

<b>Título do capítulo</b>	CAPÍTULO 3 – A COPRODUÇÃO NA PRÁTICA: RELATO DE CASO DO PROGRAMA DE INOVAÇÃO INTERINSTITUCIONAL HUBGOV
<b>Autores</b>	Gabriela Flores Caldas Tamura Lincon Shigaki Márcio Clemes Vanessa Salm
<b>DOI</b>	

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

© 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.



## A COPRODUÇÃO NA PRÁTICA: RELATO DE CASO DO PROGRAMA DE INOVAÇÃO INTERINSTITUCIONAL HUBGOV

Gabriela Flores Caldas Tamura<sup>1</sup>  
Lincon Shigaki<sup>2</sup>  
Márcio Cledes<sup>3</sup>  
Vanessa Salm<sup>4</sup>

### 1 INTRODUÇÃO

O setor público passa por um momento de transformação que é influenciada pelos anseios por eficiência, eficácia e efetividade nas suas atividades. Assim, guiados por essas aspirações, os diversos entes da sociedade têm buscado maior envolvimento com a provisão do bem comum.

Tal busca acarreta a demanda por inovação no setor público, o que se reflete na criação de novos serviços, produtos, processos, novas formas de governança e melhorias organizacionais (Cunningham e Karakasidou, 2009), podendo ser impulsionada por estratégias que promovam a integração de diversos agentes da sociedade em prol do bem comum.

A coprodução é entendida como uma dessas estratégias. Salm (2014) define a coprodução como uma estratégia para a provisão do bem público, a qual pode envolver diversos sujeitos: o Estado, os cidadãos, as entidades públicas, privadas e do terceiro setor que partilham, comum e conjuntamente, poderes e responsabilidades. No contexto da coprodução, as referidas transformações podem ser facilitadas por meio da utilização de abordagens e modelos de competência que impulsionam a inovação no setor público. Dentre as possíveis abordagens, destacam-se o *design thinking* (DT) e o *design* de serviços (DS).

Este capítulo tem o objetivo de apresentar o caso do Programa HubGov, realizado pela WeGov e parceiros. As experiências a seguir demonstram a criação de um ambiente de coprodução orientado à inovação no setor público.

---

1. Diretora de negócios WeGov. *E-mail*: <gabriela@wegov.net.br>.

2. Colaborador WeGov. *E-mail*: <lincon@wegov.net.br>.

3. Doutorando do Programa de Pós-Graduação Engenharia e Gestão do Conhecimento da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). *E-mail*: <marcio.cledes@ufsc.br>.

4. Professora de administração da Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc). *E-mail*: <vanessa.salm@udesc.br>.

A programação inovadora é fruto de conhecimentos e experiências acumuladas pela WeGov em proporcionar um ambiente de trabalho e aprendizado considerando princípios importantes para a inovação, quais sejam: a colaboração, a criatividade e o foco no cidadão.

O Programa HubGov, por sua vez, se diferencia pela natureza interinstitucional, tendo-se que a coprodução provoca inovações em serviços e no próprio método de trabalho nas organizações públicas. Não obstante, a inovação também ocorre no âmbito das crenças e racionalidades. Tal fato se torna patente quando consideradas as instituições partícipes, criando-se *spin-offs* para cultivar a mentalidade inovadora, presente na abordagem metodológica do HubGov e inserida em seus paradigmas.

## 2 CONTEXTO E SURGIMENTO DA INICIATIVA

A jornada do HubGov contempla duas resultantes: o viés do aprendizado e o viés da proposta de solução. Dessa forma, foram aplicadas abordagens metodológicas para fundamentar o projeto de inovação e a abordagem de desenvolvimento de competências.

Sob o viés da proposta de solução, utilizou-se principalmente o DT e o DS. Aquele tem por enfoque os processos participativos, interativos e criativos voltados à inovação para, assim, promover transformações na melhoria ou resolução de problemas sociais (Blyth, Kimbell e Haig, 2011). Já a abordagem concernente ao DS, por sua vez, vem se apresentando como promotora da inovação por meio do estímulo à criatividade na solução de demandas urgentes da sociedade (Snook e DMA, 2014).

O HubGov, portanto, consiste em uma agenda de atividades que considera as etapas, as ferramentas e os princípios das abordagens citadas anteriormente. Dessa forma, a agenda orienta as atividades para que os participantes do programa desenvolvam propostas de solução para desafios das suas instituições públicas, envolvendo múltiplos atores na sua concepção.

Além dessas abordagens, também são relevantes os modelos orientados ao desenvolvimento de competências que recaem sobre a inovação no setor público. Dentre esses modelos, é pertinente mencionar aquele proposto pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE).

O modelo apresenta seis áreas de competências centrais: *i*) iteração – progressiva e prática para o desenvolvimento de políticas, bens e serviços; *ii*) alfabetização de dados, de forma a tornar objetivo o processo de tomada de decisão, baseando-o em dados; *iii*) foco no usuário, ou seja, serviços voltados à solução de problemas e demandas do cidadão, seu usuário central; *iv*) curiosidade, o que leva à busca por vivenciar novas ideias e formas de trabalho diferenciados; *v*) contação de histórias, ou seja, apresentar as mudanças de forma que sejam estimulados a contribuição e o suporte da audiência; e *vi*) insurgência, referente ao desafio à conjuntura atual por meio de parcerias incomuns.

A aplicação de abordagens e modelo de competência voltados para a inovação no contexto do setor público possibilita a criação de programas de inovação em governo, e, dentre os programas existentes, é importante mencionar o Programa HubGov, idealizado pela empresa WeGov.

A WeGov é um espaço de aprendizado em governo situado na cidade de Florianópolis (SC) que conta com dois sócios fundadores responsáveis pela diretoria executiva e de negócios e mais seis colaboradores. A empresa tem como foco principal disseminar a cultura da inovação no setor público. Nesse sentido, as ações da WeGov estão baseadas nas seguintes premissas: empoderar os agentes públicos; iluminar ideias e ações que possam ser replicadas; e promover a aproximação interinstitucional entre os agentes públicos das três esferas e dos três poderes.

Para tanto, a WeGov desenvolve competências – entendidas como o conjunto de conhecimentos (saber), habilidades (saber fazer) e atitudes (saber ser) – necessárias para promover a inovação, tendo como base o DS e o DT, o modelo de competências essenciais para a inovação no setor público, proposto pela OCDE, já descrito neste caso. Além desses, há também o modelo de aprendizagem CRIE e seu processo de facilitação, ambos idealizados pela WeGov.

O modelo de aprendizagem CRIE, acrônimo de conceituar, refletir, implementar e experimentar, e embasado na abordagem metodológica do *learn by doing* (aprender fazendo), promove o processo de aprendizagem por meio da experimentação. Além disso, o modelo possui referenciais de metodologias ativas, as quais estimulam a colaboração e a construção coletiva de consensos durante o processo de facilitação.

Esse processo busca trazer à tona conhecimentos prévios e, paralelamente, cria espaço para uma reflexão crítica sobre as práticas no contexto do profissional, além de instrumentalizar e promover a utilização de métodos e ferramentas. Com base nisso, a facilitação possibilita que novos conhecimentos e técnicas sejam utilizados na implementação de soluções reais.

Dessa forma, com base no DT e no DS, nos modelos da OCDE e no CRIE e seu processo de facilitação, a WeGov promove palestras, facilita oficinas e realiza a curadoria de eventos e programas de inovação, como o HubGov, descrito na próxima seção.

### 3 DESCRIÇÃO DO CASO

O HubGov é um programa interinstitucional de inovação em governo que tem o objetivo de proporcionar um espaço de diálogo para unir as instituições públicas e a sociedade, buscando tornar inovadores os participantes para que sejam sujeitos ativos e difusores da inovação no setor público.

Para atingir tal objetivo, participam do programa representantes de instituições das três esferas e poderes, os quais são chamados de HubGovers. Durante o programa, estes são estimulados a apresentarem propostas de soluções arrojadas para um desafio definido no início do programa.

Além disso, por estar embasado nos preceitos da coprodução e da inovação, o programa promove o envolvimento da sociedade, por meio de parceria com empresas e instituições públicas, tais como: Softplan Planejamento e Sistemas, Cubo Itaú, Faculdade de Informática e Administração Paulista (Fiap), Tribunal de Contas do estado de Goiás (TCE-GO) e Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (Correios). Também participaram do programa discentes do curso de administração pública, o que propiciou, por um lado, maior aproximação dos acadêmicos com a prática do setor público e, por outro lado, dos participantes do programa com a academia.

Já foram realizadas sete edições do HubGov, e a oitava está em andamento. A primeira foi em 2017 e a oitava acabará em dezembro de 2019. Durante as oito edições, estiveram envolvidos 404 participantes, oitenta times e 39 instituições públicas.

A primeira edição, de 2017, transcorreu no período de quatro meses e foi realizada em Santa Catarina, com quatorze times e 55 participantes. A edição de 2018 teve duração de quatro meses, com 25 times e 112 participantes. Já a edição voltada para a Justiça Federal de Santa Catarina, envolvendo cinquenta participantes, iniciou suas atividades em maio e as finalizará em setembro de 2018.

As instituições que participaram da edição de 2017 foram: Assembleia Legislativa do Estado de Santa Catarina (Alesc); Conselho Regional de Engenharia e Agronomia de Santa Catarina (Crea-SC); Correios; Fundação de Amparo à Pesquisa e Inovação do Estado de Santa Catarina (Fapescc); Justiça Federal de Santa Catarina; Polícia Militar de Santa Catarina (PM-SC); Prefeitura de Palhoça; Secretaria de Estado da Administração de Santa Catarina (SEA-SC); Secretaria de Estado da Comunicação de Santa Catarina (Secom-SC); Secretaria de Estado da Fazenda de Santa Catarina (SEF-SC); Secretaria de Estado da Saúde de Santa Catarina (SES-SC); Secretaria de Estado da Segurança Pública de Santa Catarina (SSP-SC); Secretaria de Estado do Desenvolvimento Econômico Sustentável de Santa Catarina (SDS-SC); e Tribunal Regional Eleitoral de Santa Catarina (TRE-SC).

Dentre os desafios encontrados na realização da edição de 2017, alguns são mais proeminentes, como o caso do TRE-SC, em que emergiu o seguinte questionamento: “Como nós podemos otimizar a divulgação do cadastramento biométrico para os eleitores de SC?”. Outro destaque foi a SSP-SC, que apresentou como desafio a seguinte questão: “Como nós podemos disseminar a cultura da inovação

na secretaria?”. Há ainda o desafio encontrado pelos Correios: “Como podemos garantir o correto endereçamento dos objetos postais no segmento de mensagens?”. A resolução deste último desafio deu origem a um novo serviço que poderá ser oferecido e mudar o modelo de negócios da maior empregadora pública do Brasil.

A edição de 2018 promoveu a expansão do programa para outros estados, tendo sido realizada, concomitantemente, em Brasília, Goiás, Santa Catarina e São Paulo. Ademais, essa edição durou seis meses e envolveu 112 participantes e 25 instituições.

As instituições participantes são aqui relatadas segmentadas por estado. Em Brasília, foram: Correios; Departamento Penitenciário Nacional (Depen); Agência Nacional da Aviação Civil (Anac); Agência Nacional de Transporte Terrestre (ANTT); e Ministério do Meio Ambiente (MMA). No estado de Goiás, houve a participação de: Assembleia Legislativa do Estado de Goiás (Alego); Departamento Estadual de Trânsito de Goiás (Detran-GO); Secretaria de Estado da Educação, Cultura e Esporte de Goiás (Seduc); Secretaria de Estado da Saúde de Goiás (SES-GO); Secretaria de Estado de Segurança Pública de Goiás (SSP-GO); Secretaria de Estado do Planejamento de Goiás (Segplan); e Tribunal de Contas do Estado de Goiás (TCE-GO).

Já do estado de Santa Catarina estiveram presentes as seguintes instituições: Correios; PM de Santa Catarina; Prefeitura de Bombinhas; Procuradoria Geral do Estado de Santa Catarina (PGE-SC); SEA-SC; e SEF-SC. Finalmente, quanto ao estado de São Paulo, houve participação das seguintes instituições: Correios; Escola Superior do Ministério Público de São Paulo (MPSP); Justiça Federal de São Paulo; Companhia do Metropolitano de São Paulo (Metrô); Prefeitura de Guarulhos; Prefeitura de São Paulo; e Tribunal de Justiça de São Paulo (TJSP).

Dentre os desafios criados pelas instituições nessa segunda edição, é relevante mencionar aquele da Segplan, que apresentou o seguinte questionamento: “Como podemos criar um governo orientado a serviços e focado na satisfação do cidadão-cliente?”. Outro desafio da edição de 2018 foi proposto pela ANTT, que pretende propor a solução para o seguinte desafio: “Como podemos otimizar a sinergia entre as áreas da ANTT e órgãos de transporte para gerar eficiência produtiva nos serviços que prestamos?”.

Além desses desafios já mencionados, a SEF-SC apontou que gostaria de solucionar o desafio de: “Como fazer o cidadão entender no que o imposto que ele paga é aplicado?” Por fim, o Metrô propôs-se a: “Criar um processo ágil e eficiente de comunicação integrada e transparente com o objetivo de engajar o público interno”.

**FIGURA 1**  
**Evento de encerramento – Santa Catarina (2017)**



Fonte: Acervo dos autores (2018).

**FIGURA 2**  
**Evento festival de aprendizado – Goiás (2018)**



Fonte: Acervo dos autores (2018).

FIGURA 3  
Evento de lançamento – Santa Catarina (2018)



Fonte: Acervo dos autores (2018).

Para que os participantes estivessem orientados e preparados para propor desafios e resultados, nas duas edições, o Programa HubGov compreendeu as seguintes atividades: *i*) oficinas que desenvolviam as competências essenciais para inovadores públicos; *ii*) encontro de líderes; *iii*) mentoria; *iv*) festival de aprendizado; *v*) eventos de abertura, encerramento, construção de time e tags da inovação; *vi*) roda de empreendedores públicos; *vii*) reuniões interinstitucionais; e *viii*) mobilização interna. Essas atividades, assim como toda a programação do HubGov, serão descritas detalhadamente na próxima seção deste capítulo. Nela será descrito o que constitui a inovação no contexto aportado por este texto.

#### 4 POR QUE SE CONFIGURA INOVAÇÃO NO PROGRAMA HUBGOV

Koch *et al.* (2006) apontam que existem diversas formas de inovação no setor público, dentre as quais mencionam algumas atividades que mudam as práticas do setor público, tais como: novos serviços ou melhoria dos já existentes e inovação do processo administrativo e do sistema.

Por fim, os autores pontuam as atividades que caracterizam como “inovação conceitual”, ou seja, aquelas que encetam mudanças nas visões e compreensões dos agentes envolvidos, por meio da aplicação de novos conceitos, contemplando também as “mudanças de crenças ou racionalidades” (Koch *et al.*, 2006) que acontecem quando há uma transformação na visão de mundo ou na matriz mental dos envolvidos no processo.

Como visto nas descrições realizadas nas seções anteriores, nas quais foram expostos alguns dos desafios propostos ao longo das duas edições do programa HubGov, bem como pode ser percebido por meio dos seus objetivos e da metodologia utilizada, trata-se de um programa que compreende muitas atividades que mudam as práticas do setor público, em consonância com o destacado por Koch *et al.* (2006). Entretanto, salienta-se, nesse contexto, a importância da “inovação conceitual” e das “mudanças de crenças ou racionalidades” por serem aquelas que mais demandam mudanças paradigmáticas em todo o setor público.

Tais mudanças de concepções podem envolver, por exemplo, a promoção da coprodução do serviço público, aplicando-se a essa estratégia as abordagens e o desenvolvimento de competências que não fazem parte do cotidiano dos agentes, mas que são fundamentais para fomentar sujeitos inovadoras, objetivo geral do programa HubGov.

Para fazê-lo, o programa intensifica a participação de instituições de diferentes poderes e esferas e de outras instâncias da sociedade, tais como organizações privadas e a academia, para que, juntamente com os servidores públicos (HubGovers), seja possível a proposição de soluções inovadoras para os desafios encontrados. Para tanto, durante o HubGov, são disponibilizadas mentorias com empreendedores sociais e *experts* de inovação de organizações privadas, encontros com acadêmicos e parcerias com instituições públicas.

Além disso, durante o programa, são organizados encontros em que os servidores públicos (HubGovers) entrevistam os cidadãos-usuários dos serviços que desejam melhorar, de maneira a aproximar a comunidade e o setor público e de priorizar o cidadão e seus anseios na definição de uma proposta. Outro aspecto importante do programa é a formação de uma rede de inovação do setor público.

Essa rede se formou a partir de *spin-offs* que foram criados em instituições públicas participantes do programa, tais como: HubBio (Projeto do TER-SC); HubSSP (Laboratório de Inovação da SSP-SC); HubJus SC (Programa de Inovação da Justiça Federal de Santa Catarina); HubJus SP (Programa de Inovação da Justiça Federal de São Paulo).

Por fim, o HubGov é inovador no formato, pois apresenta uma agenda única, com foco na prática da coprodução do serviço público, por meio da formação de uma rede plural envolvendo e criando elos entre agentes de diferentes meios que, por meio desses elos, têm possibilidade de alcance de resultados promissores para o setor público, além da construção de parcerias outrora consideradas impossíveis de serem concretizadas.

## 5 DETALHAMENTO DOS MÉTODOS ADOTADOS

O modelo de aprendizagem do HubGov consistiu e consiste na aplicação de novos métodos de trabalho em um ambiente colaborativo para resolução de um desafio real da instituição em questão. Nesse sentido, a fase inicial do HubGov enfatizou o apoio às equipes para realizarem a leitura das necessidades de inovação e, então, definirem o desafio a ser alcançado. A agenda é comum para todos os HubGovers, tendo-se o objetivo de estimular a colaboração entre as equipes nas atividades presenciais do programa, contribuindo para a geração de ideias, o compartilhamento de experiências e a aproximação institucional dos desafios.

O desafio elencado foi o alvo do trabalho ao longo da jornada HubGov. Ao final do programa, cada time apresentou uma proposta de resolução para o desafio institucional selecionado. As atividades do programa foram projetadas para proporcionar aos HubGovers novos conhecimentos e trocas de experiências para aplicação na resolução de desafios. A seguir, descreve-se de forma topicalizada o formato e o conteúdo da programação dos encontros presenciais e demais serviços.

“Oficinas Desafio HubGov”: as oficinas são projetadas para desenvolver a proposta de soluções para o desafio institucional. A WeGov conduziu a definição dos desafios a partir de três frentes, que operam no âmbito de gerar reflexão individual sobre uma situação problema da instituição; promover o debate em cada equipe para agrupar desafios comuns; e priorizar os desafios com base em critérios. Alguns questionamentos emergem: “Este desafio me permite desenvolver competências de inovadores?”; “Este desafio entrega valor público?”; “Este desafio contribui para disseminar a cultura da inovação na minha instituição?”; e “Este desafio me permite fazer parcerias interinstitucionais?”. Os três módulos compõem uma metodologia autoral da WeGov para identificar e priorizar necessidades de inovação, aprofundar o entendimento sobre o desafio, cocriar alternativas e cenários, prototipar a solução, testar a proposta de valor e criar estratégias para lançar e comunicar a nova solução. A estrutura dos módulos corresponde às três principais etapas do processo de DT: imersão, ideação e prototipação. O conteúdo das oficinas traz métodos de diferentes áreas de conhecimentos, como DT, etnografia, gestão de processos, estratégia organizacional, estratégia de comunicação, entre outros. As ferramentas das oficinas, aplicadas sequencialmente, configuram um método de inovação que guiará os HubGovers na entrega da proposta de solução.

“Encontro de Líderes”: tal encontro tem o objetivo de aproximar importantes atores do setor público com os desafios do HubGov. Em cada encontro, há pelo menos um palestrante de grande relevância para o setor público compartilhando sua visão sobre governo do futuro, e a programação envolve a alta administração das instituições participantes do programa. Dessa forma, aproximam-se as propostas de solução da visão holística dos gestores, proporcionando maior engajamento interno com as soluções e ampliando os canais de comunicação interinstitucionais.

“Roda de Empreendedores Públicos”: trata-se de atividades projetadas para o compartilhamento de experiências e boas práticas adotadas nas instituições públicas, desenvolvidas pelo intraempreendedorismo de profissionais que desenvolveram transformações positivas em suas instituições.

“Oficinas sobre Inovação e Comunicação”: as oficinas para inovação objetivam apresentar novas metodologias que possam aprimorar o trabalho diário de agentes públicos. Nessas oficinas, reúnem-se os profissionais de diferentes esferas e poderes, que formam uma turma temporária para que um tema específico seja desenvolvido. As oficinas facilitadas são: DT, *design* de processos e comunicação no setor público.

“Tags da Inovação”: têm por finalidade apresentar palestras sobre as principais tendências do governo do futuro, apontando para as transformações mais relevantes e objetivando despertar nas instituições públicas um “olhar para dentro”, em que pese que a inovação será essencial para acompanhar essa nova dinamicidade.

“Festival de aprendizado”: tem por objetivo empoderar os HubGovers para compartilharem experiências e conhecimentos com agentes públicos e com a comunidade local. Dessa forma, os próprios participantes facilitam uma palestra/oficina de temas a serem escolhidos pelas equipes participantes. Uma consequência dessa ação é a promoção das instituições como disseminadoras de um conteúdo inovador para a sociedade, evidenciando boas iniciativas e contribuindo para posicionar positivamente estas instituições. O festival é um evento aberto e gratuito para servidores públicos e entusiastas dos temas concernentes à inovação em governo.

“Mentorias”: nesses eventos, os HubGovers têm acesso a mentores de alto nível, na proporção de um para cada time. A WeGov conecta o mentor aos HubGovers presencialmente nos três módulos que trabalham o desafio. O objetivo dessa interação é fazer que os mentores compartilhem suas experiências com trabalhos colaborativos e suas ideias de como resolver o desafio, além de livros, *cases* e o que mais for necessário para desenvolver o time.

“Espaço de Trabalho Colaborativo”: objetiva reunir diferentes profissionais no mesmo local pelo princípio da economia compartilhada. Com esse benefício, os HubGovers trabalham em um diferente espaço colaborativo para terem *insights* fora do seu local de trabalho. Os HubGovers interagem com outros profissionais do ecossistema local de inovação, permitindo novas oportunidades e ampliação do seu *networking*.

“Ambiente Virtual de Aprendizado” (AVA): a WeGov realiza a gestão da comunidade do HubGov. Dessa forma, o ambiente virtual organiza os diferentes conteúdos abordados no programa, além de permitir interação com os demais HubGovers. A plataforma permite a continuidade de atividades de

forma remota, promovendo o acompanhamento das ações e gerando discussões pertinentes aos desafios. São propostas atividades e disponibilizados diversos conteúdo para os HubGovers, tornando-se, assim, uma ferramenta de gestão de conhecimento do programa.

“Reuniões Interinstitucionais”: ao longo do HubGov, a WeGov identifica sinergias entre os desafios, complementaridades de competências entre as equipes, oportunidades de parcerias e convênios institucionais. Por meio da curadoria das reuniões – orientadas a partir de um conjunto de atividades – realiza-se a co-construção de soluções integradas envolvendo as instituições do HubGov.

“Mobilização Interna”: a WeGov realiza uma facilitação para as instituições participantes com o objetivo de sensibilizá-las sobre os objetivos do HubGov e ampliar o entendimento acerca da cultura da inovação. Utilizam-se técnicas de diálogo e mediação, de forma a endereçar mudanças complexas, evidenciando o contexto do desafio institucional no âmbito de um movimento nacional de inovação no setor público. Dessa forma, destaca-se o potencial dos agentes públicos, mesmo em esferas e poderes diferentes, para estarem conectados através de um túnel virtual (“fio condutor”).

“Prêmio HubGov”: tem como objetivo estimular o compromisso dos participantes com a jornada. Além disso, promove-se a visibilidade e o reconhecimento dos envolvidos nas iniciativas premiadas em cada categoria, as quais são concedidas no encerramento do programa. As categorias premiadas são:

- “Melhor proposta de solução”: a partir da votação entre os participantes presentes no evento de encerramento do programa, é selecionada a equipe que apresentou a melhor proposta de solução para o desafio institucional.
- “Engajamento”: foi desenvolvida uma ferramenta de controle com o objetivo de acompanhar as equipes na realização de atividades da metodologia HubGov. A premiação é dada à equipe que mais completou essas atividades.
- “Reconhecimento do grupo”: por meio de votação dos participantes presentes no encerramento do programa, os HubGovers elegem um participante pela postura positiva e participativa nas atividades durante todo o processo.
- “Prêmio HubGover”: a WeGov reconhece o participante do programa que mais demonstrou a cultura de inovação, colaborando com o grupo e sendo participativo nas atividades do programa.

## 6 RESULTADOS E LIÇÕES APRENDIDAS

De acordo com a diretora do WeGov, Gabriela Flores Tamura, os resultados alcançados e os ensinamentos obtidos foram muito satisfatórios. Alguns aspectos merecem destaque, como o fato de que o programa foi reconhecido internacionalmente com o prêmio ELIS (Encontro Latino-americano de Inovação Social), da comunidade latino-americana de inovação social a partir do setor público, em novembro de 2017, em Guadalajara (México), na categoria que premia um dos trinta melhores projetos de inovação social da América Latina. Além do prêmio ELIS, a prática recebeu, em 2018, da Udesc, o selo de qualidade de boa prática em gestão pública.

Ademais, constatou-se que todos os indicadores avaliados nas instituições melhoraram, conforme demonstrado pela tabela 1, elaborada com base em entrevistas realizadas com todos os participantes do programa.

TABELA 1

**Indicadores avaliados nas instituições participantes de todas as edições do programa HubGov**

Sequência	Indicador	Nota média Início	Nota média Fim
1	Conhecimento em inovação	6,75	8,23
2	Acesso a outras instituições	32%	93%
3	Coragem para empreender	5,75	7,73

Elaboração dos autores.

A combinação dos três indicadores aponta para o objetivo de “formar inovadores”, citados anteriormente. O primeiro indicador da tabela demonstra a evolução dos participantes nas metodologias orientadas à inovação. Dessa forma, além de terem praticado as técnicas DT e DS para apresentar a proposta de solução, os HubGovers se tornam aptos a aplicar os conhecimentos em novos contextos no âmbito das instituições. O segundo indicador deflagra o crescimento notório, dada a natureza institucional do programa. Tal evolução reflete o conceito de coprodução e o estabelecimento de parcerias para provisão do bem público. Por fim, o terceiro indicador demonstra a evolução em competências para inovação no setor público, referenciada anteriormente pelo modelo da OECD. O desenvolvimento de novas aptidões se manifesta na coragem para enfrentar os paradigmas institucionais. Não obstante, demonstra-se na capacidade de propor, desenvolver e implementar colaborativas soluções inovadoras.

Em relação aos desafios encontrados de 2017, dos quatorze iniciais, treze foram prototipados; três foram apresentados para a alta administração, mas não seguiram como projetos; três estão em desenvolvimento; e oito foram implementados. Dentre esses últimos, é pertinente citar o caso do HubBio (TRE-SC),

em que se consolidou parceria entre as instituições públicas participantes para divulgarem, em seus canais interno e externo de comunicação, o cadastramento biométrico, a qual foi eleita a melhor proposta de inovação no HubGov 2017. Salienta-se também o HubSSP (SSP-SC), contexto em que se deu a criação de um espaço colaborativo de trabalho, que está em funcionamento desde 11 de dezembro de 2017. Nesse espaço, foram realizados, até a elaboração deste texto, sete eventos sobre a importância da inovação no setor público, sendo sensibilizados 129 servidores públicos.

No que concerne às lições aprendidas no processo, destaca-se a importância de se efetuar uma redução da carga horária dos programas, visto que as pessoas não conseguem participar de todas as atividades, e, com isso, acabam ficando com uma sensação de dívida, como se tivessem sido péssimas participantes. Quanto à realização de encontros com líderes, observa-se a diferença entre a participação de políticos e de estudiosos, visto que as duas primeiras edições contaram com a participação de políticos e as duas últimas, de estudiosos da área. Percebeu-se que as lideranças das duas últimas foram mais bem recebidas, tendo em vista a dificuldade de diálogo entre políticos e servidores. Neste caso, vislumbra-se a oportunidade para ressignificar essa relação em 2019. Finalmente, no que tange ao modelo de negócios desenvolvido no programa, ainda se está em busca do melhor modelo, em virtude de se tratar de uma proposta muito recente e de difícil contratação pelo governo estadual.

## REFERÊNCIAS

- BLYTH, S.; KIMBELL, L.; HAIG, T. **Design thinking and the big society**: From solving personal troubles to designing social problems. Londres: Actant and Taylor Haig, 2011.
- CUNNINGHAM, P.; KARAKASIDOU, A. Innovation in the public sector. **Policy Brief**, n. 2, 2009.
- KOCH, P. *et al.* **Innovation in the public sector**: Summary and policy recommendations. Oslo: NIFU STEP, 2006.
- SALM, J. F. Coprodução de bens e serviços públicos. *In*: BOULLOSA, R. F. (Org.). **Dicionário para a formação em gestão social**. Salvador: CIAGS/UFBA, 2014.
- SNOOK; DMA. **Service design principles for working with the public sector** – a collaborative think piece. 2014. Disponível em: <<https://bit.ly/2EvJJin>>. Acesso em: jul. 2018.

## **BIBLIOGRAFIA COMPLEMENTAR**

BOYLE, D.; HARRIS, M. **The challenge of co-production**. Londres: New Economics Foundation, 2009.

NEEDHAM, C.; CARR, S. **Co-production-an emerging evidence base for adult social care transformation**: research briefing. Londres: Social Care Institute for Excellence, 2009.