



VI Encontro Brasileiro de Administração Pública
6 e 7 de Junho de 2019
Salvador – Bahia, Brasil



Grupo de Trabalho 8 - Inovação na Gestão Pública

Introdução de novas abordagens e metodologias para inovação na gestão pública mineira

Débora S. de Miranda, Secretária de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais, Brasil.

Fernanda P. P. da Costa, Secretária de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais, Brasil.

Josiane G. F. C. Correa, Secretária de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais, Brasil.

Resumo: Este artigo busca apresentar algumas metodologias e abordagens que têm sido utilizadas pelo Governo de Minas Gerais com o objetivo de promover inovação e aprimorar o desenvolvimento de projetos inovadores na gestão pública estadual, como o *Design Thinking* e a Gestão Ágil de Projetos. Neste sentido, o trabalho apresenta conceitualmente essas metodologias e abordagens, o esforço de Minas Gerais na construção de diretrizes e fornecimento de ferramentas para os servidores inovarem em suas unidades setoriais e alguns projetos nos quais as novas metodologias foram utilizadas. Ressalta-se os elementos considerados potencializadores da inovação, que podem ser utilizados pelas instituições que desejam ter a inovação atrelada à sua estratégia organizacional. Revela-se, a partir da experiência mineira, que as novas abordagens podem ser utilizadas para solucionar diferentes tipos de desafios e problemas do setor público com foco no usuário.

Palavras-chave: Inovação. Design Thinking. Gestão Ágil de Projetos. Governo de Minas Gerais.

Introdução

O processo de inovação nas organizações diz respeito a introdução de mudanças, transformações e melhorias intencionais com o objetivo de gerar benefícios para um indivíduo, um grupo, uma organização ou para a sociedade. O desenvolvimento de práticas inovadoras pode envolver a reformulação, a criação, a aceitação ou a implementação de processos, serviços, produtos ou ideias em um ambiente organizacional (ALENCAR, 1995 *apud* SOARES, 2009).

A inovação é frequentemente utilizada como mecanismo para a promoção do desenvolvimento econômico e social no mundo. É cada vez maior o número de organizações que têm a inovação atreladas à sua visão de negócio ou que buscam, por meio dela, otimizar seus processos e aprimorar o atendimento ao público alvo/usuário, bem como melhorar a prestação dos serviços. (FARIA, 2009)

Na administração pública, a introdução de práticas e metodologias inovadoras tem se mostrado uma alternativa para o aprimoramento da relação com os usuários, por meio da valorização de projetos, que busquem agregar valor público¹ aos serviços prestados aos cidadãos, assim como para a modernização da máquina administrativa (MOORE, 2002).

Nesse sentido, este artigo apresenta brevemente, na primeira seção, o contexto da inovação no setor público, bem como algumas abordagens e metodologias utilizadas no âmbito do Governo do Estado de Minas Gerais, especificamente: o *Design Thinking* e a Gestão Ágil de Projetos. Em seguida, será abordada a experiência mineira para elaboração do Guia para Inovação na Gestão Pública e para aplicação dessas abordagens e metodologias. Por fim, serão traçadas as considerações finais deste artigo. Ressalta-se que para a elaboração deste trabalho foram utilizados os seguintes métodos de pesquisa: pesquisa bibliográfica e análise documental.

Parte 1. Contextualização: novas abordagens e metodologias para inovação

Ambientes cada vez mais dinâmicos exigem que as organizações e os indivíduos se adaptem constantemente tanto no setor público como no setor privado. Nesse contexto, a inovação não deve ser vista como um fim, mas como uma oportunidade para fazer as mesmas coisas de forma diferente ou fazer coisas diferentes visando à consecução, de forma mais eficiente e eficaz, dos objetivos de uma organização. (BID, 2016)

A inovação no setor público pode ser aplicada por meio de mudanças em práticas anteriores, pela incorporação de novos elementos da gestão pública ou através da nova combinação de mecanismos já existentes, que produzam resultados positivos para o serviço público e para a sociedade (MINAS GERAIS, 2017b). Várias iniciativas com esse propósito estão em ascensão mundialmente no setor público. No Brasil, pode-se citar o iGovSP, uma iniciativa desenvolvida com o objetivo estimular a criatividade dos servidores públicos, combater o desperdício de recurso e otimizar a prestação de serviço no Estado de São Paulo. Outro exemplo, é a Rede Inovagov, que atua por meio da integração de organizações e pessoas dos setores público, privado, acadêmico e do terceiro setor que atuam no fomento à projetos de fortalecimento e disseminação da cultura de inovação na administração pública. Há também a rede Wegov, que busca desenvolver uma rede colaborativa de aprendizado entre a União, os Estados e os municípios e os três poderes, por meio do estímulo ao engajamento dos agentes público em relação às ações de inovação e da valorização de boas ideias e práticas inovadoras (INOVAGOV, 2019; WEGOV, 2019; IGOVSP, 2019).

Tradicionalmente, o setor público é conhecido por sua estrutura hierarquizada e pela predominância da cultura burocrática. Esses elementos somados resultam, muitas vezes, em um processo de comunicação e decisão lento e podem dificultar o desenvolvimento da inovação. O excesso de burocracia não garante rapidez, qualidade ou custo baixo para os serviços prestados aos cidadãos. Ao contrário, ela se mostra lenta, cara e auto-referida, voltando-se para si mesma e não para o atendimento das demandas dos cidadãos. (GADELHA, 2002; SARAIVA, 2002)

Ainda que inovar no setor público possa parecer desafiador, é imprescindível que os Governos busquem aprimorar a gestão e as políticas públicas continuamente. A promoção da inovação no setor público deve ser compreendida como uma dimensão estratégica, tornando-se uma política de Estado, com foco na melhoria da eficiência e da efetividade da ação governamental.

Muitos governos, segundo Cavalcante e Cunha (2017), estão buscando novas formas de convivência democrática em que o capital social interage com os governos na geração de valor público. Através de diferentes instrumentos e metodologias, busca-se incorporar os cidadãos em todas as etapas do ciclo de políticas públicas, impulsionando políticas e programas na direção das necessidades reais do público, por meio da conjunta criação, produção e avaliação de soluções.

Neste artigo, trataremos, especificamente, de duas abordagens consideradas relevantes para promoção da inovação no setor público mineiro. A primeira delas pode ser implementada com vistas a gerar soluções inovadoras para desafios de Governo, o *Design Thinking*, e a segunda para a gestão de projetos inovadores, o Gerenciamento Ágil de Projetos (GAP). (MINAS GERAIS, 2017a)

1.1. Design Thinking

O *Design Thinking* é uma abordagem que busca solucionar desafios com o objetivo de gerar valor para o usuário, podendo ser utilizada no setor público para fomentar a geração de ideias inovadoras que respondam adequadamente às demandas dos cidadãos. Por meio do *Design Thinking*, ideias são geradas e soluções de desafios são construídas a partir da criação ou da melhoria de um produto ou serviço com foco no usuário, buscando compreendê-las integralmente. (MINAS GERAIS, p. 22, 2018)

As soluções também devem ser construídas de maneira coletiva e colaborativa, pois preconiza-se que o compartilhamento de informações e experiências entre os atores envolvidos em determinado desafio, inclusive os usuários do serviço, possibilita o enriquecimento do debate sobre o desafio em questão e, conseqüentemente, para construção das soluções. Assim, alcança-se a co-criação de soluções assertivas, que agreguem valor ao serviço ou processo e melhorem a experiência vivenciada, a qualidade de vida e o bem-estar dos usuários.

O *Design Thinking* possui potencial para contribuir para a melhoria do serviço público na medida em que possibilita entender o usuário, seu comportamento, suas necessidades e desejos. As soluções criadas por meio do *Design Thinking* tendem a gerar impactos, pois elas surgem a partir do entendimento dos problemas, dos usuários, além da realização de protótipos e testes, o que está alinhado aos princípios governamentais de economicidade e eficiência para utilização dos recursos públicos. Assim,

O Design Thinking pode contribuir para revolucionar a maneira tradicional de realizarmos políticas públicas no Estado, uma vez que prioriza a criação de serviços a partir do olhar dos beneficiários. Desse modo, torna-se possível o desenho de políticas mais efetivas e alinhadas às expectativas dos cidadãos. Vale destacar que, nesse processo, mais do que a entrega de um resultado espera-se a geração de um valor (MINAS GERAIS, p. 26, 2018)

Ademais, a utilização dessa abordagem é recomendada na busca por soluções de problemas complexos, o que comumente faz parte do escopo da atuação governamental (PINTO & DIAS, 2017).

O *Design Thinking* pode ser didaticamente organizado em três etapas, quais sejam, a imersão, a ideação e a implementação. A imersão costuma ser a etapa inicial, em que a equipe busca compreender melhor o problema ou desafio proposto e pode lançar mão de várias metodologias de pesquisa, tais como a realização de *benchmarking*, entrevistas, pesquisas de campo, observação participante, dentre outras. A ideação, por sua vez, é o momento em que a equipe discute tudo que foi encontrado durante a fase de imersão e busca, a partir daquela realidade, propor possíveis soluções para o desafio. Quanto maior o número de ideias, melhor, pois busca-se ampliar as alternativas de atuação, sendo que a multidisciplinariedade de atores envolvidos nesta etapa contribui para a diversidade de ideias levantadas. Neste momento, é importante não haver julgamento das ideias, permitindo que as boas alternativas prevaleçam naturalmente. No terceiro momento, as melhores ideias se tornam planos de ação e são prototipadas. Os protótipos permitem testar e analisar a solução priorizada, verificando seus efeitos antes que sejam despendidos grandes volumes de recursos (BROWN & WYATT, 2010)

Essa abordagem é ancorada em três pilares principais: a empatia, a colaboração e a experimentação. A construção de uma solução deve ter como ponto de partida o conhecimento da realidade do público alvo, por isso, a empatia é um dos elementos essenciais para a abordagem do *Design Thinking*. Nesse sentido,

Empatia é se colocar no lugar do(s) outro(s) para compreender profundamente as suas necessidades, dores e desejos para, posteriormente, a partir de tais necessidades, propor soluções que possam gerar valor ao usuário (MINAS GERAIS, 2018).

Outro passo fundamental é a estimulação do trabalho compartilhado entre os atores envolvidos no desafio, bem como a consolidação das propostas de todos para a resolução do desafio. Nesse sentido, a metodologia parte do entendimento de que a resolução de um problema/desafio é mais eficiente quando buscamos solucioná-lo a partir do compartilhamento de experiências e da colaboração das pessoas que o vivenciam. É, por isso, uma abordagem que nos desafia a escutar e a questionar outras pessoas (os usuários) antes de propor uma solução.

A fase de experimentação é importante para testar as soluções/ideias que surgiram na etapa de ideação, além disso, é momento de identificar o que precisa ser aprimorado e quais os riscos e benefícios podem ser alcançados caso a ideia seja implementada. Nessa fase os testes podem ser realizados por meio de protótipos, pilotos ou simulações. (MINAS GERAIS, 2018).

1.2. Gestão Ágil de Projetos (GAP)

O gerenciamento ágil de projetos é uma abordagem fundamentada em um conjunto de princípios, cujo objetivo é tornar o gerenciamento de projetos mais simples, flexível e iterativo, de forma a obter melhores resultados em desempenho (tempo, custo e qualidade), menos esforço em gerenciamento e maiores níveis de inovação e agregação de valor para o cliente. (AMARAL, D. *et al.*, 2011). Os numerosos casos de sucesso na adoção das práticas ágeis vêm contribuindo para que cada vez mais organizações busquem adotá-las. (SIDKY, ARTHUR & BOHNER, 2007)

A abordagem ágil busca superar algumas das limitações da metodologia tradicional de gerenciamento de projetos (EDER, S. *et al.*, 2015). Fazendo uma breve comparação entre elas, pode-se destacar alguns aspectos como:

- Escopo: na abordagem tradicional, o escopo do projeto é trabalhado de forma mais rígida, definido-se detalhadamente suas características, regras e requisitos. Já na abordagem ágil o escopo do projeto é definido de maneira macro, voltando-se para solução do problema que se pretende resolver e para o valor a ser agregado para o cliente.
- Planejamento: na abordagem tradicional o plano do projeto é elaborado de maneira formal e detalhada no início do projeto ou em fases sucessivas. Na abordagem ágil, o plano inicial é mais amplo, sendo realizado sucessivas vezes ao longo da sua implementação, em um processo iterativo, onde o foco está nas entregas mais importantes para o cliente.
- Cronograma do projeto: na abordagem tradicional, ele costuma ser criado no início do projeto, contemplando todo projeto, podendo ser realizado somente pelo gerente do projeto. Já na abordagem ágil, o cronograma é criado pela equipe do projeto com a participação do cliente, contemplando horizontes temporais mais curtos, que podem coincidir com as iterações, ou seja, os ciclos do projeto – que podem ser semanais ou quinzenais.
- Gestão da mudança: na gestão de projetos tradicional, busca-se corrigir os desvios em relação ao plano original e as mudanças são normalmente decididas pelos gestores do projeto e comunicadas aos clientes. Na abordagem ágil, o plano contribui

para acompanhar as mudanças realizadas e o sucesso do projeto, sendo medido de acordo com o valor entregue para o cliente.

- Acompanhamento do progresso do projeto: na abordagem tradicional é realizado a partir do plano do projeto e dos relatórios de acompanhamento, voltando-se para o controle do tempo, dos custos e do percentual de execução do projeto em relação ao plano original. A gestão ágil, por sua vez, mede o progresso do projeto a partir do valor gerado para o cliente, voltando-se para os resultados concretos, como os protótipos e demonstrações, dentre outros.

Pesquisas revelam que essas duas abordagens de gerenciamento de projetos podem ser adotadas concomitantemente. Cada temática, função, contexto ou tipo de projeto pode se adaptar melhor a determinada metodologia dependendo dos valores e princípios predominantes, da forma de atuação exigida ou comumente adotada, etc. Uma organização hierárquica, por exemplo, pode adotar a abordagem ágil em algumas de suas práticas ou setores. A coexistência das metodologias tradicional e ágil, no entanto, deve ser conduzida com cautela para que as equipes que adotarem práticas ágeis não sejam anuladas pela lenta burocracia. Analogamente, Rigby, Sutherland e Noble (2018), argumentam que, nesses casos, estruturas tradicionais da organização podem atuar como anticorpos para atacar a metodologia ágil a fim de defender ferozmente seu *status quo*. (EDER, S. *et al.*, 2015; RIGBY, SUTHERLAND e NOBLE, 2018)

Se antes as organizações se perguntavam “por que adotar práticas ágeis?”, a principal questão atualmente é “Como podemos adotar as práticas ágeis?” (SIDKY, ARTHUR & BOHNER, 2007). No âmbito dos governos, essa questão é um desafio comum vivenciado por aqueles que buscam introduzir em suas práticas formas inovadoras de atuação. Apesar disso, ainda que não se conheça todas as respostas para essa pergunta, sabe-se que o conhecimento, a coragem e a vontade de melhorar são os primeiros passos para que se possa avançar.

Parte 2. A promoção da inovação na gestão pública mineira

No Governo do Estado de Minas Gerais, a Superintendência Central de Inovação e Modernização Institucional (SCIM), vinculada à Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG), é responsável pela definição de diretrizes que orientem, facilitem e estimulem o desenvolvimento da inovação nos órgãos públicos do governo. Essa unidade iniciou no ano de 2017, a elaboração da Metodologia para a Inovação na Gestão Pública a fim de aproximar o Estado de boas práticas desenvolvidas por instituições consideradas referências em inovação e de aprimorar as ações de promoção da inovação e a gestão de projetos inovadores desenvolvidas no Governo de Minas Gerais. (MINAS GERAIS, 2017a)

Com o objetivo de encontrar caminhos para o fortalecimento da Inovação no setor público de Minas Gerais, a SCIM buscou conhecer novas experiências na área de inovação, tanto do setor público, quanto do setor privado. Para identificar boas práticas que pudessem ser replicadas no contexto da Administração Pública Estadual, foi realizado um extenso trabalho de pesquisa bibliográfica e análise documental. Após a identificação de abordagens, metodologias e ferramentas que poderiam beneficiar a promoção de inovação do Governo, contribuindo para o aprimoramento da gestão e dos serviços públicos, passou-se a estudá-las de maneira aprofundada. Também foi realizado *benchmarking* na busca por compreendê-las melhor, além de aumentar o entendimento sobre o cenário e o ecossistema de inovação. Para realização desse benchmarking, a equipe realizou 13 entrevistas com membros de *startups*, aceleradoras de projetos, academia e empresa multinacional; ademais, contou-se com a participação em 08 eventos, tais como Mesa-Redondas, Workshops e Palestras sobre as temáticas em estudo (MINAS GERAIS, 2017a). A partir disso, foi aprofundado o processo de análise e adaptação das abordagens, metodologias e ferramentas ao contexto governamental.

Nesse sentido, a SCIM desenvolveu diretrizes para promoção da inovação na gestão pública, que buscam agregar diferentes abordagens e ferramentas com potencial para contribuir para o processo de geração de ideias inovadoras, para estruturação e priorização das soluções desenvolvidas, bem como para o gerenciamento dos projetos de inovação. Em meados de 2018 foi lançado o Guia para Inovação na Gestão Pública, que busca inspirar os servidores públicos a promover a inovação na sua organização e ajudá-los a entregar melhores resultados aos cidadãos. Esse Guia compõe a Coletânea de Inovação e Modernização na Gestão Pública, lançada como resultado de um trabalho coletivo e colaborativo de aprendizado, desenvolvimento, consolidação e disseminação de metodologias voltadas para auxiliar os agentes públicos na modernização e inovação de seus órgãos e entidades. Nesse sentido, a modernização e a inovação no setor público podem ser traduzidas como a implementação de novos projetos, produtos, serviços, políticas ou sistemas que gerem valor para o público-alvo, e também como melhorias em processos e estruturas organizacionais. Contemplando esses temas, a Coletânea também é composta pelo Guia para Gestão de Processos e Guia para Modelagem de Estruturas, que não são objeto de análise neste artigo. (MINAS GERAIS, 2018)

Apesar de sua reconhecida importância, a introdução da inovação em ambientes organizacionais pode não ser fácil. Para transformação ser bem-sucedida é fundamental o estabelecimento de uma cultura de aceitação e incentivo à inovação. Nesse sentido, é importante haver o alinhamento de expectativas e métodos de trabalho às diretrizes adquiridas por meio da introdução do novo modelo. A aceitação e o apoio de diversos atores

que estejam envolvidos direta ou indiretamente no processo contribuem para o fortalecimento da cultura organizacional voltada à inovação (MACHADO, 2004).

Para disseminar e fortalecer a cultura de inovação no setor público, é preciso construir uma rede de atores que trabalhem de maneira colaborativa. Este processo, também conhecido como inovação aberta, defende a co-criação das ideias inovadoras com o objetivo de aproximar atores internos e externos, por meio da criatividade, proatividade e sustentabilidade. Por meio da construção coletiva e do compartilhamento de informações e conhecimentos, as pessoas poderão se convencer a respeito da importância da inovação e contribuir para seu fortalecimento. (TÂNGARI e GONÇALVES, 2012)

Para Arruda e Barcellos (2009), a cultura organizacional abarca mais do que regras e valores, e diz respeito também a forma como a organização define diretrizes, orienta e coordena suas atividades e a tomada de decisões. Assim, a criação de um ambiente “pró-inovação” incentiva o surgimento de novas ideias, auxiliando o processo criativo e possibilitando a introdução de melhorias que contribuam para a otimização dos resultados entregues pela organização ao seu usuário final, seja no setor público ou privado.

Na busca por contribuir para um ambiente favorável à inovação e oferecer metodologias e ferramentas para os servidores que desejam inovar e modernizar o seu trabalho, antes mesmo do lançamento do Guia para Inovação na Gestão Pública, passou-se a aplicar suas principais diretrizes, tais como a empatia, a colaboração, a prototipagem e a flexibilidade, nos dos projetos da SCIM.

Durante o ano de 2018, a Superintendência realizou 14 Oficinas com aplicação das metodologias para inovação, seja como principal responsável por sua condução ou oferecendo apoio metodológico. Essas 14 Oficinas contaram com a participação de 262 pessoas pertencentes a 13 instituições e geraram 1049 ideias, além de possibilitar a realização de 29 protótipos. As Oficinas abordaram diferentes desafios governamentais, desde questões relacionadas às atividades-meio do Estado, até mesmo atividades finalísticas.

A incorporação dessas metodologias de inovação pela Administração Pública tem ocorrido de forma gradual e necessita de constantes aperfeiçoamentos frente aos muitos desafios para aplicação das abordagens aqui apresentadas. Com o intuito de exemplificar a aplicação dessas metodologias no contexto governamental mineiro, a seguir serão apresentados alguns casos de aplicação da abordagem *Design Thinking* que contribuíram para inovação no contexto governamental e também para o aperfeiçoamento do trabalho da área central de inovação e modernização do Governo de Minas Gerais.

Parte 3. A experiência no Governo de Minas Gerais

Em maio de 2018, a SCIM foi convidada pela Secretaria de Estado de Participação Social, Direitos Humanos e Cidadania (SEDPAC) para conduzir uma oficina de *Design*

Thinking com o objetivo de auxiliar na estruturação de ideias relacionadas à Política Estadual para a População em Situação de Rua, que pudessem se desdobrar em projetos ou ações para a melhoria da qualidade de vida da população em situação de rua. Inicialmente, a equipe se dedicou a fase de imersão, buscando se aproximar do público alvo e entender melhor a realidade e os desafios que precisavam ser solucionados durante a Oficina.

Para realizar a imersão a equipe participou do Dia de Luta da População em Situação de Rua, onde foram discutidas questões relacionadas à moradia, saúde, gênero, trabalho e violência. Além disso, a equipe visitou a Casa de Apoio Nossa Senhora da Conceição, instituição da Arquidiocese de Belo Horizonte, que presta serviço de atendimento pós-alta hospitalar, atendendo à época 37 pessoas em situação de rua; e o Hospital Odilon Behrens, para compreender o contexto afeto às mães e gestantes em situação de rua, bem como ao tratamento continuado de saúde. Essas atividades de imersão subsidiaram o planejamento da oficina, contribuindo para que a equipe de trabalho pensasse em ferramentas adequadas à fase de ideação. Participaram da oficina 37 pessoas, dentre servidores públicos estaduais, do sistema de justiça, da prefeitura de Belo Horizonte, de instituições de ensino e membros da sociedade civil, que trabalharam em duas tardes de oficina e geraram 120 ideias, consideradas subsídio para elaboração de projetos que seriam apresentados ao poder público estadual e outros entes federativos com o objetivo de concretizar as ações do Plano Estadual para a População de Rua.

Outra oficina realizada em 2018, desta vez em parceria com a Secretaria de Estado de Saúde, buscava auxiliar os integrantes do Comitê Técnico de Saúde Integral à População Negra na criação e estruturação de ideias que seriam utilizadas para a elaboração de uma Política Estadual de Saúde Integral da População Negra. Com a participação do público alvo e demais atores envolvidos na temática, buscava-se propostas que visassem melhorar a qualidade do atendimento à saúde da população negra pelo Sistema Único de Saúde, levando em consideração as especificidades desse grupo populacional, bem como suas dores e necessidades, como o enfrentamento ao racismo institucional.

Outro caso de aplicação das metodologias no setor público mineiro buscava atuar na melhoria dos serviços prestados no âmbito da unidade Farmácia de Todos da região metropolitana de Belo Horizonte. Assim, o Projeto de Melhoria da Farmácia de Todos – Regional de Saúde de Belo Horizonte iniciou-se em maio de 2018 a partir da parceria entre a SCIM e a Secretaria de Estado de Saúde (SES). Esse projeto foi organizado em cinco etapas principais: planejamento; imersão; oficina; pré-implantação e implantação.

A etapa de planejamento tinha como objetivo alinhar as expectativas em relação ao projeto, definir o escopo, as diretrizes, o desafio, as abordagens e metodologias, os prazos e as ações. Essa etapa ocorreu mais de uma vez ao longo do projeto, sendo realizada de forma mais ampla no início e detalhada no decorrer do projeto. Essa forma de atuação, alinhada aos

preceitos da abordagem ágil, agregou ao projeto a flexibilidade necessária para adaptar o planejamento às mudanças internas e externas, bem como aos aprendizados incorporados ao longo do trabalho.

Já a etapa de imersão, diretamente associada à abordagem do *Design Thinking*, ocorreu logo no início dos trabalhos. Nesta etapa, buscou-se aproximar a equipe do projeto à rotina e à prestação de serviço na Farmácia de Todos a fim de enriquecer o entendimento da situação/problema. Para isso, foram realizadas 6 visitas na unidade para observação não participante, 02 visitas guiadas para conhecer suas áreas internas e 16 entrevistas com funcionários de diversos setores da farmácia. As informações levantadas foram consolidadas no formato de mapa mental e nuvem de problemas, além serem registradas no relatório do projeto. Nesse momento, também foi preenchido o Mapa de Atores, ferramenta que permite levantar os principais atores envolvidos no desafio em questão. As informações levantadas nessa etapa foram fundamentais para todas as outras, pois subsidiaram o planejamento das demais ações e tomada de decisões, como a estruturação e a seleção das ferramentas da etapa de oficina de *Design Thinking*.

A oficina foi estruturada em duas tardes consecutivas: o primeiro dia foi dedicado à compreensão/aproximação do usuário e do desafio em estudo; já o segundo dia teve como foco a geração de ideias e soluções para o desafio proposto. Ao final, os 21 participantes da oficina – funcionários da Farmácia de Todos e da Secretária de Estado de Saúde – geraram 108 ideias visando a melhoria do serviço.

A etapa de pré-implantação consistiu na consolidação de um Cardápio de Ideias, bem como na análise das informações levantadas até aquele momento, na definição dos critérios de priorização das ideias/ações e na pactuação do Plano de Ação do ciclo de ações a iniciar. Essa etapa ocorreu mais de uma vez, junto a etapa de planejamento, promovendo o alinhamento necessário para iniciar a execução das ações na etapa de implantação, que ocorreu no formato de ciclos curtos, seguindo a lógica da abordagem ágil, com Planos de Ação com duração de 30 dias. O acompanhamento das ações era realizado em reuniões quinzenais de feedback e também através da ferramenta Trello. Na etapa de implantação também foram aplicadas outras metodologias como a de gestão de processos, sendo mapeados e redesenhados quatro fluxos de trabalho, bem como o *Design Thinking* através da realização de testes e aprimoramento de protótipos.

O projeto encerrou em dezembro de 2018 e apresentou diversos resultados como a melhoria dos processos internos, a revisão dos canais de atendimento ao cidadão usuário do serviço e a mudança da cultura organizacional.

Considerações Finais

A promoção da inovação no ambiente organizacional, público ou privado, tem se mostrado um forte aliado no desenvolvimento e na entrega de serviços de qualidade. Especialmente no setor público, as metodologias para geração de ideias e gestão de projetos inovadores têm sido disseminadas com o objetivo de aprimorar o atendimento aos cidadãos e modernizar a máquina administrativa, por meio da redução do excesso de burocracia. Mas, ainda que a importância da inovação seja reconhecida, a sua utilização na administração pública encontra alguns desafios, que podem ser mitigados pela introdução de elementos que valorizem o trabalho colaborativo, à criatividade e a empatia nos indivíduos.

Neste sentido, o Governo do Estado de Minas Gerais tem promovido o aprimoramento e a disseminação de novas metodologias de inovação no setor público estadual, com o objetivo de auxiliar na elaboração de produtos e serviços que atendam de maneira eficiente e eficaz às demandas sociais e contribuam para modernização da administração pública. Algumas das metodologias utilizadas nesse processo são o *Design Thinking* e a Gestão Ágil de Projetos, práticas que buscam fomentar o processo de ideação entre os servidores e também otimizar e modernizar a gestão de projetos inovadores no âmbito estadual.

Como tratado ao longo deste artigo, a aplicação da abordagem do Design Thinking no Estado pode ser utilizada para a resolução de diferentes desafios. Os casos apresentados mostram a sua utilização para pensar colaborativamente propostas para a elaboração e a implementação de planos estaduais, instrumentos que norteiam as ações governamentais. Neste sentido, a introdução da participação dos cidadãos em sua construção e desenvolvimento permitem a definição de propostas e ações assertivas, que estejam alinhadas às demandas dos usuários. Além disso, foi apresentado caso em que a aplicação das abordagens Ágil e do *Design Thinking* permitiram a implantação de algumas das ideias e soluções geradas coletivamente, além de gerar um processo de transformação dos valores, dos princípios, da forma de trabalhar e pensar na organização. Assim, tem-se observado o potencial de aplicação dessas metodologias para fomento à inovação e condução dos projetos inovadores no setor público mineiro.

¹A criação de valor público está relacionada a capacidade de o Estado oferecer respostas efetivas às demandas da população, por meio de políticas públicas que promovam o bem-estar social (MOORE, 2002).

Referências

- ALENCAR, E.M.L. **A gerência da criatividade**. Brasília: Editora UnB, 1995.
- AMARAL, D.C. *et al.* **Gerenciamento ágil de projetos - aplicação em produtos inovadores**. São Paulo: Editora Saraiva, 2011.

ARRUDA, C; BARCELLOS, E. **Criando empresas inovadoras**. In: COMn. Conexões Organizações Mundo, 8.^a ed., 2009, s.l. Disponível em: <<http://www.sementeestrategica.com.br/wpcontent/uploads/downloads/2011/10/INOVA%C3%87%C3%83O-Criando-Empresas-Inovadoras-FDC.pdf>>.

BID. Banco Interamericano de Desenvolvimento. **Governos que servem: Inovações que estão melhorando a prestação de serviços aos cidadãos**. Dez., 2016. Disponível em: <<https://publications.iadb.org/en/publications?keys=governos+que+servem>>. Acesso em: 14 fev. 2019.

BROWN, Tim & WYATT, Jocelyn. **Design Thinking for Social Innovation**. Stanford Social Innovation Review, 2010.

CAVALCANTE, P. **Inovação e o setor público**. Brasília: Escola Nacional de Administração Pública, 2016.

CAVALCANTE, P. *et al.* **Inovação no setor público teoria tendências e casos no Brasil**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 2017.

CAVALCANTE, P.; CUNHA, B. **É preciso inovar no governo, mas por quê?**. Brasília, 2017. Disponível em: <http://ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/livros/livros/171002_inovacao_no_setor_publico_capitulo_1.pdf> Acesso em: 14 fev. 2019

EDER, S. *et al.* **Diferenciando as abordagens tradicional e ágil de gerenciamento de projetos**. Prod. [online]. 2015, vol.25, n.3, pp.482-497. Epub Apr 18, 2014.

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

FARIA, L. J. **Nova administração: o processo de inovação na administração pública federal brasileira visto pela experiência do "concurso inovação na gestão pública federal"**. ENANPAD - Encontro da ANPAD, São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br/admin/pdf/APS378.pdf>>.

FOWLER, M. **The New Methodology**. 2005. Disponível em: <<https://www.martinfowler.com/articles/newMethodology.html>>. Acesso em: 17 fev. 2018.

GADELHA, Carlos Augusto Grabois. **Estado e Inovação: uma perspectiva evolucionista**. Revista de Economia Contemporânea, Rio de Janeiro, 6(2): 85-117, jul./dez. 2002.

IGOVSP. **Rede paulista de inovação em governo**. Disponível em: <<http://igovsp.net/sp/>>. Acesso em: 12 fev. 2019.

INOVAGOV. **Rede de inovação no setor público**. Disponível em: <<http://inova.gov.br>>. Acesso em: 12 fev. 2019.

LIMA, Dagomar Henriques & VARGAS, Eduardo Raupp. **Estudos internacionais sobre inovação no setor público: como a teoria da inovação em serviços pode contribuir?** Revista de Administração Pública, Rio de Janeiro, 46(2):385-401, mar./abr. 2012. Disponível em: <<http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7090/5645>>. Acesso em: 13 fev. 2018.

MACHADO, Denise. **Inovação e cultura organizacional: um estudo dos elementos culturais que fazem parte de um ambiente inovador**. 2004. 185 p. Tese de Doutorado em administração de empresas – Curso da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, São Paulo.

MAEDA. **Entenda como funciona a cocriação**. 2015. Disponível em: <<http://superstorm.com.br/inovacao/entenda-como-funciona-a-cocriacao/>>. Acesso em: 27 fev. 2018.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Guia para Inovação na Gestão Pública**. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 2018. Disponível em: <<http://planejamento.mg.gov.br>>. Acesso em: 13 fev. 2019.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Panorama da Inovação: Atores, Ferramentas e Boas Práticas**. Jul. 2017a.

_____. Edital SEPLAG/SCPRH nº 01/2017. **Regulamenta o 2º Prêmio Inova Minas Gerais**. Imprensa Oficial de Minas Gerais. Publicado em: 09 mai. 2017b.

MOORE, M. H. **Criando valor público: gestão estratégica no governo**. Rio de Janeiro; Brasília: Uniletras; ENAP, 2002.

NESTA. **Designing for Public Services: a practical guide**. 2017. Disponível em: <https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/nesta_ideo_guide_jan2017.pdf>. Acesso em: 26 fev. 2018.

OLIVEIRA, L.; SANTANA, R.; GOMES, V. **Inovação no setor público: uma reflexão a partir das experiências premiadas no Concurso Inovação na Gestão Pública Federal**. Brasília: ENAP, 2014.

OSTERWALDER, A. *et al.* **Value Proposition Design: How to Create Products and Services**. Wiley, 2014.

PINTO, Gabriella; DIAS, Maria. **Inovação em design de serviços públicos**. Colóquio Internacional de Design. Edição 2017.

PMI - Project Management Institute. **Guia PMBOK: um guia do conjunto de conhecimentos do gerenciamento de projetos** (4. ed.). Pennsylvania: Project Management Institute, 2008.

RIGBY, D.; SUTHERLAND, J.; NOBLE, A. **Como criar uma organização realmente flexível: a expansão da abordagem agile**. Harvard Business Review, junho 2018.

SARAIVA, L. **Cultura organizacional em ambiente burocrático**. Revista de Administração Contemporânea. vol.6 no.1, Curitiba, Jan./Apr. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552002000100011&script=sci_arttex>. Acesso em: 13 fev. 2018.

SECRETARIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO. **Inovação na Gestão Pública**, 2019. Disponível em: <<http://planejamento.mg.gov.br>>. Acesso em: 13 fev. 2019.

SIDKY, A.; ARTHUR, J.; BOHNER, S. **A disciplined approach to adopting agile practices: the agile adoption framework**. Innovations Syst Softw Eng 3:203–216, 2007.

SOARES, A. **Inovação no setor público: Obstáculos e alternativas**. Brasília: 2009.

TÂNGARI, M. F. R; GONÇALVES, R. A. **Política de Inovação na Gestão pública do Estado de Minas Gerais**, CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 5. Brasília, n. 49, Junho, 2012.

WEGOV. **Espaço de aprendizado em governo**. Disponível em: <<https://www.wegov.net.br/>>. Acesso em: 12 fev. 2019.