

2

PROCERGS

REFERÊNCIA EM GOVERNO DIGITAL

Uso estratégico da tecnologia para transformar o serviço público e o atendimento ao cidadão

PARTE 2 - INOVAÇÃO

Janeiro | 2019

 **PROCERGS**

Praça dos Açorianos, s/nº - Porto Alegre/RS
CEP 90010-340 - Fone: (51) 3210-3100
www.procergs.rs.gov.br | procergs@procergs.rs.gov.br

INOVAÇÃO

**TRANSFORMAR O SERVIÇO PÚBLICO E O
ATENDIMENTO AO CIDADÃO**

II VALORES

Qualidade

Inovação

Ética

Comprometimento

Confiança

Solidariedade

INOVAÇÃO

Como empresa pública de TIC do Governo do Estado, o propósito da PROCERGS é **innovar para transformar o serviço público e o atendimento ao cidadão.**

Pela característica da sua atividade e exigência do mercado em que atua, a PROCERGS adota uma postura empreendedora e estratégica orientada para a inovação constante, pois este é um fator essencial, diferenciador e decisivo para as empresas da área de TIC – Tecnologia da Informação e Comunicação.

Neste contexto, o foco da inovação para a PROCERGS tem sido o desenvolvimento e implementação de soluções em TIC para a Administração Pública, envolvendo geração de valor vinculado ao negócio, tecnologia, gestão ou processos.

Para atender esses objetivos, a inovação também é aplicada fortemente no atendimento das necessidades internas da organização, abrangendo produto/serviço, processo e gestão.

INOVAÇÃO é uma **iniciativa**, modesta ou revolucionária, que surge como uma novidade para a organização ou para o mercado e que, **aplicada na prática**, traz **resultados** econômicos à Companhia, sejam eles ligados ao negócio, tecnologia, gestão ou processos.

O [Manual de Oslo \(OCDE, 2005, p. 55\)](#), define inovação como “a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”. O requisito mínimo para se definir uma inovação é que ela seja nova (ou significativamente melhorada) para a empresa. Isso inclui inovações desenvolvidas de forma pioneira no interior da empresa, bem como aquelas que são adotadas de outras organizações.

De acordo com [Tidd, Bessant e Pavitt \(2008\)](#), a inovação é um processo essencialmente preocupado em renovar o que a empresa oferece (seus produtos ou serviços) e a forma como eles são fabricados e vendidos, transformando oportunidades em novas ideias e colocando-as em prática. Em outras palavras, a inovação envolve a identificação de oportunidades, a materialização de ideias que correspondam a essas necessidades e, finalmente, aplicabilidade dessas ideias em forma de produtos ou serviços.



GESTÃO DO CONHECIMENTO E INOVAÇÃO

A natureza do negócio da Companhia, com foco em soluções com uso de TIC, cria um **ambiente organizacional propício para inovação**.

A estrutura organizacional da empresa com áreas voltadas à prospecção sistematizada de novas tecnologias, o investimento permanente em capacitação de pessoal e a participação em eventos, favorecem e incentivam a inovação.

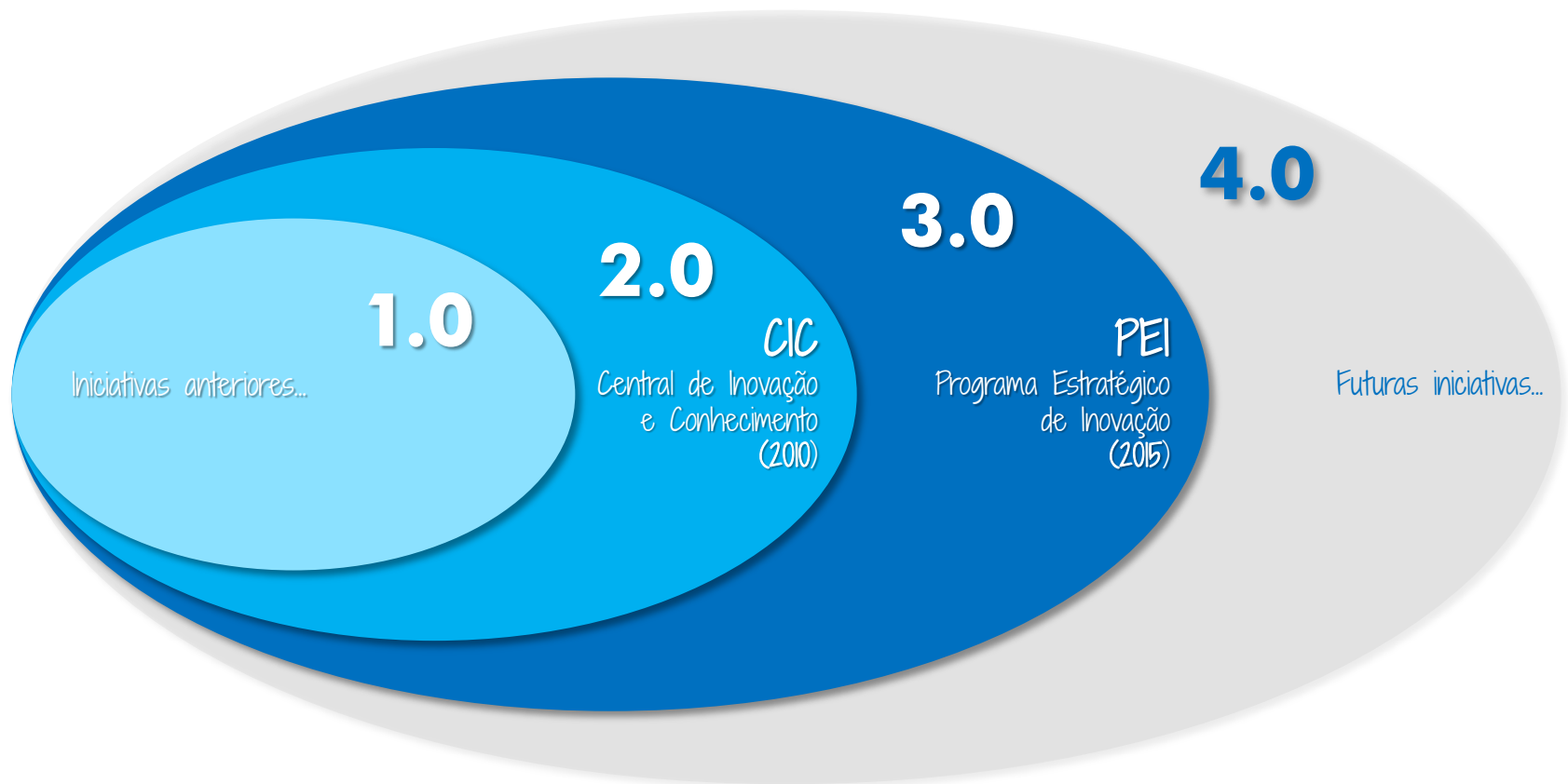
Gestão do Conhecimento e Inovação é um processo estruturado e contínuo que fomenta a geração de valor de forma proativa no atendimento de demandas e tendências sociais e tecnológicas.

As iniciativas na área de **Gestão do Conhecimento e Inovação** têm sido aprimoradas ao longo do tempo, como resultado do **processo contínuo de prática e aprendizado**.

A captura e o compartilhamento do conhecimento e a inovação fazem parte da cultura da PROCERGS, condição que aumenta significativamente o compromisso e a busca constante de trabalhar um modelo mental no qual a integração e a colaboração, combinadas ao uso de novas abordagens, métodos e ferramentas são ingredientes imprescindíveis para a inovação e o atingimento das estratégia organizacionais.

A **linha de tempo** apresentada a seguir, mostra as iniciativas desenvolvidas na empresa em relação aos estágios do **nível de maturidade** nas áreas de gestão do conhecimento e inovação.

A **PROCERGS**, como empresa da área de **tecnologia**, possui um **longo histórico** de inovações nos processos de desenvolvimento de produtos e serviços, que representam **marcos na sua evolução** com diferentes **estágios de maturidade**.



A criação da **CIC** – Central de Inovação e Conhecimento (**2010**) e o início do **PEI** – Programa Estratégico de Inovação (**2015**), estabelecem mudanças significativas no **contexto capacitante** da organização; condição fundamental para o **ambiente de inovação**.

A implementação da **CIC – Central de Inovação e Conhecimento**, a partir de 2010, estabeleceu um processo sistemático de prospecção e compartilhamento de ideias até sua consolidação como uma inovação na prática. Além disso, a integração dos processos de **Gestão do Conhecimento**, **Gestão da Inovação** e **Gestão do Reconhecimento**, foram fundamentais para a criação de um ambiente propício para a inovação.

Em 2015, com a criação do **PEI – Programa Estratégico de Inovação**, as ações de inovação passaram a ser patrocinadas pela Vice-presidência da companhia, elevando ao nível estratégico a coordenação das atividades relacionadas com as demais áreas de Planejamento, Mercado, Comunicação, Pessoas, Tecnologia e Desenvolvimento.

Entre as diversas ações desenvolvidas pelo programa, podem ser destacadas as iniciativas direcionadas ao desenvolvimento de **novos serviços ao cidadão**, através da estruturação de um ambiente de inovação, com recursos e projetos em parceria com as áreas internas da empresa e os clientes. Para isso, foi criado um **Laboratório de Inovação**, que através de **GTs de Inovação** com áreas internas e clientes, utilizando processos de desenvolvimento colaborativo, passou a empregar a abordagem metodológica do **Design Thinking** como forma de buscar resolver problemas complexos e entregar soluções inovadoras.

O CONTEXTO CAPACITANTE é o conjunto de condições favoráveis que devem ser criadas, nutridas e estimuladas na organização para favorecer a criação, o compartilhamento e o uso do conhecimento. Ele é um dos principais fatores que influenciam positivamente a EXECUÇÃO DA INOVAÇÃO.

Rivadavia Drummond (2018)

DESIGN THINKING

ABORDAGEM METODOLÓGICA PARA
GERAR INOVAÇÃO

DESIGN THINKING

Design Thinking é uma abordagem metodológica usada para gerar **inovação** que lida com **problemas complexos**, que não estão bem definidos.

O Design Thinking é um modelo mental que engloba o pensamento pluralista e o pensamento sistêmico, no intuito de construir futuros melhores.

Ele não é uma “caixa mágica” de soluções para problemas, não segue um pensamento linear e não pode ser extremamente simplificado, ou pode perder o seu valor.

Na prática, o Design Thinking é uma abordagem centrada no ser humano que acelera a inovação e soluciona problemas complexos.

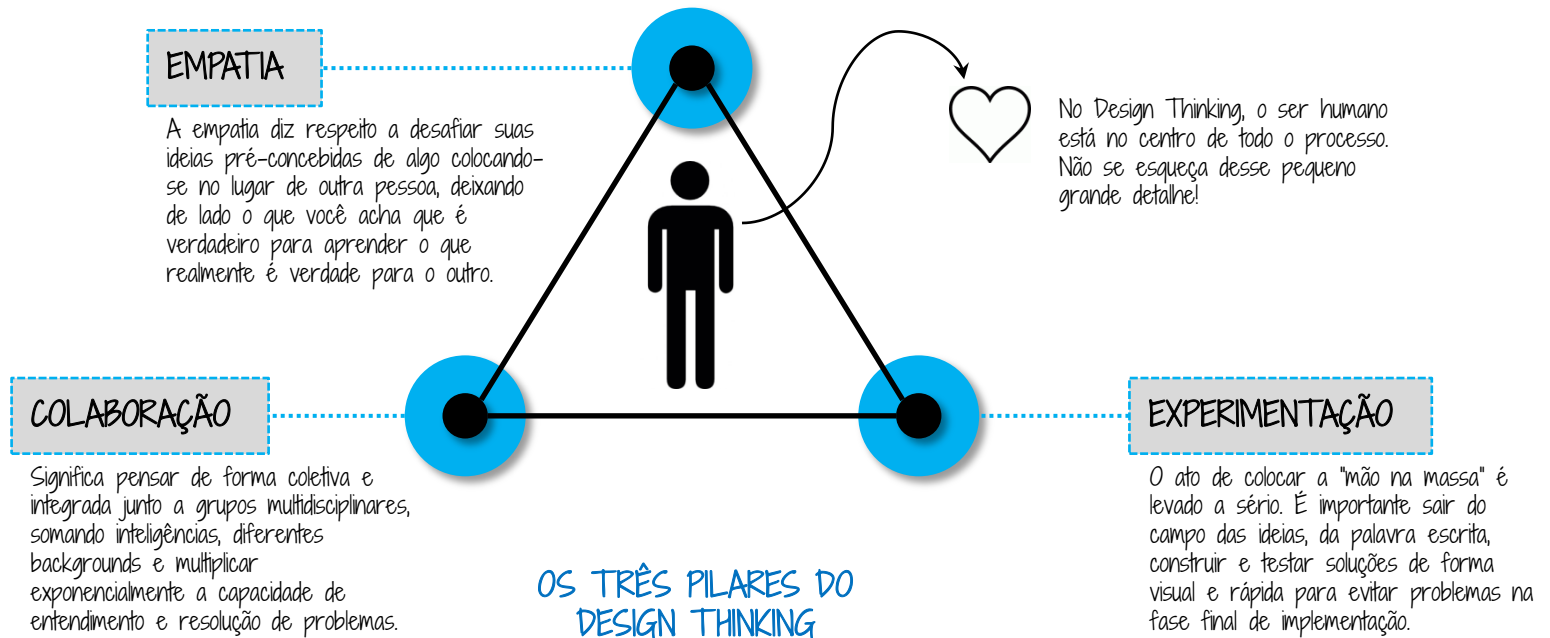
"Problemas complexos admitem mais de uma solução, tendem a ocorrer em ambientes sociais (com pessoas envolvidas), não têm delimitações claras e estão mal formulados.

É preciso um método alternativo que procure entender o verdadeiro problema antes de oferecer uma solução (às vezes, mais de uma)."

EDGARD STUBER
HSM Management 115, Março/Abril 2016

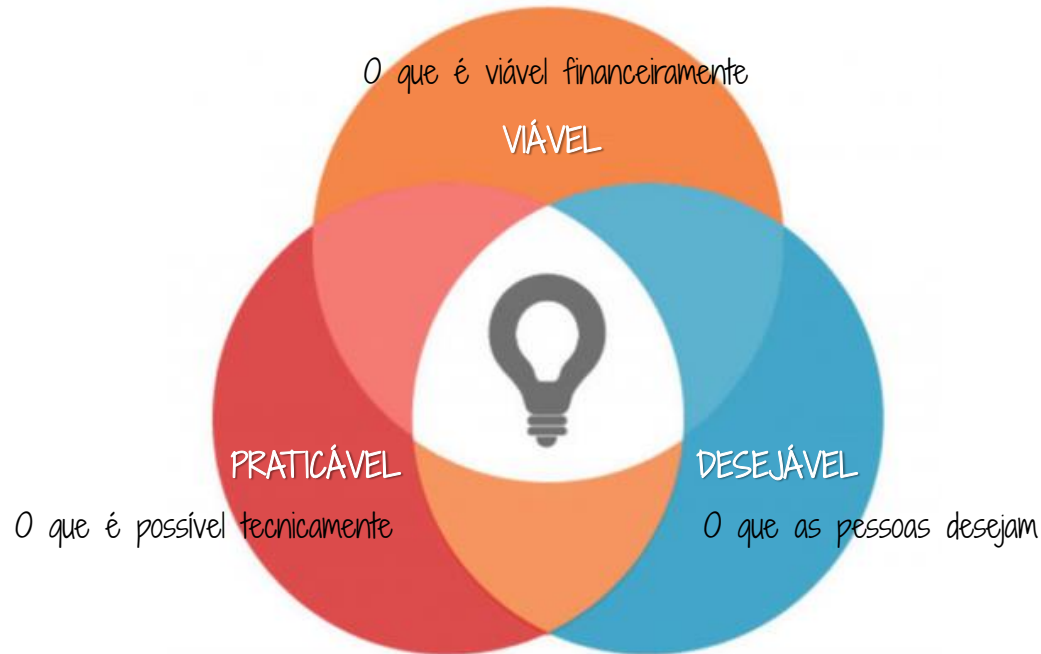
A proposta do Design Thinking é sustentada por **três pilares** essenciais, que ajudam a compreender os problemas, lidar com os obstáculos, analisar e experimentar novas soluções.

O Design Thinking é uma abordagem para resolução de problemas com foco na inovação, a partir da obtenção de dados, análise de conhecimento e propostas de soluções, colocando as pessoas no centro da concepção dos projetos, não apenas como objeto de estudo, mas sim como co-criadores da solução, assumindo o papel de verdadeiros especialistas capazes de mostrar as lacunas a serem preenchidas.



O Design Thinking é uma disciplina que ajuda a descobrir as nossas **necessidades não satisfeitas e viabilizá-las** de uma forma inovadora e inteligente em nível pessoal e profissional.

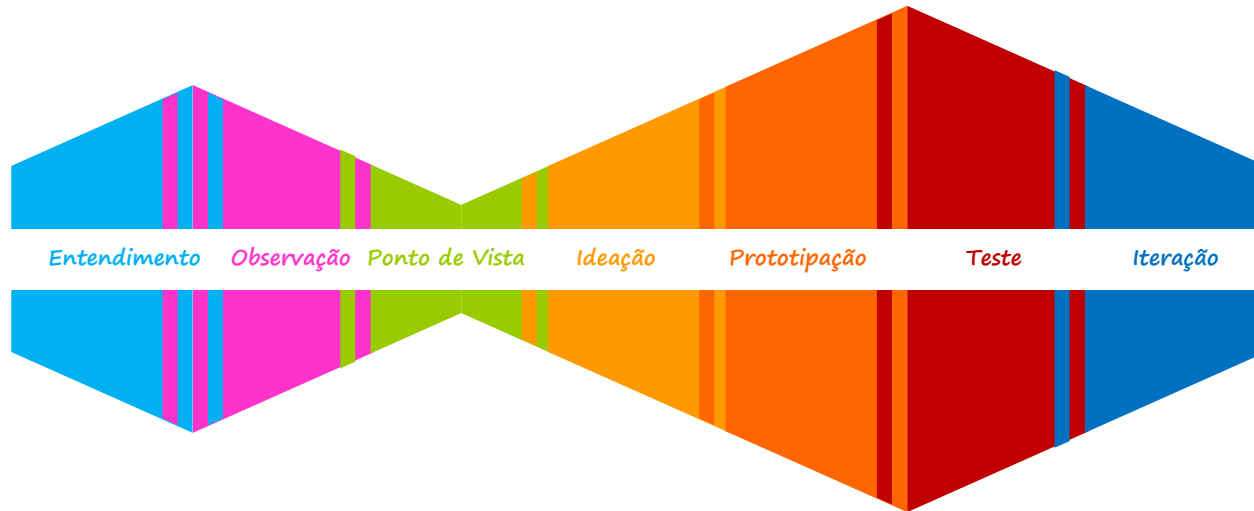
Através de processos definidos e com as ferramentas adequadas, as equipes utilizam suas habilidades criativas para resolver problemas complexos. Para que isso ocorra, o resultado da solução deve ser **viável, praticável e desejável**.



○ **Design Thinking** é um modelo mental de natureza iterativa e flexível; isso significa que é um processo no qual o erro é visto como parte integrante e valiosa da jornada.

Existem momentos alternados de divergência e convergência de pensamento, baseados no processo de inovação conhecido como **Double Diamond**, mapeado pelo [Design Council](#) em 2005.

Pela abordagem, o momento de gerar soluções se inicia apenas depois de vasta compreensão de contexto e ressignificação de desafio e é apenas parte da jornada.



Processo de Design Thinking representado pelo modelo Double Diamond

Depois da fase de teste, a iteração pode significar voltar em algum ponto anterior do processo. Na fase de teste, muitas vezes descobrimos que não convergimos o suficiente no ponto de vista ou erramos em algum outro ponto, esse é o momento de voltar atrás e iterar! O “duplo diamante” pode abrir e fechar, divergir e convergir quantas vezes necessárias.

Entendimento

Momento de divergência de pensamento

É necessário fazer um entendimento 360° do desafio inicial ou o que chamamos de (des)entendimento. É hora de colocar todos os pressupostos na mesa e desaparecer-se deles. Este é um momento de abertura de olhar e de preparação de pesquisa de campo. Colher todos os dados existentes e disponíveis é imprescindível. A fase de Entendimento é de extrema importância para a equipe, um momento de nivelamento de conhecimento e de criação das primeiras regras sociais do grupo que facilitam a colaboração.

Observação

Momento de convergência de olhar e empatia

Hora de sair a campo, conversar, observar, provar, hora de sair da zona de conforto! Todo serviço, produto ou plataforma é feito para PESSOAS e por isso nossa pesquisa se baseia nelas! Estamos interessados no fator humano e assim devemos olhar todos os aspectos do ser humano: físico, cultural, sociológico e psicológico.

Ponto de Vista

Momento de convergência de pensamento

O ponto de vista é provavelmente um dos momentos mais difíceis do projeto. Depois de gerar grande quantidade de dados, insights e novas compreensões, é hora de (re)frasear o desafio a partir do entendimento e pesquisa em grupo. É o momento de navegação e organização da complexidade gerada. A necessidade de fechamento neste momento é diretamente proporcional à abertura gerada nas fases anteriores. Quanto maior e mais longo o projeto, maior será a necessidade de convergência.

Ideação

Momento de divergência de pensamento

Ao usar os dois lados do cérebro, o esquerdo (pensamento lógico) e o direito (pensamento criativo) essa fase transforma a pesquisa em um set de direções estratégicas e soluções tangíveis.

Prototipagem

Os protótipos são mais valiosos como meio de colaboração e interação entre pessoas do que como um meio de validação ou prova de conceito

A fase de prototipagem é um momento de DIVERGÊNCIA, de gerar ainda mais ideias, de crescer o seu entendimento, de expandir. Protótipos são uma forma poderosa de comunicação que nos forçam a pensar realisticamente sobre a maneira como as pessoas irão interagir com o conceito que estamos projetando. É o momento de tirar as ideias do papel, de dar-lhes vida. A construção de modelos nos ajuda na visualização e iteração do funcionamento da ideia. O protótipo é algo capaz de causar uma sensação em alguém antes mesmo da solução existir.

Teste

Prototipe achando sempre que está certo, mas teste achando sempre que está errado

Se você gastou bastante tempo em cima de suas criações, elas se revelarão para você. Mas se você testar sua ideia e deixá-la crescer descontroladamente, ela ganhará vida própria, virará realidade e se revelará para os outros. Isso só acontece quando você começa a construir algo tangível, quando prototipa e começa a aprender como pensar sobre o desafio a partir de sua ideia.

Iteração

Para receber um feedback é necessário saber ouvi-lo

Tente não ficar na defensiva, não faça julgamentos, resuma e reflita o que ouviu. Faça perguntas para esclarecer, peça exemplos de histórias que ilustrem o feedback, seja acessível e cheque com outras pessoas (não mude todo o seu projeto por receber um feedback negativo). A iteração é a oportunidade de refinar as nossas soluções e torná-las melhores. Levá-las a um próximo nível. O feedback nos traz insights valiosos que nos ajudam a criar uma solução relevante e importante para os usuários, criando valor para a solução. Iteramos para refinar nossos protótipos e soluções. As vezes, isso significa voltar ao início do processo. O teste é mais uma oportunidade para criar empatia através da observação e engajamento que muitas vezes gera insights inesperados. As vezes, o teste revela que não só não temos a solução certa, mas também que não conseguimos redefinir o problema corretamente.

GT DE INOVAÇÃO

**GRUPO DE TRABALHO QUE DESENVOLVE
ATIVIDADES VOLTADAS A
EXPERIMENTOS E PROTÓTIPOS**

GT DE INOVAÇÃO

GT de Inovação é o conceito de um **grupo de trabalho** que desenvolve atividades voltadas a **experimentos e protótipos**, atuando como um **Laboratório de Inovação**.

Para obter **resultados diferentes** é preciso fazer as coisas de **forma diferente**.



Quando o assunto é *inovação*, esqueça seu produto, sua tecnologia e demais atributos. Concentre-se em responder à seguinte pergunta: qual é o problema que seu cliente (ou aquele que pode vir a ser seu cliente) quer resolver? Quais tarefas ele quer executar? Como podemos ajudar esse cliente - de forma lucrativa -, tornando sua vida mais fácil, simples, barata, conveniente e produtiva?

Rivadavia Drummond (2018)

QUEM PARTICIPA

Equipe

Equipes multidisciplinares para cada tipo de situação.

Representantes de áreas da empresa, que possam contribuir com o processo, de acordo com a demanda do serviço.

Sempre que possível,
o **cliente/usuário** deve
participar ativamente do processo.



O QUE FAZEMOS

Forma de Trabalho

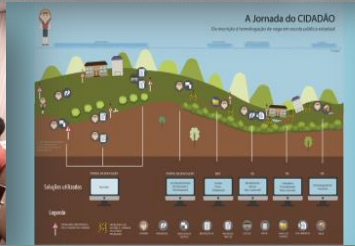
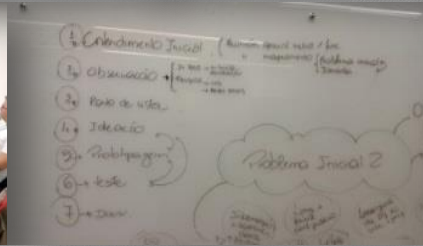
Atender a demandas que busquem soluções inovadoras para os problemas.

Entender o PROBLEMA é mais importante do que apenas encontrar uma resposta.

Equipe
Espaço físico
Turno semanal e imersões
Prazo negociado



Alguns dos nossos GTs



LABORATÓRIO

**AMBIENTE FÍSICO PARA ESTIMULAR
IDEIAS E SOLUÇÕES CRIATIVAS**

LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO

Laboratório de Inovação une criatividade, estratégia e compartilhamento

O espaço surge para ser um **ambiente físico** estimulante, que conta com diversos recursos e ferramentas de última geração em tecnologia, e pretende estimular o fomento de **ideias e soluções** criativas para modernizar os serviços prestados pelo Estado, com foco no cidadão.



LABORATÓRIO DE GOVERNO DIGITAL

O conceito de **laboratório** representa um **espaço aberto** à participação e estímulo ao surgimento de **ideias e protótipos**, em um local dinâmico, multiuso e sustentável, que visa favorecer a **criatividade** e a **imersão** dos diferentes participantes no desenho de **soluções**, por meio de oficinas e grupos de trabalho.



A proposta de criação do Laboratório de Governo Digital (LGD) é desenvolver e difundir uma cultura permanente de inovação no setor público, de forma a auxiliar na construção e ampliação da eficiência, da efetividade e da legitimidade de processos, serviços e políticas públicas dirigidas aos cidadãos. Também tem como função construir redes de suporte e difusão de inovação, além de aproximar e catalisar parcerias em soluções inovadoras.

O **LGD** é um espaço multiuso para a construção de **soluções** por meio de **metodologias e abordagens** multidisciplinares inspiradas no **design, ciências sociais, economia comportamental, ciência de dados** e **gestão pública**.

É crescente o interesse e a sensibilização pelo valor potencial da **inovação em governo**.

Refletindo essa tendência, na década passada vimos a emergência de uma nova forma de organização híbrida – conhecida por vários nomes, como laboratórios de mudança, times de inovação, e laboratórios de inovação. Essas organizações estão dando à formulação de políticas e ao desenho de programas públicos uma injeção de criatividade e experimentalismo necessárias – aproximando atores para explorar soluções de problemas complexos, e desenhar e testar novas abordagens e soluções.

Um cenário em **mudança**

A proliferação recente de laboratórios pode ser claramente explicada quando considerada em contextos mais amplos. Governos ao redor do mundo estão enfrentando desafios cada vez mais complexos – com populações envelhecendo, restrições orçamentárias, e aumento crescente das expectativas dos cidadãos, entre outros. A complexidade desses desafios está muitas vezes em desacordo com a formulação tradicional e departamentalizada das políticas públicas.

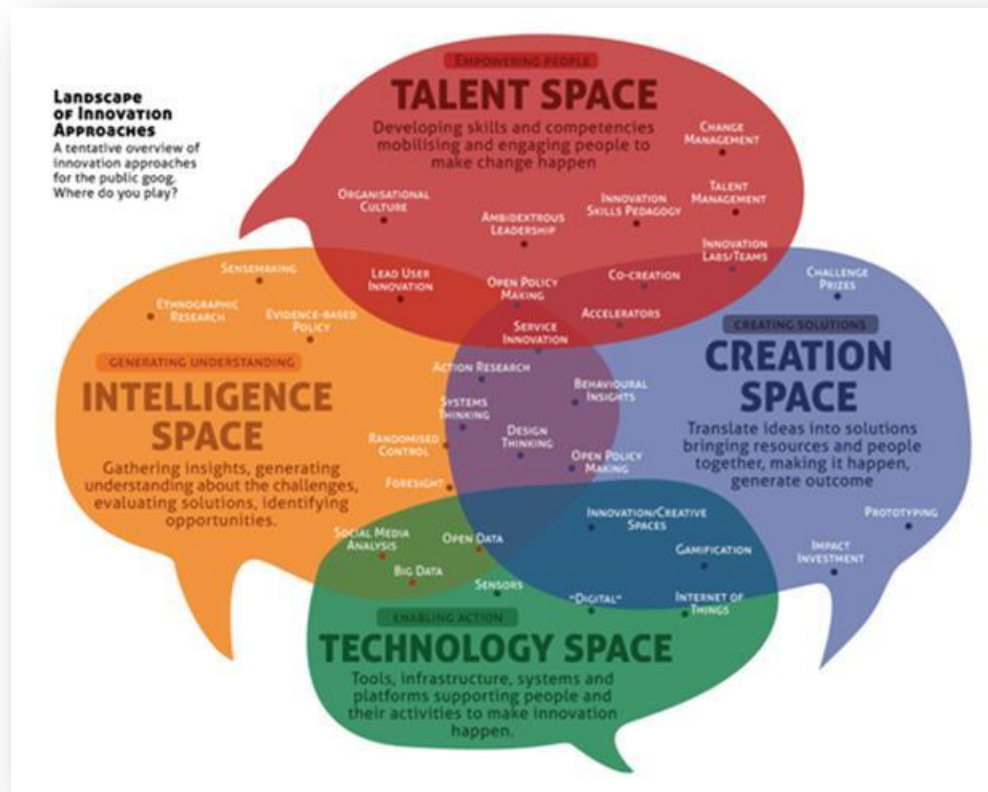
Além disso, um grande número de serviços públicos está sendo disponibilizado digitalmente, o que permite uma prototipação rápida em uma escala maior e com um custo menor. Com isso, podemos sentir a mudança no cenário em que laboratórios de inovação em governo e times de inovação estão emergindo.

Laboratórios de Inovação são uma nova forma institucional de enfrentar desafios de políticas e do setor público de uma forma radicalmente diferente das abordagens tradicionais.

Os laboratórios de inovação em governo têm modelos de funcionamento, estruturas e propósitos bastante diversificados, mas pelo menos um objetivo esses times têm em comum: **remover barreiras para fazer a inovação acontecer.**

De acordo com a [Nesta](#), fomentar inovação em instituições governamentais “requer time dedicado, qualificações e métodos específicos, e um suporte político consistente”. Em todo o mundo, surgem, portanto, laboratórios de inovação, dentro ou ao redor dos órgãos públicos, com a missão de serem os catalisadores da mudança na esfera governamental.

Eles assumem diferentes funções: desde o desenvolvimento de novas tecnologias até a prestação de consultoria em metodologias de inovação, incluindo também desenho de políticas públicas mais eficientes.



Fonte: Nesta

Um **laboratório de inovação** é um investimento que tem potencial para trazer muitos benefícios internos e externos ao governo.

A co-criação é uma atividade que precisa ser exercitada. Ter um espaço cuidadosamente personalizado e criado para a inovação contínua é uma maneira de adicionar mais valor aos serviços ao cidadão, enquanto reduz o custo de cometer erros. O laboratório fornece estrutura e ferramentas para implementar e fortalecer a cultura da inovação e o comportamento empreendedor.

No laboratório, os projetos de inovação são desenvolvidos em ciclos que envolvem imersão nos problemas, ideação, prototipagem e teste de soluções. Os atendimentos são modulados de acordo com o desafio público. Todos os projetos geram capacidade inovadora nas equipes dos órgãos envolvidos, que participam e aprendem fazendo ao longo do processo.

Características comuns de laboratórios de inovação no setor público:

- Envolvimento de usuários em todas as fases de desenvolvimento do serviço e da formulação de políticas (co-criação);
- Colaboração de vários atores do governo e de fora dele – por meio de parcerias do setor público, privado e civil;
- Uso de abordagens multidisciplinares – partir da experiência diversificada do time, incluindo design, formulação de políticas, etnografia, economia comportamental e análise de dados, para atacar problemas.

Numa época de mudanças aceleradas, torna-se necessário que os **serviços públicos** respondam de maneira mais eficiente às **necessidades e expectativas dos cidadãos**.

Uma das principais iniciativas na área de governo é o **LabX – Laboratório de Experimentação da Administração Pública**, em Portugal, criado para desenhar e experimentar soluções inovadoras para os serviços públicos, colocando os cidadãos e funcionários públicos no centro da sua abordagem.

O **LabX** procura cumprir um triplo papel:

1. **Agente de mudança** na cultura da administração pública.
2. **Espaço seguro** para testar, falhar e aprender enquanto se desenvolvem novas soluções centradas nos cidadãos.
3. **Facilitador no ecossistema** de inovação português.



A PROPOSTA DE CRIAÇÃO DO LGD

○ **LABORATÓRIO DE GOVERNO DIGITAL (LGD)** é um laboratório de inovação em governo voltado para o desenvolvimento de **soluções criativas** para **problemas públicos**.

- Apoia-se em metodologias do **Design Thinking** centradas em práticas colaborativas e na experimentação; e
- Desenvolvimento e implementação de projeto de **Data Science**

PROCERGS

REFERÊNCIA EM GOVERNO DIGITAL

Uso estratégico da tecnologia para transformar o serviço público e o atendimento ao cidadão

Janeiro | 2019

 **PROCERGS**