOS E APRENDIZADOS

Nara Falqueto Caliman¹
Marília Câmara de Assis²

1 INTRODUÇÃO

O LAB.ges é uma iniciativa da Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos (Seger) do governo do Espírito Santo que tem o objetivo de promover a inovação na gestão, transformar a cultura e desenvolver soluções para resolver desafios do governo. É um ambiente criado para estimular e desenvolver atitudes empreendedoras, bem como fomentar a utilização de métodos inovadores.

A implantação do LAB.ges corresponde ao momento de reestruturação da Subsecretaria de Inovação na Gestão (Subges), realizada com o objetivo de potencializar sua capacidade de fomentar e promover a inovação na gestão para o governo do Espírito Santo como um todo. Nesse processo, o primeiro passo foi a realização de um diagnóstico com vistas a identificar os principais problemas e entraves para a inovação no governo. Os principais pontos levantados foram: *i*) ausência de uma cultura de inovação; *ii*) inovação fora da pauta estratégica; *iii*) pouca integração e colaboração entre os setores; *iv*) pouco espaço para a experimentação; *v*) cultura do papel; *vi*) tomada de decisão centralizada; *vii*) adoção de caminhos tradicionais para solucionar problemas; *viii*) inércia e medo de mudança; e *ix*) baixo orçamento para a inovação, agravado pelo ajuste fiscal.

Para reverter esse cenário, foi realizada uma reflexão sobre o papel da Subges na Seger e no governo como um todo, sobre quais poderiam ser seus modos de atuação de forma a dialogar mais diretamente com tendências e modelos mais modernos de gestão. Em pesquisa realizada sobre iniciativas inovadoras no Brasil e no mundo, chamaram atenção os laboratórios de inovação em governo, sobretudo por terem enorme potencial para agregar diferentes temáticas e atores, além de introduzirem metodologias experimentais e colaborativas para a solução de problemas no setor público. Com inspiração em visitas virtuais a laboratórios de governo (Reino Unido,

1. Especialista em Políticas Públicas e Gestão Governamental e gerente do projeto de implantação do Laboratório de Inovação na Gestão do governo do estado do Espírito Santo (LAB.ges).

2. Subsecretária de Inovação na Gestão da Secretaria de Estado de Gestão e Recursos Humanos do Espírito Santo (Seger).

Dinamarca, França, Chile, Estados Unidos, Austrália, Holanda e Brasil)³ e presenciais ao laboratório de inovação pioneiro do governo federal brasileiro (GNova), à Rede Paulista de Inovação em Governo (iGovSP), ao Laboratório de Inovação em Mobilidade da Prefeitura de São Paulo (MobiLab) e ao Laboratório de Inovação e Tecnologia da Cidade de São Paulo (LabProdam), foi criado o LAB.ges.

A partir dessa iniciativa, o estado capixaba se alinhou à tendência de estruturação de laboratórios de inovação em governo, com exemplos consolidados pelo mundo, passando a compor o grupo formado pelos primeiros laboratórios do país. Este capítulo descreve a trajetória do LAB.ges em seu primeiro ano de existência, desde a concepção e a estruturação de suas iniciativas até os resultados alcançados e lições aprendidas.

2 A IMPLEMENTAÇÃO DO LAB.GES

Do ponto de vista conceitual, a principal referência para a construção do LAB.ges foi o guia do Nesta,⁴ elaborado com base em pesquisa sobre inovação social com equipes e laboratórios de inovação ao redor do mundo (Nesta, 2014). Nele, são apresentadas quatro formas de atuação, que podem ou não ser combinadas entre si. São elas:

- transformar processos, habilidades e cultura do governo;
- criar soluções para resolver desafios específicos;
- engajar cidadãos, negócios com e sem fins lucrativos a encontrarem novas ideias; e
- atingir uma política mais ampla em um sistema de mudança.

Diante dessas possibilidades e analisando as necessidades mais prementes do governo e da sociedade capixaba, o LAB.ges foi estruturado com base na combinação das duas primeiras formas de atuação, tendo seu foco direcionado para duas frentes: *i*) promoção de uma *cultura de inovação*; e *ii*) viabilização de *soluções inovadoras* para a gestão. Cada uma das frentes é composta por iniciativas que foram amadurecendo ao longo do primeiro ano de atuação do LAB.ges, em um processo iterativo contínuo.

2.1 A estruturação do ambiente de inovação

Com o *benchmarking* realizado, ficou claro que, nesse primeiro momento, criar um ambiente físico específico para a inovação, diferente dos ambientes existentes no governo, seria fundamental para atrair os servidores e fomentar a colaboração,

3. As referências pesquisadas estão apresentadas no mapa interativo Laboratórios de inovação em governo pelo mundo, no site do LAB.ges. Disponível em: <<http://labges.es.gov.br/laboratoriospelomundo>>.

4. Nesta é uma fundação global de inovação localizada no Reino Unido que, dentre outras ações, apoia novas ideias para ajudar governos a melhorar serviços públicos e engajar cidadãos por meio de pessoas, dados e tecnologia. Para saber mais, acesse: <<https://www.nesta.org.uk/>>.

propiciando um clima de estímulo à criatividade e ao uso de abordagens inovadoras. Diante da falta de recursos em decorrência do ajuste fiscal promovido desde 2015 no estado, teria sido impossível reformar um espaço nos moldes das referências pesquisadas. Sendo assim, o caminho possível para viabilizar o ambiente foi a criatividade para adaptar, apenas com elementos de comunicação visual, uma sala de reunião padrão. A figura 1 mostra o ambiente antes e depois da intervenção.

FIGURA 1

LAB.ges – ambiente antes e depois da intervenção com comunicação visual



Fonte: *site* do LAB.ges. Disponível em: <<https://labges.es.gov.br/album-1>>.

Outra preocupação foi levar para o ambiente virtual esse novo conceito. Diferentemente dos *sites* tradicionais do governo, os ambientes virtuais do LAB.ges⁵ se assemelham mais aos portais de iniciativas inovadoras, caracterizando-se por cores e padrões arrojados e linguagem mais informal e dinâmica. Nesses canais são divulgados os eventos e as iniciativas do LAB.ges, além de conteúdos sobre inovação (vídeos, caixas de ferramentas, artigos, depoimentos, entre outros), dialogando com premissas fundamentais do laboratório, tais como transparência, inovação aberta e participação social.

2.2 As frentes de atuação e as iniciativas do LAB.ges

Conforme mencionado anteriormente, o LAB.ges foi estruturado com foco em duas frentes de ação: *i*) promoção de uma *cultura de inovação*; e *ii*) viabilização de *soluções inovadoras* para a gestão. O conjunto de iniciativas que compõe cada frente não é fixo e resulta de uma dinâmica iterativa, segundo a qual as ações são propostas, desenvolvidas, testadas e, conforme seu resultado, mantidas, adaptadas ou descontinuadas.

5. Sites: <www.labges.es.gov.br>, <www.inoves.es.gov.br> e <www.escritoriodeprocessos.es.gov.br>. Perfis no Facebook: <<https://www.facebook.com/labges/>> e <<https://www.facebook.com/Inoves.ES/>>. Canal no YouTube: <<https://goo.gl/EBfzWR>>.

A figura 2 apresenta o conjunto de iniciativas do LAB.ges após um ano de atuação. Importante destacar que elas se encontram em diferentes estágios de maturidade, estando algumas ainda em fase de formulação e outras em plena execução.

FIGURA 2
Mapa das iniciativas do LAB.ges



Fonte: site do LAB.ges. Disponível em: <<https://labges.es.gov.br/iniciativas>>.

A seguir, todas as iniciativas serão apresentadas e, na seção 3 deste capítulo, aquelas mais consolidadas serão descritas de forma mais detalhada, com resultados e aprendizados gerados.

Na frente de ação *soluções inovadoras*, há seis iniciativas, descritas a seguir.

- 1) Epicentro – *hub* de inovação do governo do Espírito Santo: parceria do LAB.ges com o Banco de Desenvolvimento do Estado do Espírito Santo (Bandes); as secretarias de Ciência, Tecnologia, Inovação e Educação Profissional (Secti) e de Cultura (Secult); o Instituto de Tecnologia da Informação e Comunicação do Estado do Espírito Santo (Prodest); e a Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Espírito Santo (Fapes). O Epicentro nasce para conectar atores e iniciativas do ecossistema de inovação capixaba, a partir da aproximação de investidores e empreendedores, do apoio e desenvolvimento de *startups*, do estímulo à economia criativa e à criação de soluções para desafios do governo.
- 2) Plataforma de Talentos: plataforma *on-line* para conexão e trabalho em rede entre os servidores do estado. O objetivo é apresentar perfis e trajetórias dos talentos a serviço do governo em seus diversos órgãos, identificando suas competências e possibilitando intercâmbio de ideias, participação em projetos e melhor alocação de servidores.
- 3) Escritório de Processos: atua na disseminação da cultura do gerenciamento de processos no governo e no incentivo à adoção de boas práticas de gestão, sempre com vistas a entregar melhores serviços à sociedade capixaba.

- 4) Solucionática: oficina de solução de problemas que utiliza métodos colaborativos e inovadores, definidos conforme o tipo de problema a ser resolvido. Alguns exemplos de métodos utilizados: *design thinking*, *design sprint*, pensamento sistêmico, *design* centrado no ser humano (*human-centered design* – HCD), entre outros.
- 5) Caixa de Ferramentas: organização, em repositório virtual, de ferramentas e metodologias disponíveis na *web* para utilização no cotidiano do trabalho, com o objetivo de proporcionar autonomia aos servidores para expandir sua capacidade de resolver problemas.
- 6) Avaliação de Políticas Públicas: Sistema de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas (SiMAPP),⁶ cujo objetivo é mensurar impacto, dar transparência e subsidiar a tomada de decisão para aprimoramento das ações. A Seger faz parte da comissão estratégica que seleciona anualmente as políticas públicas a serem avaliadas, e o LAB.ges teve papel fundamental juntamente ao instituto no desenho da governança, tendo assento permanente no Núcleo de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas, que coordena e executa o monitoramento e a avaliação das políticas selecionadas.

Na frente de ação *cultura de inovação*, há outras seis iniciativas estruturadas, descritas a seguir.

- 1) LAB.esesp: trilha de aprendizagem em inovação cuja abordagem criativa e multidisciplinar visa a desenvolver nos servidores as competências necessárias para impulsionar a inovação.
- 2) Tsunami de *Design Thinking*: capacitação de todos os servidores da Seger na abordagem do *design thinking*⁷ com o principal objetivo de promover um alinhamento do conhecimento sobre a abordagem no órgão como um todo.
- 3) Cinedebate.gov: iniciativa de capacitação de servidores a partir da apresentação de conteúdo audiovisual de temática relacionada à inovação, seguida de oficina para discussão sobre o tema.

6. Implantado em 2018, está realizando seu primeiro ciclo de avaliação, com sete políticas públicas e programas sendo avaliados. É coordenado pelo instituto de pesquisa aplicada do estado – Instituto Jones dos Santos Neves (IJSN). Mais informações sobre o SiMAPP em: <<http://www.ijsn.es.gov.br/cma/guia>>.

7. Há várias conceituações para o termo *design thinking*. Tim Brown (2010, p. 3) traz um conceito fluido, diluído na narrativa de toda a obra, cujo foco é a aplicação da abordagem, que resgata o “modelo mental utilizado há anos pelos designers para dar vida a ideias”, com conceitos e etapas que podem “ser aprendidos e utilizados por qualquer pessoa e aplicados em qualquer cenário de negócio ou social”. Bason (2010) destaca que o *design thinking* se concentra na experiência do usuário, em experimentação frequente e em múltiplas perspectivas analíticas. Na prática do LAB.ges, o *design thinking* é usado como uma abordagem/método para solução de problemas da gestão pública de forma criativa, colaborativa, centrada no ser humano e que se baseia em pilares como cocriação, experimentação e iteração.

- 4) Meetup.gov: encontros com especialistas convidados para falar sobre temas relacionados à inovação, promovendo a troca de conhecimentos e experiências, o estabelecimento de conexões e o fortalecimento do *networking*.
- 5) Prêmio Inoves: prêmio para reconhecer e apoiar iniciativas inovadoras e fortalecer a cultura de inovação no setor público.
- 6) Gestão do Conhecimento: criação, registro, transferência e aplicação do conhecimento desenvolvido pelo LAB.ges, seus colaboradores e parceiros, seguindo os conceitos de inovação aberta e transparência.

3 INICIATIVAS EM DESTAQUE: MÉTODOS E RESULTADOS

Um dos grandes méritos da atuação do LAB.ges é a concatenação de iniciativas diversas que, juntas, cobrem um espectro amplo de públicos, abordagens e formatos. Das iniciativas em andamento no LAB.ges, algumas se destacam por seu grau de maturidade, bem como pelos resultados alcançados e por isso serão aprofundadas a seguir.

3.1 LAB.esesp, Tsunami de *Design Thinking* e ações de desenvolvimento permanente de pessoas em inovação

A Escola do Serviço Público do Espírito Santo (Esesp) trabalha com o conceito de trilhas de aprendizagem para promover o desenvolvimento do servidor por meio de sequências integradas de experiências estruturadas e temáticas. O LAB.esesp é a trilha de aprendizagem em inovação da Esesp e foi elaborado de forma colaborativa em uma série de oficinas realizadas com representantes do LAB.ges, docentes da Esesp e parceiros do setor privado e da sociedade civil.

Na primeira oficina, baseada na abordagem do *design thinking*, trinta participantes trabalharam na definição das competências a serem desenvolvidas na trilha, com base nas competências essenciais para a inovação (OECD, 2017). Em seguida, esforços de imersão e ideação resultaram no levantamento de vinte propostas de soluções educacionais para o desenvolvimento das competências elencadas. Nas oficinas seguintes, o objetivo foi refinar as soluções propostas, detalhando objetivos, público-alvo, métodos, modalidades, carga horária e ementas para cada solução. O protótipo final contou com oito soluções (passos da trilha), além de validar em seu escopo iniciativas já em realização pelo LAB.ges, como o Cinedebate.gov e o Meetup.gov.

A trilha conta com uma etapa inicial de sensibilização para despertar o interesse nos servidores de percorrê-la. Na sequência, ela segue em três eixos que exploram a inovação do ponto de vista cultural, instrumental e da gestão. A sugestão da sequência dos passos foi pensada de forma a proporcionar o desenvolvimento dos servidores nos conceitos, competências e ferramentas para estimular e aprimorar sua atuação como agentes de transformação no governo.

Permeando toda a trilha, uma rede de inovação foi criada para estimular a conexão e a discussão permanente de temas ligados à inovação. Com edições mensais de Meetup.gov e bimestrais de Cinedebate.gov, além de rodas de conversa esporádicas, o intuito é enriquecer o espectro de referências e práticas para inspirar a atuação do servidor e proporcionar momentos de ócio criativo no tempo de trabalho. Além disso, os debates são conduzidos com a utilização de metodologia e ferramenta inovadoras, possibilitando a “degustação” de abordagens utilizadas pelo LAB.ges que podem ser empregadas no cotidiano de trabalho. Os servidores são o principal público-alvo, mas os eventos são abertos à participação de toda a sociedade e divulgados nas redes sociais do laboratório. Essas iniciativas complementam as vivências experimentadas nos ambientes físicos e virtuais de inovação, mantendo um fio condutor de continuidade e conexão entre as ações da trilha de inovação e os servidores.

A figura 3 representa o protótipo da trilha de inovação, resultante das oficinas, com os eixos e cada uma das soluções educacionais que compõem o LAB.esesp.

FIGURA 3
Protótipo da trilha de inovação do LAB.esesp – eixos, cursos e ações



Fonte: site do LAB.ges. Disponível em: <<https://labges.es.gov.br/trilha-de-inovacao>>.

Os cursos da trilha passaram pela fase de teste com uma turma-piloto que percorreu todos os módulos, totalizando oitenta horas de capacitação. Cada módulo foi monitorado por pesquisa, analisando aspectos de satisfação e adequação de formato e conteúdo. Com um índice de satisfação médio de 92%, os *feedbacks* foram insumos essenciais para validar o formato e promover ajustes para a abertura dos cursos de demanda espontânea da Esesp, o que aconteceu a partir de agosto de 2018. Alguns dos retornos mais contundentes gerados pelo *design thinking* foram o potencial de transformação cultural e a capacidade real de solução de problemas. Tendo em vista o cenário de otimização de recursos e o potencial de impacto e retorno rápidos, o LAB.ges apostou em um investimento de desenvolvimento massivo em *design thinking*, com uma estratégia ousada de capacitação de 100% dos servidores da Seger. E assim nasceu o Tsunami de *Design Thinking*.

O conceito do tsunami partiu do desejo de promover a inovação em todos os setores da instituição, descentralizando a responsabilidade de inovar. Além disso, o uso do *design thinking* como uma linguagem comum tem o objetivo de aproximar e integrar os servidores a partir da disseminação de valores como empatia, colaboração, criatividade e foco no usuário. Em uma oficina de dezesseis horas de duração, cada etapa do *design thinking* foi experimentada na prática, abordando problemas em seis temáticas centrais da Seger: atendimento ao cliente; comunicação e integração entre os servidores; gestão de patrimônio; gestão de compras, contratos e convênios; inovação; e gestão de recursos humanos.

Os 180 servidores da Seger, juntamente com os doze *trainees* de inovação, foram divididos em seis turmas, realizadas entre junho e agosto de 2018. Cada turma desenvolveu seis protótipos para a solução de problemas nas temáticas supracitadas, resultando em 36 protótipos que foram categorizados e analisados sob o ponto de vista da viabilidade pelo Escritório de Projetos da Seger e pelo LAB.ges, tendo alguns sido selecionados para desenvolvimento e implantação pelas áreas de negócio responsáveis. Um evento de encerramento reuniu todos os participantes, em um momento de socialização das impressões e resultados gerados pelo tsunami, com vistas a manter vivo o aprendizado e a integração proporcionados pela iniciativa. Na sequência, o tsunami foi replicado aos 65 estagiários da Seger, abarcando 100% de cobertura de pessoal na secretaria.

A ação abriu uma possibilidade inédita para a Seger, com uma linguagem alinhada em inovação, aliada à oferta da estrutura existente (laboratório, escritório de projetos e Prêmio Inoves) para desenvolver e fortalecer novos formatos de soluções de problemas na secretaria. Essa iniciativa abriu também novas possibilidades de composição de carteira de projetos, utilizando os protótipos de soluções desenvolvidos durante o curso, impulsionando o engajamento e o sentimento de pertencimento dos servidores às iniciativas priorizadas.

O quadro 1, a seguir, resume os números referentes às iniciativas de desenvolvimento de pessoas do LAB.ges.

QUADRO 1
Resultados das iniciativas do LAB.ges para desenvolvimento de pessoas

Iniciativa	Resultados
Lab.esesp	80 horas
	6 cursos
	40 servidores (turma-piloto)
Tsunami de <i>Design Thinking</i>	9 turmas
	45 protótipos
	257 servidores, estagiários e <i>trainees</i>
Meetup.gov	11 edições
	350 pessoas
Cinedebate.gov	7 edições
	340 pessoas

Elaboração das autoras.

3.2 Prêmio Inoves

Desde 2005, o Inoves destaca e premia trabalhos inovadores desenvolvidos por equipes de profissionais do serviço público, acumulando uma trajetória de doze edições anuais, com o reconhecimento de 255 equipes inovadoras em todo o estado. Em decorrência da estruturação do LAB.ges, o Prêmio Inoves passou por uma grande reformulação em 2017. A seguir, uma breve descrição das etapas do processo de reformulação.

- 1) Questionário aplicado a secretários de estado para entender a visão e as expectativas da alta gestão em relação à missão e aos resultados esperados do prêmio (dez manifestações).
- 2) Consulta aberta pelo *site* do Inoves, para identificar pontos positivos, negativos e sugestões sobre o formato e a dinâmica do prêmio (112 manifestações).
- 3) Oficina de *design thinking* para desenhar o novo formato: 35 participantes, entre servidores, membros da banca examinadora, dirigentes públicos, representantes do setor privado com e sem fins lucrativos e da academia (192 manifestações).
- 4) Grupo de trabalho com a equipe do LAB.ges para triar, categorizar, analisar a viabilidade e organizar as manifestações formando a base das novas diretrizes do prêmio e os contornos principais de categorias, públicos-alvo, premiação, formato e critérios de avaliação.

- 5) Oficina com a nova banca examinadora, formada por atores do ecossistema de inovação nos setores público, privado, terceiro setor e academia para finalizar o desenho de acordo com as diretrizes e os pilares construídos colaborativamente. Após a oficina, a banca fez contribuições mais técnicas e detalhadas, especialmente sobre os critérios de avaliação e seus pesos.
- 6) Consolidação, pela equipe do LAB.ges, dos parâmetros desenhados coletivamente e construção do edital, do regulamento e da sistemática de operacionalização do prêmio.
- 7) Protótipo do regulamento, dos formulários de inscrição e do novo formato do *site* testado para ajustes.

Os principais destaques do novo formato são descritos a seguir.

- 1) Os públicos-alvo do prêmio concorrem apenas entre si: Poder Executivo estadual, Poder Executivo municipal e outros poderes (aqui incluídos o Tribunal de Contas, o Ministério Público e a Defensoria Pública do Espírito Santo), tornando assim a premiação mais justa (em oposição à realidade do formato anterior, na qual não havia distinção em relação à origem do projeto concorrente).
- 2) As categorias do prêmio são três: ideia, projeto em desenvolvimento e projeto de resultados, apoiando projetos em todos os estágios de desenvolvimento. O novo formato destaca que “toda fase de um projeto inovador é importante”⁸ e oferece um estímulo adicional para a realização e a implementação de novas ideias e projetos (em oposição à realidade do formato anterior, na qual apenas projetos com mais de seis meses de implantação e resultados comprovados podiam concorrer).
- 3) A premiação, além de certificado e selo Inoves, é de até R\$ 40 mil, acrescida de apoio técnico do LAB.ges para investimento nas iniciativas vencedoras, exceto para o público-alvo outros poderes (em oposição à realidade do formato anterior, na qual a premiação se resumia a aparelhos de informática – *tablets* – para os membros das equipes vencedoras).
- 4) São elementos fundamentais à inovação a transparência e a participação popular: a partir do ciclo 2018, todas as informações referentes às iniciativas inscritas serão disponibilizadas no *site* do prêmio (em oposição à realidade do formato anterior, na qual, para acessar qualquer informação sobre um projeto, havia um trâmite burocrático moroso e a informação era disponibilizada apenas ao demandante). Além disso, um projeto de resultado e um servidor do Poder Executivo estadual serão premiados pelo voto popular, contribuindo assim para dar visibilidade às ações

8. Disponível em: <<https://inoves.es.gov.br/ciclo-actual-2>>.

inovadoras do governo e envolver ativamente a sociedade na escolha de projetos e atitudes que mais geram valor na percepção dos capixabas.

- 5) Os recursos serão repassados aos projetos vencedores via modalidade de apoio a projetos da Fapes, fortalecendo a intersetorialidade e possibilitando o investimento em iniciativas estaduais e municipais com mais agilidade e profissionalismo.
- 6) O Prêmio Inoves tornou todos os seus processos digitais. Publicidades, inscrições, avaliações, certificados, declarações para promoção por seleção e demais ações não usarão mais papel, evidenciando sua função ativa na adoção de práticas sustentáveis.

3.3 Escritório de Processos

O Escritório Central de Processos do Governo do Estado do Espírito Santo (ECP) foi instituído com o objetivo de promover a transformação digital no governo, gerando mais eficiência e produtividade nas entregas de todos os setores a partir do gerenciamento e da melhoria contínua de seus processos. Tal iniciativa foi uma resposta à realidade de isolamento das ações de melhoria de processos que aconteciam de forma silenciosa e desintegrada em cada órgão, gerando desperdício de recursos, retrabalho excessivo, ausência de cooperação, dentre outros problemas.

Com a criação de uma estrutura centralizada para conduzir de forma coordenada os esforços de melhoria, as ações em gestão e otimização de processos que acontecem em cada instituição passam a ser compartilhadas e, quando bem-sucedidas, copiadas por outros órgãos. Tal coordenação é viabilizada a partir da composição da rede de até o momento 22 Escritórios Locais de Processos (ELPs) nos diversos órgãos do Executivo estadual. Os ELPs têm o objetivo de disseminar a cultura de processos, engajar pessoas e apoiar as iniciativas de melhoria de processos no âmbito do seu órgão, sob a supervisão e mentoria do ECP.

Outra importante atribuição do ECP é o planejamento e a execução de capacitações para gestores, donos e executores de processos. Neste sentido, a Trilha de Aprendizagem para a Gestão de Processos, ofertada na Esesp, foi totalmente reformulada e é composta por cursos que propiciam o desenvolvimento das competências necessárias para a atuação no gerenciamento e na otimização de processos, conforme apresentado a seguir:

- curso introdutório na modalidade ensino a distância (EAD) – noções básicas e conceitos-chave;
- curso de gestão por processos – foco na mudança da cultura organizacional;
- documentação e padronização de processos Business Process Management (BPM) – normatização, formas de escrita, trabalho padronizado e técnicas de documentação;

- análise e *design* de processos BPM – eliminação de desperdícios, conceitos do *lean*, *kanban* e ferramentas de melhoria contínua; e
- automação de processos Business Process Management System (BPMS).

Diante da maturidade da iniciativa, o Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) aprovou financiamento de R\$ 10 milhões a partir de 2019 para o projeto de transformação digital coordenado pelo ECP, que envolve a definição de uma metodologia de gerenciamento de processos, incluindo a revisão de processos, legislação e normas vigentes, além da automação de duzentos processos e seus respectivos documentos.

3.4 Solucionática

A Solucionática é uma oficina que utiliza métodos colaborativos para resolver problemas do governo. Qualquer setor pode apresentar um desafio ao LAB.ges, que, a partir de estudo preliminar, define, dentre os métodos disponíveis em seu repertório, qual o mais adequado para resolver o problema apresentado. A aplicação desses métodos conta, além da equipe do LAB.ges, com a participação de representantes de todos os setores possivelmente relacionados ao problema, bem como clientes do setor interessado e parceiros do LAB.ges. A priorização para atendimento às demandas apresentadas segue critérios relacionados ao potencial de impacto da solução, ao alinhamento à estratégia de governo, e à capacidade técnica do LAB.ges. No primeiro ano foram realizadas dez oficinas com problemas de diferentes naturezas apresentados por diferentes órgãos.

As primeiras oficinas realizadas utilizaram o *naming* como método e foram importantes para que o LAB.ges criasse legitimidade e credibilidade para a facilitação do uso de ferramentas colaborativas. Com a maturidade do laboratório, outros problemas de maior complexidade passaram a ser trabalhados, com métodos mais elaborados. Os métodos já utilizados e um resumo de suas aplicações constam do quadro 2.

QUADRO 2

Problemas, métodos e soluções desenvolvidos na Solucionática do LAB.ges

Problema	Método	Solução
Criação de nome/identidade de marca do SIMAPP, para o IJSN	<i>Naming</i>	Nomes e identidade de marca discutidos de forma colaborativa, com sugestões para validação da alta gestão do órgão demandante.
Criação de nome/identidade de marca do Centro Técnico Criativo da Secti	<i>Naming</i>	Nomes e identidade de marca discutidos de forma colaborativa, com sugestões para validação da alta gestão do órgão demandante.
Reformulação do Prêmio Inoves para a Seger	<i>Design thinking</i>	Prêmio Inoves reformulado colaborativamente com pesquisa, consulta aberta, oficinas e grupos de trabalho. Lançado em julho de 2018.
Reformulação do Prêmio Ecologia para o Instituto Estadual de Meio Ambiente e Recursos Hídricos (IEMA)	<i>Design thinking</i>	Principais insumos para a reformulação do prêmio desenvolvidos em oficina para organização da coordenação.
Construção da Trilha de Aprendizagem em Inovação para a Esesp	<i>Design thinking</i>	Trilha de inovação desenvolvida colaborativamente com oitenta horas de capacitação e testada com turma-piloto. Em processo iterativo de revisão.

(Continua)

(Continuação)

Problema	Método	Solução
Reestruturação funcional da área de parcerias com organizações sociais para a Secretaria de Estado da Saúde do Espírito Santo (Sesa)	<i>Design de processos</i>	Sugestão de reestruturação e integração de processos desenhada colaborativamente e submetida à Sesa para aprovação.
Melhoria da comunicação, informação e orientação sobre contratos públicos para a Seger	<i>Design sprint</i>	Protótipo do portal de contratos desenvolvido, testado e em fase de implantação no Prodest.
Compreensão da extrema pobreza no Espírito Santo e pontos de alavancagem para sua redução, para a Secretaria de Estado de Trabalho, Assistência e Desenvolvimento Social do Espírito Santo (Setades)	Pensamento sistêmico	Mapa sistêmico da extrema pobreza no Espírito Santo elaborado colaborativamente, com pontos de alavancagem identificados.
Como desenvolver a gastronomia capixaba sob o ponto de vista do estímulo à economia criativa, para a Setades	Pensamento sistêmico + <i>storytelling</i>	Mapa sistêmico da gastronomia capixaba elaborado colaborativamente, com narrativa norteadora de ações estratégicas (em andamento).
Organização da estratégia de fiscalização governamental dos programas e projetos executados pela Fundação Renova na revitalização do rio Doce após o rompimento da barragem em Mariana-MG, para a Setades e o lema	Pensamento sistêmico + <i>storytelling</i> + gerenciamento ágil de projetos	Mapa sistêmico elaborado colaborativamente, com narrativa norteadora de ações estratégicas, construindo uma linha condutora para as deliberações no Comitê Interfederativo (CIF) e a estruturação da metodologia de monitoramento dos programas e projetos executados pela Fundação Renova nos próximos cinco anos (em andamento).

Elaboração das autoras.

Descreveremos a seguir dois métodos utilizados na Solucionática, selecionados por sua relevância, abrangência e impacto na solução de problemas do governo: *design sprint* e pensamento sistêmico. O primeiro é um método desenvolvido pelo Google para acelerar o desenvolvimento de ideias de forma colaborativa e testá-las com usuários reais, em um período de quarenta horas de trabalho. A abordagem do *design sprint* chamou atenção por ser um processo de *design express*, em que se pode, partindo de um problema pré-definido, criar, desenhar, prototipar e testar uma ideia em cinco dias (Knapp, 2016). Além disso, um dos parceiros do LAB.ges, o Laboratório de Inovação da Engenharia de Produção (LabTar) da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES), conta com uma equipe experiente na aplicação desse método. Assim, a equipe do LAB.ges teve a oportunidade de experimentar e aprender o *design sprint* ao mesmo tempo que o aplicou para resolver um problema real, apresentado pela área de contratos da Seger.

Em suas aplicações no LAB.ges, o método foi adaptado e realizado conforme as seguintes etapas:

- discussão, definição e aprovação do problema com a alta gestão e as áreas técnicas envolvidas;
- definição da equipe – seleção de servidores dos diversos setores relacionados ao problema e escolha de um servidor empoderado pela alta gestão para as tomadas de decisão durante o processo;

- adaptação da metodologia, que foi aplicada em cinco encontros semanais (e não em cinco dias corridos como previsto no original), a fim de poder contar com a participação integral dos membros das equipes diretamente ligados à temática e também a possíveis soluções tecnológicas;
- elaboração dos cadernos com o detalhamento de cada uma das atividades previstas no método, que foram seguidas à risca;
- realização das oficinas no LAB.ges, passando por todas as etapas do *design thinking*, da imersão ao teste do protótipo desenvolvido;
- validação e aprovação das soluções com a alta gestão das pastas responsáveis; e
- acompanhamento e apoio do LAB.ges às equipes “donas da solução” na implementação dos projetos.

No método do pensamento sistêmico, Daniel Kin (1999) define um sistema como sendo um grupo de partes que interagem e formam um todo com um propósito específico. A chave é lembrar que as partes são inter-relacionadas e interdependentes de alguma forma; sem essas interdependências, nós temos apenas uma coleção de partes e não um sistema. Para Ackoff, Addison e Carrey (2010), um sistema é um conjunto de dois ou mais elementos que se relacionam com as seguintes características: *i*) cada elemento tem efeito no funcionamento do todo; *ii*) cada elemento é afetado por pelo menos um outro elemento do sistema; e *iii*) todos os possíveis subgrupos de elementos possuem as duas propriedades anteriores.

Assim, a aplicação do método visa à análise de um cenário em suas diversas perspectivas, mantendo o equilíbrio entre o quadro geral e os detalhes importantes. São feitas conexões para entender as relações entre as variáveis, e a aprendizagem é alcançada quando novos conhecimentos são integrados, criando-se significado ao considerar a forma como novas informações se conectam ao conhecimento anterior, adicionando, modificando, transferindo e sintetizando a informação para uma compreensão mais profunda.

O pensamento sistêmico foi utilizado para compreender a extrema pobreza no Espírito Santo – a pedido da Setades –, analisando os fatores de influência (*drivers*) e os pontos de alavancagem. A aplicação reuniu quinze *experts* na temática e em assuntos relacionados, oriundos do governo, da academia e do terceiro setor, e teve duração de dezesseis horas. Foi dividida nas seguintes etapas:

- nivelamento sobre a metodologia;
- apresentações com dados e cenários sobre a extrema pobreza e as políticas públicas implantadas para sua mitigação no Espírito Santo, no Brasil e no mundo;

- aplicação do método, com divisão de três grupos coordenados por *systems thinkers* para a identificação dos principais *drivers* e suas correlações para a mitigação da pobreza e a elaboração dos mapas;
- socialização e debate sobre os três mapas construídos, identificando abordagens comuns; e
- formação de um grupo de trabalho menor para a consolidação dos mapas, definição das correlações e elaboração do mapa final.

De forma complementar, outra ferramenta utilizada foi o *storytelling*. O método de construção de narrativas foi aplicado para consolidar uma versão textual do mapa, contribuindo para a disseminação da visão sistêmica sobre o tema, orientando as ações e as políticas públicas que, interconectadas, podem vir a embasar as estratégias de médio e longo prazo para a redução da extrema pobreza no estado.

Outras duas aplicações do método de pensamento sistêmico estão em curso: uma sobre como impulsionar a gastronomia capixaba sob o ponto de vista do desenvolvimento da economia criativa e outra para a organização da estratégia de fiscalização, por parte do governo, dos programas e projetos executados pela Fundação Renova na revitalização do rio Doce após o rompimento da barragem de Mariana-MG, estruturando uma linha condutora para o monitoramento das ações nos próximos cinco anos. Esta última é particularmente de grande relevância, pois envolve não só a atuação integrada do governo diante dos impactos socioambientais e socioeconômicos do acidente, mas também a interação de Minas Gerais com o CIF, criado com a participação de órgãos federais, estaduais e municipais para a gestão do projeto de revitalização do rio Doce.

4 LIÇÕES APRENDIDAS

O processo de construção e implementação do LAB.ges aconteceu, na prática, sob os pilares que norteiam seu processo de inovação aberta: colaboração, cocriação, experimentação, teste, abertura e aceitação do erro como possibilidade de aprendizado e iteração. Nesse cenário e ao completar o seu primeiro ano de existência, o LAB.ges registra algumas lições aprendidas, destacadas a seguir.

- 1) Uma abordagem com inovação aberta, colaboração e alinhamento de esforços se confirmou como base importante para a otimização de recursos e para evitar zonas de sombreamento entre os órgãos.
- 2) O uso de métodos colaborativos implica caminhos mais longos, mas que se mostram mais efetivos pelo nível de clareza, engajamento, autonomia e pertencimento gerado, o que dificilmente seria conquistado em um projeto “de gabinete”.

- 3) O apoio da alta gestão faz a diferença. A credibilidade emprestada pelos patrocinadores fortalece as iniciativas de inovação, abrindo e encurtando alguns caminhos, especialmente em setores mais tradicionalistas.
- 4) O investimento em ações de desenvolvimento de pessoas é uma forte arma para a disseminação da inovação. Além de capacitar e desenvolver competências, elas promovem integração e conexão entre os participantes, chegando a promover melhorias perceptíveis inclusive no ambiente organizacional e nas relações intersetoriais.
- 5) A institucionalização da estratégia, a formalização do LAB.ges por meio de portaria e a celebração de parcerias por meio de acordos de cooperação também têm um papel importante para otimizar recursos, compartilhar soluções, gerar aprendizado e fortalecer a iniciativa, principalmente diante da realidade de fragmentação e descontinuidade típicas da administração pública.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A inovação na gestão pública como pauta é ainda uma temática marginal. É esperado que os órgãos inovem em suas práticas, mas eles ainda precisam de recursos, incentivo, estímulo e suporte metodológico para que façam a inovação acontecer. Os laboratórios de governo podem ser essa estrutura de fomento e apoio à inovação.

O investimento no desenvolvimento de uma cultura de inovação é fundamental para que ela se consolide. No Espírito Santo, é possível observar aos poucos a sua concretização: investimento no desenvolvimento de pessoas, transformação de ambientes e dinâmicas de trabalho, estabelecimento de parcerias com atores diversos, abertura à lógica da experimentação e aplicação de métodos colaborativos são exemplos dos primeiros passos dados para a pavimentação desse caminho inovador.

Além disso, a perspectiva da experimentação precisa ser fortalecida. O estabelecimento de uma “zona neutra” para experimentação de novas soluções com atuação diferenciada dos órgãos de controle, por exemplo, traria uma realidade revigorante para a gestão, tão acostumada às excessivas formalidades e às severas punições pelos erros. Sem essa nova visão, fundamental para a modernização da gestão pública, a inovação é apenas retórica e limitada.

Por fim, o modelo implementado com o LAB.ges, baseado em conceitos fundamentais para a inovação, tais como colaboração, foco no usuário e experimentação, dentre outros, tem sido, para a gestão estadual, uma grande oportunidade de atuar de forma propositiva no ecossistema de inovação. O modelo é igualmente oportuno para atualizar as práticas e métodos do governo do Espírito Santo, em sintonia com as principais tendências em inovação no Brasil e no mundo, potencializando assim sua capacidade de ofertar mais e melhores serviços à sociedade.

REFERÊNCIAS

ACKOFF, R.; ADDISON, H. J.; CARREY, A. **Systems thinking for curious managers**. United Kingdom: Triarchy Press, 2010.

BASON, C. **Leading public sector innovation: co-creating for a better society**. Bristol: University of Bristol; Policy Press, 2010.

BROWN, T. **Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. São Paulo: Elsevier Editora, 2010.

IJSN – INSTITUTO JONES DOS SANTOS NEVES. **Sistema de Monitoramento e Avaliação de Políticas Públicas do Estado do Espírito Santo (SiMAPP)**. Vitória: IJSN, 2018. (Nota Técnica, n. 56). Disponível em: <<https://goo.gl/KZq2zR>>.

KIN, D. H. **Introduction to systems thinking**. Williston: Pegasus, 1999.

KNAPP, J. **Design sprint: o método do Google para testar e aplicar novas ideias em apenas cinco dias**. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2016.

NESTA. **Innovation teams and labs – a practice guide**. London: Nesta, 2014.

OECD – ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Core skills for public sector innovation**. Paris: OECD, 2017.

BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR

CHECKLAND, P. **Systems thinking, systems practice**. London: Wiley, 1999.

ESPÍRITO SANTO. **Nova trilha de inovação: LAB.Esesp**. Vitória: LAB.Esesp, 2017.

