

POR QUÊ? PARA QUÊ? PARA QUEM?

A TRILHA DA INOVAÇÃO DO SERVIÇO PÚBLICO

Público alvo:

Qualquer um que queira explorar novas oportunidades de transformar seus serviços a partir da visão do usuário.

Se você nos visitou nessa trilha de inovação é porque percebeu a complexidade do seu serviço e aposta que a voz do seu usuário pode te ajudar a torná-lo mais simples. Aqui, buscaremos, juntos, identificar novas oportunidades, identificar soluções inovadoras e aumentar a velocidade da transformação.

As ferramentas foram desenvolvidas por instituições reconhecidas internacionalmente e se baseiam no *Design Thinking*. Ou seja, buscam a geração de ideias inovadoras que envolvam nossa capacidade de inventar e repensar alternativas que tenha valor para o cidadão.

O *Design Thinking* é uma metodologia para o desenvolvimento de projetos inovadores que envolve, dentre outras características: o foco no ser humano, visão holística para a inovação, multidisciplinariedade, criatividade, processo estruturado e não linear de construção de ideias, interações a aprendizados constantes, cocriação de soluções e prototipação.

O processo de construção de soluções inovadoras por meio do *Design Thinking* é constituído por algumas etapas (imersão, ideação e prototipação) e, no âmbito da inovação no setor público, visa aprimorar a prestação de serviços pelo Estado e atender as necessidades dos seus usuários. Nesse sentido, esta abordagem contribui, significativamente, para a disseminação de uma cultura de inovação no setor público e para a melhoria dos serviços prestados à sociedade.

Antes de começarmos, listamos as atitudes que você deve assumir antes de mergulhar!

1. Você é o especialista, nós não oferecemos soluções! Estamos aqui para lhe apresentar ferramentas ajudarão no processo de escuta ao seu usuário e que farão com que ele oriente a suas soluções.
2. Isto não é tudo! Permita-se explorar outras centenas de ferramentas que existem por aí e, até mesmo, criar algo novo. Para facilitar esse processo, apresentamos o *toolkit* em formato de jornada, com etapas definidas por objetivos específicos. Nós lhe diremos o que cada etapa pretende alcançar e você decidirá se precisa, ou não, passar por ela.
3. “Centrado no Ser Humano” implica começar pelas pessoas para as quais estejamos criando a solução: investigue, primeiro, as necessidades, desejos e comportamentos das pessoas cujas vidas você queira influenciar.



Instituições consagradas nesse caminho da inovação, como a Ideo (nos EUA), o Nesta (na Inglaterra) e o MindLab (na Dinamarca) chamam atenção para algumas recomendações importantes:

EQUIPE MULTIDISCIPLINAR

Os desafios que você enfrentará são complexos, porém provavelmente, já foram explorados por outros. Suas chances de sucesso ao enfrentar problemas difíceis serão maiores se você conseguir formar a equipe certa. Equipes funcionam melhor se tiverem de 3 a 8 pessoas, sendo uma delas o facilitador. Ao combinar nessa equipe pessoas de formações diferentes, inclusive e principalmente o próprio usuário, você aumentará as suas chances de criar soluções originais, pois diferentes indivíduos examinarão o problema através de pontos de vista diversos.

ESPAÇO INSPIRADOR

Ter um espaço dedicado ao projeto permite que a equipe se mantenha inspirada pelo contato visual constante com os materiais coletados, imersa nas notas pregadas na parede e capaz de acompanhar o andamento do projeto. Se possível encontre um espaço exclusivo para que a sua equipe de projeto se concentre no desafio.

TEMPO FINITO

A maioria das pessoas trabalha melhor com prazos de entrega concretos. Da mesma forma, um projeto de inovação com início, meio e fim claramente estabelecidos tem maiores chances de manter uma equipe focada e motivada. Ademais, estabeleça um tempo limite quando for aplicar as ferramentas – enquanto houver tempo disponível, haverá discussão e você precisa fechar sua estratégia



SUMÁRIO

FERRAMENTAS

Mapeamento de Atores	5
Jornada do Usuário	6
Entrevista Individual Semiestruturada	7
Tempestade de ideias (<i>Brainstorming</i>)	11
Matriz de Posicionamento	12
Plano de Prototipação e Teste	16

HUMANIZANDO O OUVIR

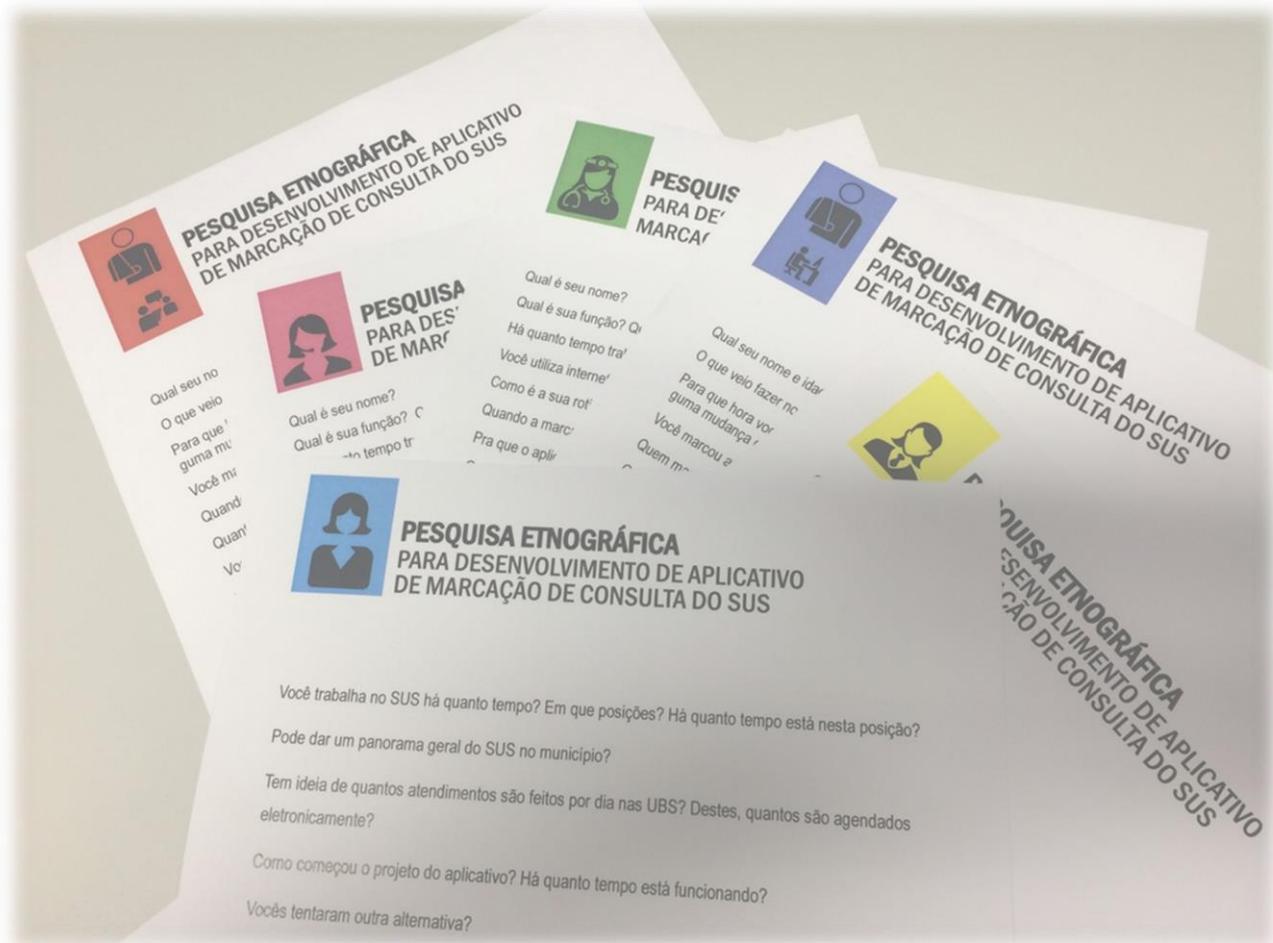
Esta é a etapa na qual transformaremos as necessidades do seu usuário no seu grande trunfo!

As ferramentas aqui disponibilizadas são exemplos do que existe por aí e oferecem métodos sobre como identificar os problemas do usuário em detalhes, guiando sobre quem e como abordar. Elas oferecem uma oportunidade de aproximação do usuário final e de questionamento das hipóteses e suposições assumidas pelo projeto.

O objetivo é mapear as sensações, as dores e impressões sobre o problema a ser tratado e levantar dados sobre a forma de acesso, o uso, a qualidade, a satisfação e as expectativas com o serviço prestado, sempre com o olhar do usuário do serviço.

→ Para conhecer meu público:

- Mapeamento de Atores
- Jornada do Usuário
- Entrevista Individual Semiestruturada



MAPEAMENTO DE ATORES

Quando usar?

O Mapeamento de Atores deve ser utilizado sempre que for necessário clarear a percepção de quem é sua audiência, permitindo traçar estratégias que considerem todos que compõem a chamada 'cadeia de valor'.

O que é?

É uma ferramenta que busca desenhar um panorama geral e descrever os diferentes indivíduos, grupos e organizações que se inter-relacionam, direta ou indiretamente, com o serviço entre si.

Recursos necessários?

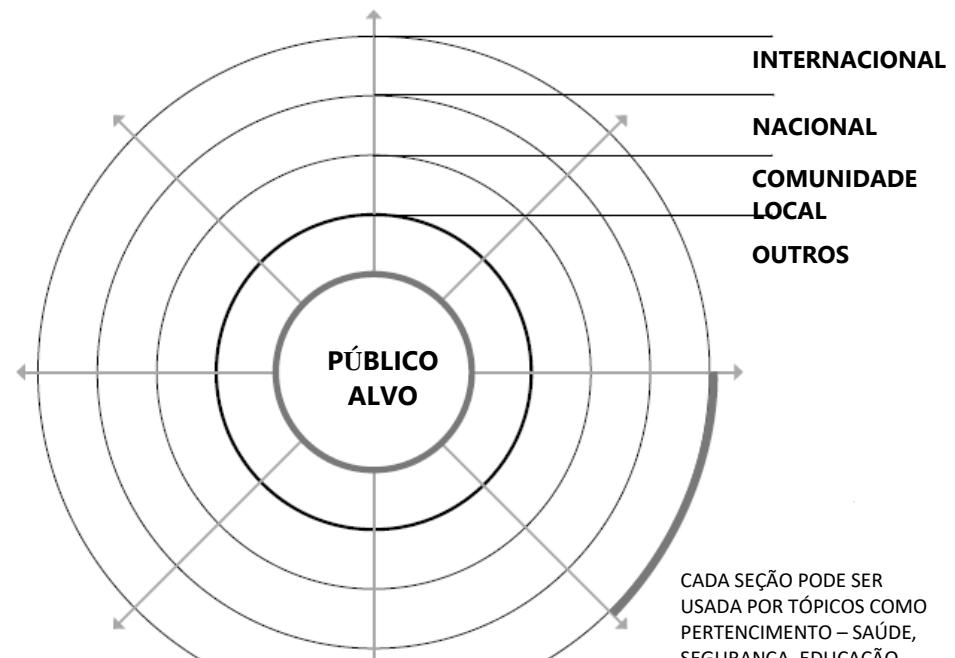
Cartaz impresso, quadro-branco ou *flipchart*, *post-its*, lápis ou canetas.

Como usar?

1. Inicie anotando seu público alvo no centro da teia. Inclua ali os beneficiários, usuários e clientes do serviço.
2. Siga preenchendo as camadas a partir do centro, mapeando outras pessoas e organizações relacionadas com o trabalho que você faz – podem ser aquelas com quem você colabora para implementar ou entregar o serviço.
3. A ferramenta lhe permite indicar quem está mais próximo ou distante do seu público alvo: quanto mais próximos, maior a influência.
4. Agrupe as pessoas e organizações em seções específicas que expressem redes, setores ou área de interesse (como, por exemplo, saúde, segurança ou educação). Escolha seções que sejam úteis para a sua situação.
5. Ao final, reveja, com sua equipe, cada pessoa e organização e, se necessário, reposicione-os no círculo e seção em que haja maior consenso.
6. Essa revisão demonstrará quais são as relações e conexões chave e quais necessitam de atenção especial. Ao demarcar claramente cada área do mapa, você poderá priorizar e escolher as melhores estratégias para comunicação e engajamento.

Referências

Essa ferramenta pertence à Caixa de Ferramentas 'Development Impact and You', do Nesta, e é baseada no original 'Stakeholder Spidergram', desenvolvido pelo Laboratório de *Design* de Helsinki, aprimorada ainda pela ferramenta de mapeamento de atores de Namahn and Yellow Window.



JORNADA DO USUÁRIO

Quando usar?

A Jornada do Usuário deve ser utilizada sempre que for importante perceber o serviço pelos olhos da pessoa que o recebe, dele se beneficia ou o financia.

Por meio dessa ferramenta, é possível avaliar se as informações que você possui acerca do relacionamento usuário-serviço são suficientes para repensar a solução; se é necessário conduzir uma pesquisa mais aprofundada ou mesmo coletar informações sobre um protótipo.

O que é?

A ferramenta aponta diferentes rotas e momentos pelos quais as pessoas percorrem para conhecer e utilizar o serviço, e como se sentem nesta jornada – especialmente nos pontos de contato direto com o serviço. Identificar e analisar as interações permite refletir sobre melhorar a experiência do usuário e o alcance do serviço.

O mapa demonstra as diferentes percepções do que você entrega – inclusive os problemas e oportunidades que representa.

Recursos necessários?

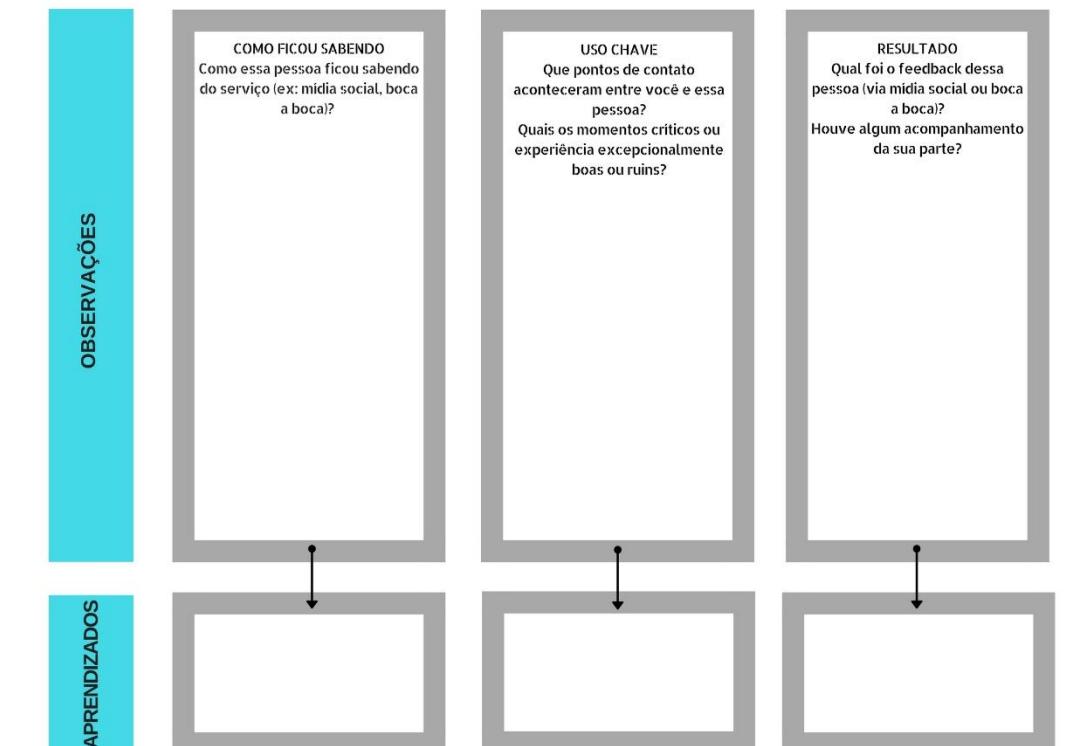
Cartaz impresso, quadro-branco ou *flipchart*, *post-its*, lápis ou canetas.

Como usar?

1. Entreviste usuários reais do serviço. Para cada um, vá preenchendo o mapa com as informações obtidas sobre o serviço atual ou sobre a proposta de reformulação. É possível simular perfis de usuários, porém com resultados menos precisos.
2. Capture suas atividades, bem como suas motivações, satisfações e reclamações. Seja sensível ao “porque” tanto quanto ao “que” e ao “como”.
3. Uma vez que você tenha coletado uma série de jornadas, conduza comparações e verifique apontamentos recorrentes que as pessoas têm quanto às expectativas e experiências com serviço – essa visão permitirá refletir sobre como construir a melhor solução para o problema.
4. Opcionalmente, utilize essa ferramenta acompanhada de um protótipo do novo serviço. Protótipos tornam o processo de testes mais preciso na captação da relação das pessoas com a proposta.

Referências

Essa ferramenta pertence à Caixa de Ferramentas ‘Development Impact and You’, do Nesta.



ENTREVISTA INDIVIDUAL SEMIESTRUTURADA

Quando usar?

As entrevistas individuais são indicadas sempre que possível, como alternativa ou complemento a outras fontes de informações – pesquisas de satisfação ou registro de reclamações - já que proporcionam um mergulho profundo em comportamentos, razões e na experiência das pessoas.

O que é?

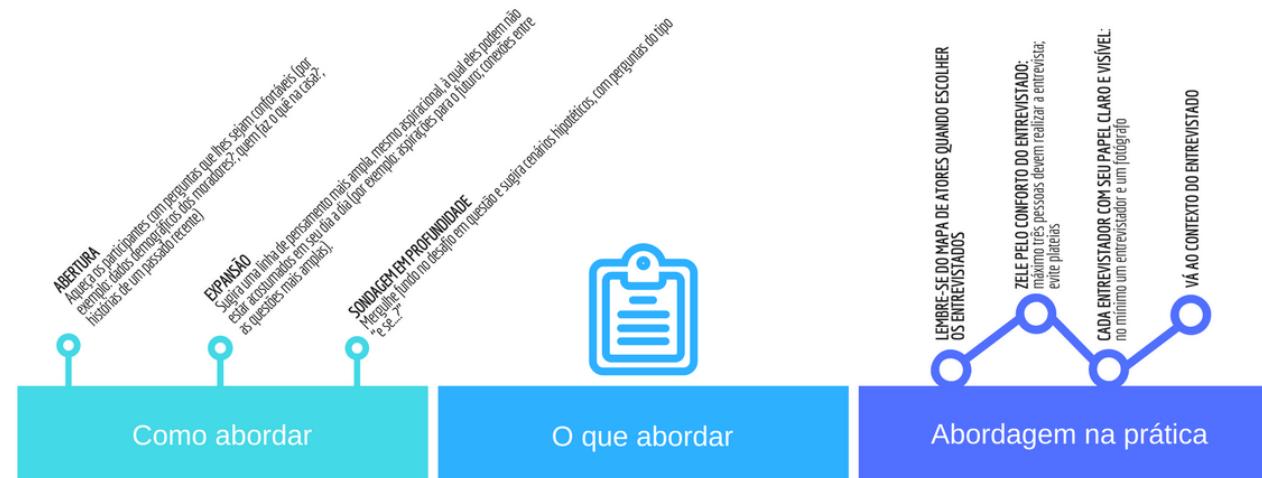
As entrevistas individuais são a forma mais simples de compreender uma pessoa e costumam ser críticas para a maioria das pesquisas em *design*. São uma forma de se conectar às pessoas e oferecem uma oportunidade de ouvi-las, possibilitando que descrevam suas experiências com suas próprias palavras. Conversar com alguém sobre sua experiência diária com um serviço te possibilita definir e descrever os problemas que ela vivencia, entender o ambiente do qual ela faz parte e até mesmo imaginar meios de alcançá-la.

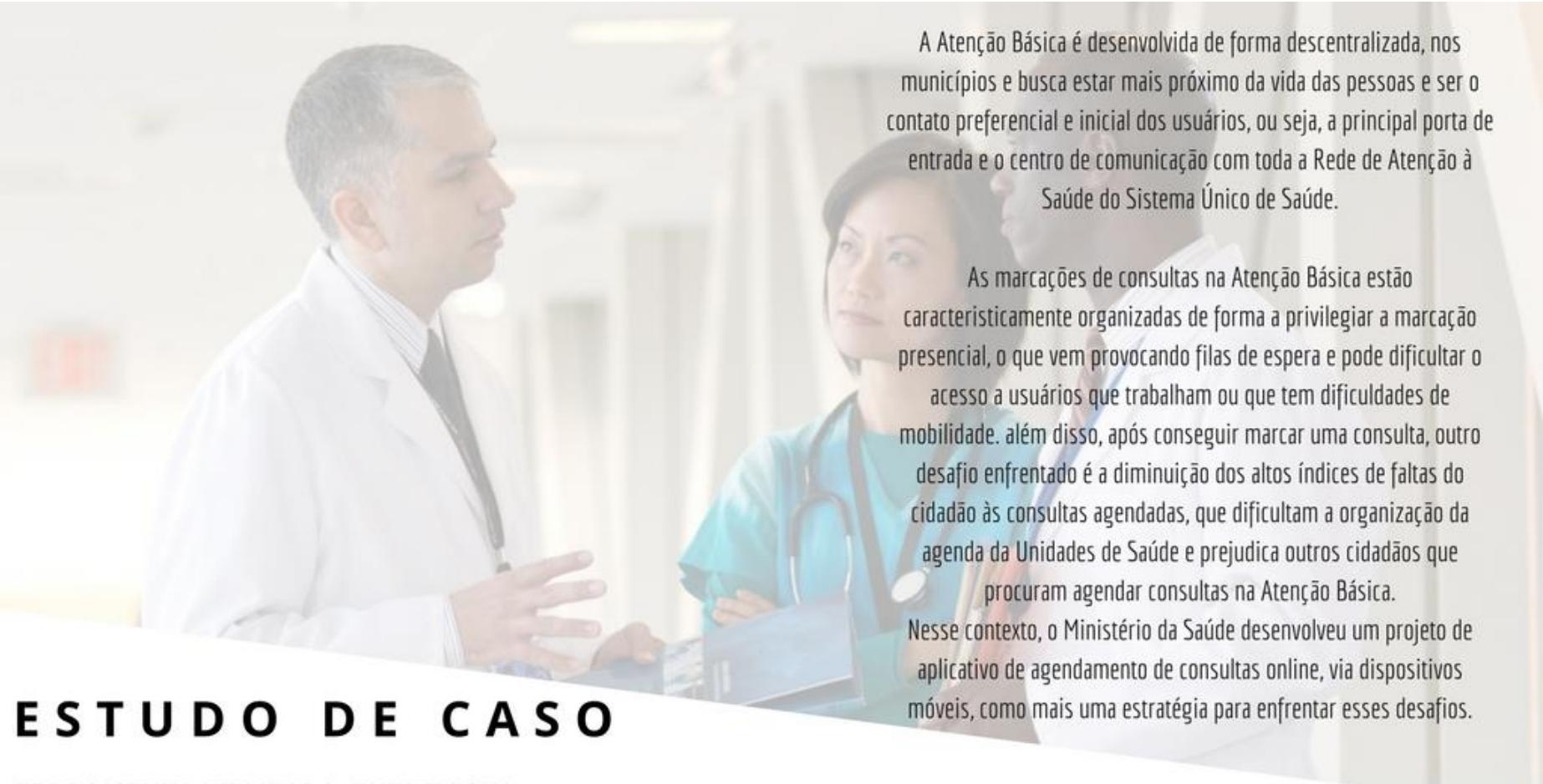
Recursos necessários?

Questionário modelo, lápis ou canetas, gravador ou câmera de vídeo (opcionais).

Como usar?

1. Elabore um guia de entrevistas. Entrevistar é uma arte que equilibra duas necessidades: a de se obter informações relevantes do entrevistado e a de se conectar como um amigo curioso e empático. “Desenvolver intencionalmente uma estratégia para a entrevista é chave para gerenciar esse equilíbrio” (Kit de ferramentas ‘Human Centered Design’, Ideo).
2. Pratique em grupos de duas pessoas (uma como entrevistador e a outra como entrevistado). Pergunte à equipe o que aprenderam com esse exercício. Existem tópicos ou perguntas que ficaram de fora?
3. Aplique a entrevista no público-alvo e, após, utilize a ferramenta “Jornada do Usuário” para estruturar as informações coletadas!





ESTUDO DE CASO

FERRAMENTA UTILIZADA: ENTREVISTA

SERVIÇO: MARCAÇÃO ONLINE DE CONSULTAS NA ATENÇÃO BÁSICA

ÓRGÃO INTERESSADO: MINISTÉRIO DA SAÚDE

SISTEMATIZADORES: Escola Nacional de Administração Pública - G.Nova

Ministério do Planejamento - INOVA

Ministério da Saúde - Departamento de Atenção Básica

A Atenção Básica é desenvolvida de forma descentralizada, nos municípios e busca estar mais próximo da vida das pessoas e ser o contato preferencial e inicial dos usuários, ou seja, a principal porta de entrada e o centro de comunicação com toda a Rede de Atenção à Saúde do Sistema Único de Saúde.

As marcações de consultas na Atenção Básica estão caracteristicamente organizadas de forma a privilegiar a marcação presencial, o que vem provocando filas de espera e pode dificultar o acesso a usuários que trabalham ou que tem dificuldades de mobilidade. Além disso, após conseguir marcar uma consulta, outro desafio enfrentado é a diminuição dos altos índices de faltas do cidadão às consultas agendadas, que dificultam a organização da agenda da Unidades de Saúde e prejudica outros cidadãos que procuram agendar consultas na Atenção Básica.

Nesse contexto, o Ministério da Saúde desenvolveu um projeto de aplicativo de agendamento de consultas online, via dispositivos móveis, como mais uma estratégia para enfrentar esses desafios.

Porque utilizamos a ferramenta

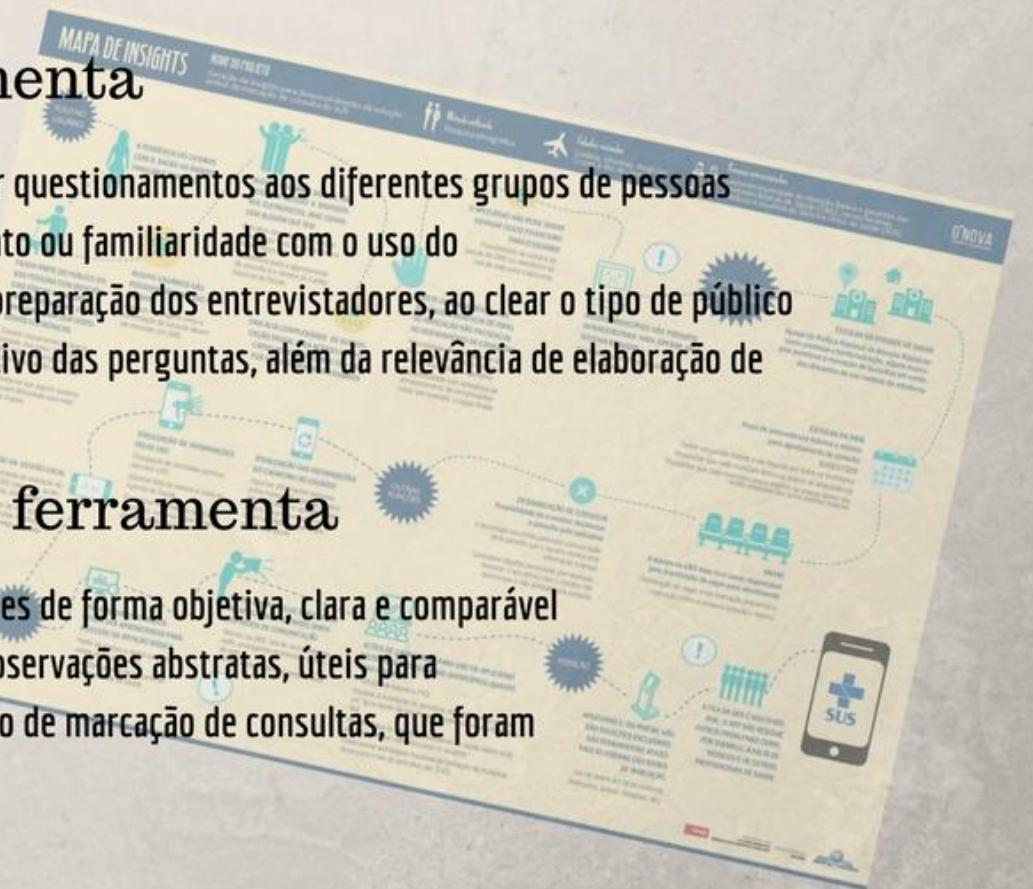
Para avaliar de forma aberta e honesta as iniciativas de agendamento de consultas não presenciais e coletar informações sobre iniciativas já em uso nos municípios do Brasil elaboramos guias para entrevistas com os gestores da Atenção Básica, com os profissionais de saúde das Unidades de Saúde e com os usuários da Rede de Atenção à Saúde.

Como utilizamos a ferramenta

A ferramenta foi utilizada como guia para organizar questionamentos aos diferentes grupos de pessoas entrevistas, tendo em vista seu papel no atendimento ou familiaridade com o uso do aplicativo. A ferramenta foi muito útil na etapa de preparação dos entrevistadores, ao clarificar o tipo de público que seria entrevistado e ao esclarecer sobre o objetivo das perguntas, além da relevância de elaboração de perguntas claras e de fácil compreensão.

Resultados obtidos com a ferramenta

As equipes de entrevistadores coletaram informações de forma objetiva, clara e comparável entre os diferentes locais pesquisados, incluindo observações abstratas, úteis para avaliação e aperfeiçoamento do projeto de aplicativo de marcação de consultas, que foram consolidadas em um 'mapa de insights'.



BOOM DE IDEIAS

Para transformar pesquisas e informações em soluções é preciso passar por um processo intermediário de síntese e interpretação. Isso requer filtrar e selecionar a informação, traduzindo *insights* sobre a realidade atual em oportunidades para o futuro.

Essa fase tem como intuito gerar ideias inovadoras para o tema do projeto e, para isso, utilizam-se os resultados da fase de escuta e análise para estimular a criatividade e gerar soluções que estejam de acordo com o contexto do assunto trabalhado.

Também é a parte mais abstrata do processo, quando a equipe transformará necessidades concretas dos indivíduos em oportunidades, a partir das quais serão ideadas propostas de soluções para, em seguida, algumas serem colocadas em teste.

Essa é a etapa irá traduzir sua pesquisa em soluções tangíveis.

→ Para gerar ideias inovadoras:

- Tempestade de ideias (*Brainstorming*)
- Matriz de Posicionamento



TEMPESTADE DE IDEIAS (BRAINSTORMING)

Quando usar?

Em momentos exploratórios de geração de grande volume de ideias criativas. No processo de Ideação, o *Brainstorming* possibilita uma abordagem rica para gerar ideias em cima de questões relevantes que nasceram durante a fase de escuta, tanto para solucionar pequenos desafios quanto problemas complexos.

O que é?

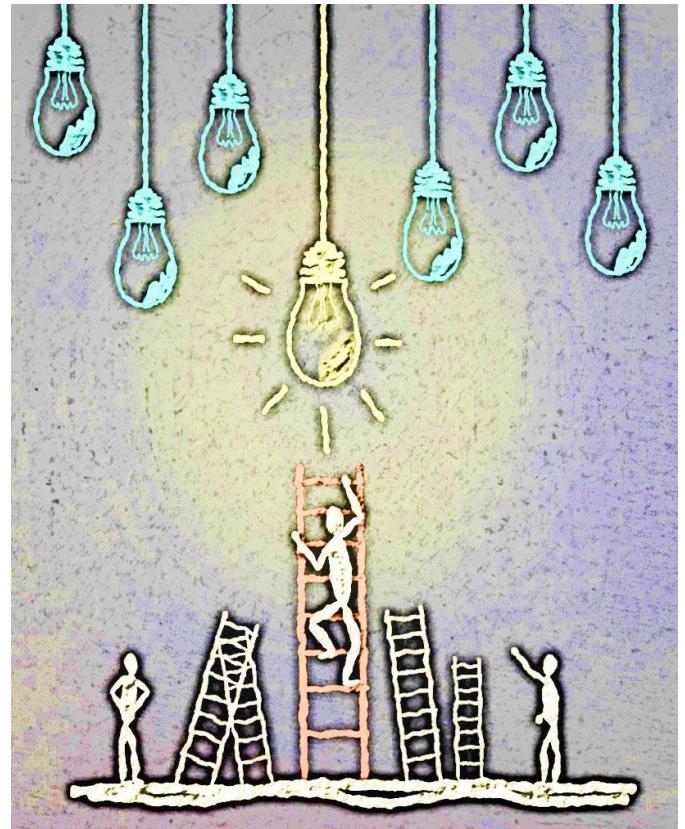
Brainstorming é uma técnica para estimular a geração de um grande número de ideias em um curto espaço de tempo. Geralmente realizado em grupo, é um processo criativo conduzido por um moderador, responsável por deixar os participantes a vontade e estimular a criatividade sem deixar que o grupo perca o foco.

Recursos necessários?

Apresentação do método e das preceitos, *post-its*, lápis e canetas, quadro, parede ou *flipchart*.

Como usar?

1. Realize a orientação quanto ao objetivo e método, contextualização do problema e exponha casos para motivação da equipe (máx. 10 min.).
2. Inicie a coleta de ideias, que poderá ser com exposição verbal dos participantes com anotação por um assistente/escreba, ou de forma silenciosa, em que cada participante anota a sua ideia diretamente em um *post-it* e o cola no quadro (máx. 30 min.).
3. Terminada a tempestade, inicie a categorização, buscando junto com os participantes: a) identificar e agrupar propostas repetidas, sem jamais excluí-las; b) identificar categorias de propostas, escrevendo o nome da categoria no quadro e colando abaixo aquelas que se referem ao tema; c) priorizar as ideias por relevância e oportunidade.
4. Identifique os próximos passos para o desenvolvimento das ideias selecionadas (a ferramenta “Matriz de Posicionamento” é uma boa alternativa) e, se for o caso, peça ao grupo que indique responsáveis (máx. 5 min.).
5. Por fim, lembre-se de registrar o quadro final (fotografias são uma boa saída).



Além disso, para que um *Brainstorming* tenha sucesso é preciso estar atento a alguns preceitos:

- Qualidade pela quantidade: Quanto maior a quantia de ideias geradas pela equipe, maior é a chance de produzir uma solução inovadora e funcional.
- Evitar julgar as ideias: Críticas não devem atrapalhar o processo criativo e a geração de ideias ousadas. O foco deve estar em aprimorar e produzir ideias, deixando a avaliação para um momento posterior.
- O moderador deve estar atento à dinâmica do grupo e pensar em novas perguntas que enriqueçam e instiguem a geração de ideias quando for necessário.
- O moderador ou um colaborador (*timekeeper*) deve controlar o tempo de cada etapa da atividade, evitando o desgaste e desinteresse dos participantes.

MATRIZ DE POSICIONAMENTO

Quando usar?

Em ocasiões em que for relevante a avaliação e seleção de ideias e a tomada de decisão dos próximos passos.

O que é?

Uma ferramenta de análise estratégica das ideias geradas com base em critérios específicos. O objetivo deste recurso é apoiar o processo de decisão, a partir da comunicação eficiente dos benefícios e desafios de cada solução, de modo que as ideias mais estratégicas sejam selecionadas para serem prototipadas.

Recursos necessários?

Post-its, lápis e canetas, quadro, parede ou *flipchart*.

Como usar?

1. Defina, previamente, os critérios e pesos que serão aplicados para seleção e priorização das ideias.
2. Liste as ideias geradas no projeto, agrupadas por semelhança ou, no caso de um volume muito grande, selecionadas previamente.
3. Posicione as ideias, cruzando os critérios definidos de maneira a formar uma matriz que é preenchida colaborativamente, avaliando como cada ideia atende cada requisito.
4. Estabeleça uma pontuação final e faça um *ranking* das propostas, com base no atendimento dos critérios de seleção.

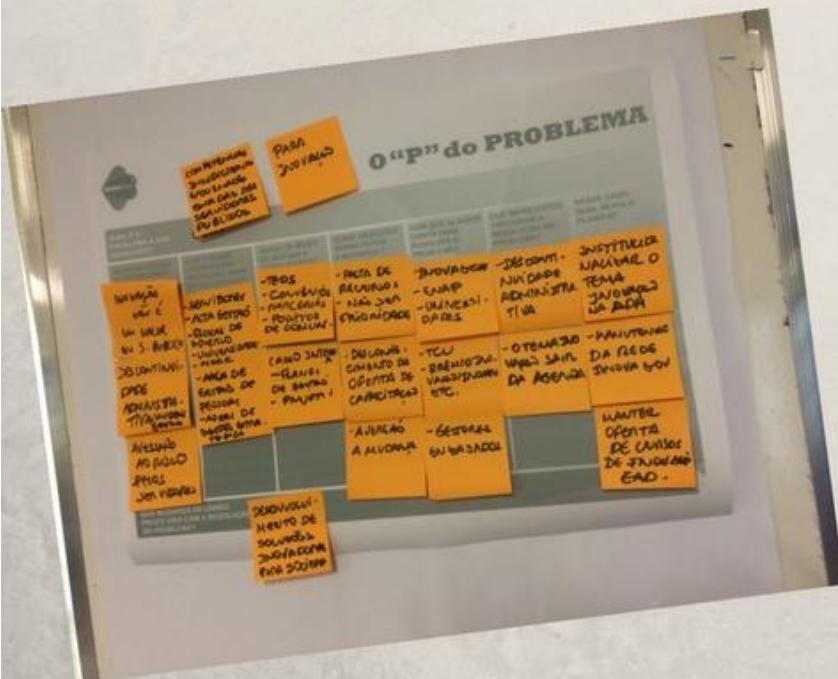
MATRIZ DE POSICIONAMENTO

CRITÉRIOS NORTEADORES	Ideia A	Ideia B	Ideia C
	Critério 01	Critério 02	Critério 03
TOTAL	2,0	1,0	-
Personas envolvidas	Personas envolvidas	Personas envolvidas	Personas envolvidas

Referências

Design Thinking: Inovação em Negócios. Maurício Viana et al., Rio de Janeiro, MJV Press, 2012.

A Rede de Inovação no Setor Público - InovaGov - tem como finalidade permitir o fomento e o apoio à execução de projetos e à adoção de práticas inovadoras no âmbito governamental, de modo a conferir maior eficiência, eficácia e efetividade à gestão pública e à prestação de serviços à sociedade. Nesse sentido busca estruturar estratégia coletivas de enfrentamento aos desafios na prestação de serviços públicos aos cidadãos e se organiza anualmente para priorizar sua atuação junto aos membros da rede.



Estudo de Caso

Ferramenta Utilizada: Brainstorming
Serviço: Oficina de Planejamento das
atividades da Rede de Inovação do Setor
Público

Interessados: Rede InovaGov

Sistematizadores: Departamento de Modernização da Gestão (INOVA), Ministério do Planejamento, Desenvolvimento e Gestão.

Porque utilizamos a ferramenta

Para levantar ideias de forma colaborativa e criativa sobre os problemas relacionados a temática de inovação no setor público para em seguida selecionar projetos que buscassem soluções adequadas a esses desafios. .

Como utilizamos a ferramenta

Após uma breve contextualização sobre o tema, foram feitas perguntas orientadoras relativas aos desafios relacionados ao setor público que poderiam começara a ser implementados em 2017. Os participantes foram instruídos a elaborar livremente ideias relacionadas a essas perguntas e em seguida a fixarem suas ideias em um mural coletivo. O grupo, com auxílio de um moderador, agrupou as ideias semelhantes de acordo com afinidade temática e em seguida priorizou os mais relevantes por intermédio de uma votação por grupo, onde os cinco mais votados foram priorizados.

Resultados obtidos com a ferramenta

O grupo participante da oficial de planejamento agrupou as ideias de acordo com temáticas gerais e comuns e em seguida votou em conjunto para eleger os temas prioritários a serem tratados em 2017. O processo de agrupamento foi uma das etapas mais complexas de alinhamento conceitual no âmbito dos participantes da oficina. O moderador teve papel fundamental de convidar os participantes a elaborarem melhor ideias colocadas e de instigar o grupo a elaborar temática agregadoras de forma a contemplar todas as ideias geradas.

IDEIAS EM AÇÃO

Para que soluções inspiradas recebam o apoio necessário para sua implantação, devem ser elas **rapidamente** transformadas em soluções tangíveis, preferencialmente **com baixo investimento**. A construção de um protótipo é uma técnica comprovada para aprender a projetar rapidamente a oferta e acelerar o desenvolvimento de soluções.

O processo de tornar ideias reais e tangíveis constitui, em si mesmo, um método para refinar e revisar soluções de forma rápida.

Ao materializar sua ideia em forma de um protótipo, você estará habilitando o usuário de seu serviço a dar um *feedback* honesto além de evitar que a equipe se apegue prematuramente a uma solução.

Lembre-se: o *feedback* é crítico para o processo de *design* e envolve os futuros usuários no desenvolvimento do serviço ou produto.

- ➔ Para tornar sua ideia tangível:
 - Plano de Prototipação e Teste



PLANO DE PROTOTIPAÇÃO E TESTE

Quando usar?

Se você já selecionou algumas ideias com potencial para solucionar o seu problema, é chegada a hora de materializá-las e testá-las!

A ferramenta é particularmente benéfica para testagem em dois momentos específicos: a) no estágio mais inicial de seu desenvolvimento e b) nos estágios finais logo antes de sua implementação total.

A prototipação pode ser utilizada tanto na busca de novas ideias quanto no teste de uma ideia existente para checar se ela funciona e como torná-la melhor.

O que é?

Prototipação é algo que todos fazemos frequentemente na nossa vida diária – como testar novas receitas na cozinha ou um novo caminho para chegar a algum lugar. Trata-se, simplesmente, de testar uma nova ideia e avaliar como ela pode ser melhorada. Aqui, no entanto, prototipação é uma forma estruturada de verificar se a sua solução é eficiente e adequada antes de engajá-la ou investir fortemente nela.

Recursos necessários

Um protótipo pode ser feito com diversos materiais (sucata, bloco de montagem, papel, ...) ou simplesmente desenhando ou atuando sua ideia.

Como usar?

O segredo de um protótipo é mantê-lo fácil e barato de montar, focando na ideia central ao invés do detalhamento final. Sinta-se à vontade para utilizar o que estiver facilmente disponível ao seu redor desde que te ajude a experimentar sua ideia ao invés de somente falar sobre ela.

1. Construa um pequeno modelo da sua ideia utilizando cartolina/papel, blocos de montagem, brinquedos, revistas. O objetivo é enxergar sua ideia em três dimensões e verificar se funciona bem ou se tem falhas.
2. Atue sobre partes de sua ideia quando chegar à sua audiência: finja que sua ideia foi lançada. Como o cidadão ficará sabendo dela (você pode usar a Jornada do Usuário como guia). Busque atuar sobre diferentes possibilidades para aprender formas alternativas de fazer as coisas.
3. Desenhe uma estória sobre a experiência de descobrir e utilizar o serviço para verificar se você esqueceu alguma etapa.
4. Após aprender sobre as falhas da sua ideia, transforme-a, refaça o protótipo e teste-o novamente. A partir daí, será possível listar tudo o que você precisa fazer para tornar sua ideia real!

Referências

Essa ferramenta pertence à Caixa de Ferramentas ‘Development Impact and You’, do Nesta.

PROTÓTIPO E TESTE

