

RELATÓRIO FINAL DO TSUNAMI DE DESIGN

LAB.ges
Lab.Esesp

GOVERNO DO ESTADO
DO ESPÍRITO SANTO
*Secretaria de Gestão e
Recursos Humanos*



1. OBJETIVO

O QUE QUERÍAMOS COM O TSUNAMI?

Em síntese, o objetivo do Tsunami foi:

Capacitar os servidores na abordagem metodológica de Design Thinking no Serviço Público, apresentando-lhes ferramentas para diagnosticarem, explorarem, co-criarem e implementarem a inovação dentro do serviço público a partir do entendimento do Design Thinking.

Para além disso, o que se esperava com a realização do Tsunami?

O Tsunami foi criado para desconstruir perspectivas existentes na Seger e potencializar processos criativos e colaborativos - como uma onda, o desejo era de que a inovação permeasse todos os setores da instituição. Visando descentralizar a responsabilidade de inovar, foi utilizado o Design Thinking como linguagem para que os valores empatia, colaboração, criatividade e foco no usuário passassem a conectar todas as pessoas que fazem parte da Seger.

Com as 6 turmas da oficina, pretendia-se demonstrar que é possível chegar em propostas de solução poderosas em apenas 16 horas, a partir do desenvolvimento de uma mentalidade aberta à criatividade e à criação de consensos coletivos.

O lema do Tsunami foi de que a inovação é PARA TODOS, não deve estar concentrada em um cargo ou um setor específico.

Vale conhecer uma iniciativa similar do governo do Reino Unido, que assumiu que os formuladores e executores de políticas públicas deveriam começar a fazer as coisas de forma diferente, e que passassem a compreender melhor as necessidades dos usuários e quebrar as "ilhas" de informação e conhecimento existentes na instituição. Para isso, utilizaram a abordagem do Design Thinking.

2. METODOLOGIA

A EXPERIÊNCIA DE APRENDIZADO

A WeGov é um Espaço de Aprendizado em Governo que dissemina a cultura da inovação no setor público. Todas as suas atividades estão alicerçadas nas seguintes premissas:

- (a) empoderar os agentes públicos;
- (b) iluminar ideias e ações que possam ser replicadas;
- (c) promover a aproximação interinstitucional entre agentes públicos das três esferas e dos três poderes.

Uma das formas de alcançar estas premissas é por meio da utilização do Design Thinking para desenvolver as competências necessárias. No caso do Tsunami, cada uma das 6 turmas de 30 pessoas foi dividida em 6 times, que passaram 16 horas em contato com conceitos (conteúdos), reflexões (debates) e utilizando métodos de experimentação (ferramentas), além de ideias sobre como implementar as soluções propostas. Estes são os principais momentos existentes em todas as entregas de serviço da WeGov, e a forma como acreditamos que a aprendizagem ocorre de forma ativa e significativa na formação de adultos - ou seja, a nossa metodologia de aprendizagem.

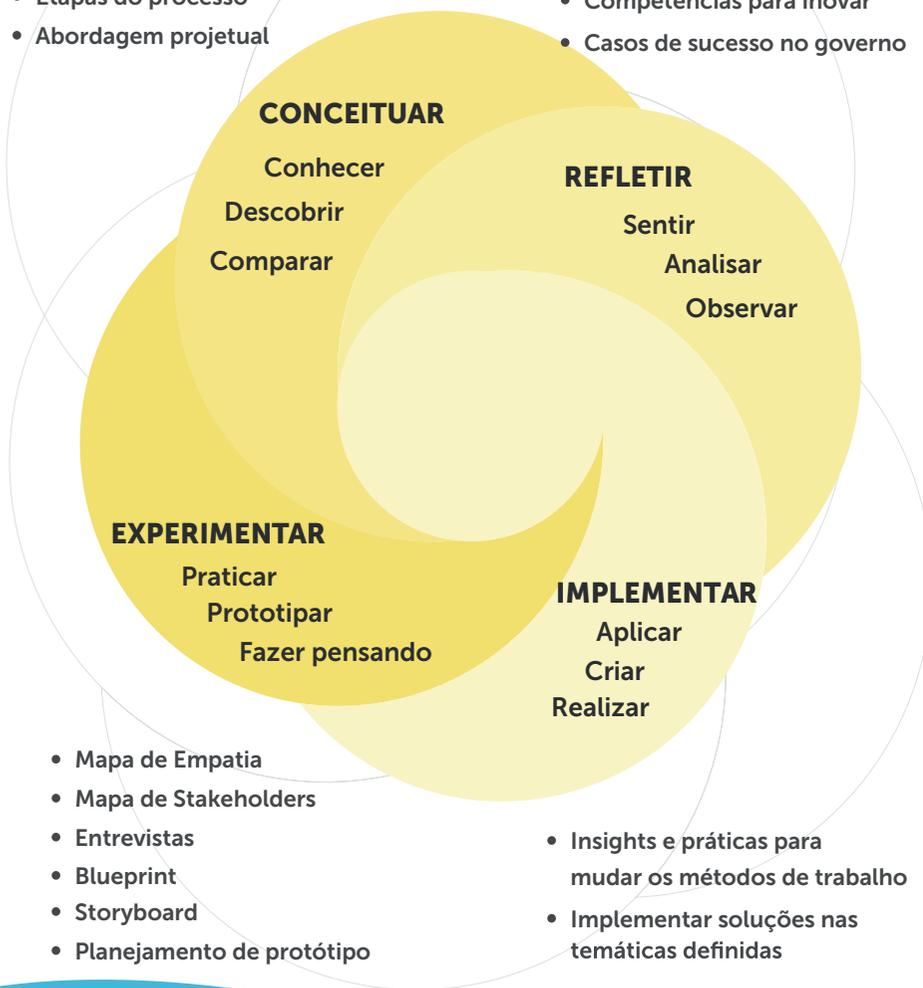
Os desafios foram definidos pela equipe do LAB.ges, de acordo com questões consideradas estratégicas para a SEGER, sendo eles:

- Patrimônio mobiliário e imobiliário;
- Gestão de pessoas;
- Gestão de compras, contratos e TI;
- Comunicação e integração dos servidores;
- Inovação;
- Atendimento ao cliente da Seger (servidores, outros órgãos e municípios).

A partir disso, os participantes das oficinas exploraram os desafios a partir da perspectiva do Design Thinking (DT) e cada time passou por diferentes ferramentas do design e métodos para ampliar a criatividade e a colaboração. As principais fases do DT encontram-se na figura abaixo.

- Inovação e Governo do Futuro
- Princípios do Design Thinking
- Etapas do processo
- Abordagem projetual

- Problemas complexos na Seger
- Os pilares cultura, pessoas, estratégia e conhecimento
- Competências para inovar
- Casos de sucesso no governo



O Design Thinking contribui para seja exteriorizada uma compreensão maior sobre o problema (desafio) que se tem, sob a perspectiva das pessoas afetadas por ele. Para isso, é importante despender tempo suficiente explorando o problema - conversando com as pessoas afetadas por meio de técnicas e ferramentas de pesquisa; desenhando a persona que se tem em mente para o desafio; e principalmente, exercitando a empatia. A partir da compreensão ampliada sobre o problema, é que se inicia o processo de ideação de fato, para que as propostas de solução venham a tona alinhadas com o que o público-alvo de fato necessita, e não somente a partir do repertório da equipe que está propondo soluções.

Além disso, para tangibilizar a proposta de solução coletivamente escolhida, parte-se para a prototipação da ideia - permitindo que se crie um espaço favorável ao erro e à testagem antes de implementar a solução.

3. RESULTADOS ESPERADOS

EXPECTATIVAS

Esperava-se com o Tsunami, que fosse criada uma atmosfera favorável à inovação, por meio do alinhamento de uma mentalidade orientada aos valores do Design Thinking entre todos os servidores da Seger. Além disso, havia a expectativa de que com esta mudança de mentalidade, as ações do LabGes pudessem ser fortalecidas e tivessem maior adesão junto aos servidores, ampliando o alcance das ações para disseminar a inovação já existentes.

A WeGov esperava também que fossem desenvolvidas competências apontadas pela OCDE como essenciais à inovação, a citar: Iteração, Alfabetização em dados, Foco no usuário, Curiosidade, Storytelling e Insurgência. (OCDE, 2017)

A partir da perspectiva de aperfeiçoamento no nível individual, espera-se que haja uma melhora organizacional na Seger, e da Seger para com os outros órgãos do Governo do Espírito Santo - tendo como resultado finalístico, a melhoria dos serviços prestados ao cidadão e políticas públicas.

4. RESULTADOS ALCANÇADOS

REALIDADE

Banco de Desafios e Ideias

Para além do alcance dos resultados, um dos principais ganhos que o Tsunami obteve foi a constituição de um diagnóstico dos principais desafios da Seger, sob a perspectiva dos próprios servidores da Seger, não de um agente externo. Além disso, surgiram diversas propostas de solução que podem ser levadas adiante para efetivamente resolver os problemas apontados. Para os servidores, ver que suas ideias de solução foram ouvidas poderia trazer um grande senso de colaboração, engajamento e motivação.

A seguir, são apresentados os desafios e propostas de solução de cada um dos temas apontados como estratégicos pela Seger.



Tema: Atendimento ao Cliente

Desafios

Como criar comprometimento com a sociedade para a projeção de serviços com excelência?

Como ampliar a compreensão dos clientes sobre os procedimentos de atendimento da Seger?

Como manter os órgãos bem orientados para realizarem suas atividades com segurança?

Como atualizar informações para os clientes externos?

Como empoderar os GRHs para melhoria do atendimento

Como passar a ver o servidor como um cliente essencial, e não como mero demandante de serviço

Como cumprir de forma estratégica a competência da Seger?

Uso da ferramenta "Sparc" para melhorar o atendimento aos clientes.

Criar um Plano de Capacitação.

Automatizar processos de atendimento dos serviços, como "Na Palma da Mão."

Mapear as necessidades e normatizar a comunicação com usuários.

Permitir uma cultura que favoreça a inovação.

Criar o Seger móvel.

Criar um Portal com informações organizadas e acessíveis aos órgãos

Soluções

Tema: Comunicação e Integração

Desafios

Como permitir a socialização das informações entre os servidores e entre servidores e a organização?

Como criar um sentimento de pertencimento no servidor público?

Melhorar a comunicação e integração dos servidores.

Como alcançar uma distribuição da informação entre as subsecretarias utilizando uma comunicação mais acessível para a integração profissional?

Como incentivar a integração entre os servidores da Seger?

Soluções

Informar as mudanças de atividades e adequar a linguagem (formato)

Capacitação sobre governo, legislação e inovação para todos os servidores de forma regular.

Criar um e-book.

Disponibilizar informações atualizadas e disponíveis no site com material em pdf para download.

Permitir o intercâmbio entre os servidores.

Tema: Comunicação e Integração

Desafios

Como melhorar a política de RH para promover uma maior integração entre os servidores?

Como estabelecer uma cultura de transparência na Seger?

Como promover maior colaboração entre os servidores?

Soluções

Criar um espaço de convivência diferenciado na SEGER (como semana de Arte).

Estruturar setor com equipe técnica multidisciplinar articuladora (SEGER com SEGER, SEGER com outros órgãos).

Sessão de compartilhamento de experiências (TED/AA)



Tema: Gestão de Compras, Contratos e TI

Desafios

Identificar e mapear as demandas por suprimentos e insumos dos servidores?

Como otimizar o tempo gasto e o acesso às informações sobre procedimentos de compras e contratos de produtos e serviços?

Como criar a cultura do planejamento das compras governamentais?

Como suprir a secretaria com material de expediente de qualidade?

Como incentivar a integração entre os servidores da Seger?

Como melhorar os processos existentes?

Soluções

Planejamento real e tangível das compras e contratações, aliado à capacitação efetiva dos servidores

Criar um grupo de trabalho de normatização dos processos de compras/contratos com prazos em etapas do procedimento e da tramitação

Criar um plano de capacitação individual

Regulamentar o uso do aplicativo "Menor Preço" para realizar pesquisa de preços.

criação de uma central de compras interna que capacite um servidor de cada setor para ser o responsável pelas aquisições locais.

Criar um banco de dados das empresas que possuem qualidade e preços compatíveis mercado e fiscalizar.

Tema: Gestão de Pessoas

Desafios

Diminuir os afastamentos por doença física e mental

Como reduzir descentralização das chefias e gestões, formando meios integradores e participativos?

Como reconhecer e otimizar as competências e habilidades dos servidores públicos para alcançar melhores resultados?

Capacitar "novos" servidores para atuar na área meio?

Como reconstruir as normas de recursos humanos dos servidores?

Como mapear competências alocar servidores de acordo com suas contribuições?

Soluções

Oferecer atendimento psicológico

Criar um ambiente participativo, colaborativo, de diálogo, flexibilizando o tempo, visando a qualidade de vida.

Gestão estratégica das habilidades e competências.

Enviar novato para ser treinado no setor, e este será "adotado" por um veterano.

Fazer estudo de impactos para a instituição oriunda dos diferentes tratamentos e procedimentos adotados para cada cargo.

Criar uma plataforma onde os servidores efetivos possam publicar suas competências e experiências, ajudando nos anseios de permuta caso seja compatível

Tema: Patrimônio mobiliário e imobiliário

Desafios

Otimizar a utilização (troca e descarte) do patrimônio mobiliário e imobiliário?

Como gerenciar de forma transparente bens móveis do Estado?

Como padronizar as especificações do patrimônio mobiliário e planejar a aquisição para atender as demandas tempestivas?

Soluções

Planejamento real e tangível das compras e contratações, aliado à capacitação efetiva dos servidores

Criar uma central integrada da gestão patrimonial do Estado.

Construir norma regulamentar definindo a obrigatoriedade de adotar a padronização do patrimônio mobiliário.

Tema: Inovação

Desafios

Como implementar a cultura de inovação na Seger?

Como reduzir as barreiras existentes entre as pessoas e a informação sobre inovação?

Como estimular as pessoas a participarem de forma colaborativa entre as diversas áreas?

Como reduzir etapas burocráticas no fornecimento de informação a respeito de movimentação de bens móveis e imóveis do Estado?

Como criar uma cultura de inovação na Seger?

Como inovar no setor público?

Soluções

Conscientizar os gestores da importância da presença dos servidores do LabGes e suas ações.

Adequar e disseminar a cultura de inovação.

Criar de um Comitê de inovação (participativo, multidisciplinar).

Realizar melhorias no SIGA.

Criar recompensas para ideias inovadoras que gerem resultados a nível setorial.

Realizar treinamentos, reuniões e cursos para que servidores possam compreender o que outro faz.

5. INSIGHTS SOBRE O PROCESSO

Todas as turmas do Tsunami de Design Thinking passaram pelas mesmas etapas, com poucas variações de dinâmicas ou distribuição de tempo entre as atividades. São elas, em uma sequência linear:

A. Inovação no Setor Público:

Conceitos e fatos sobre o cenário mais amplo que é envolvido pela temática “Inovação” e reflexões sobre o que tem sido apontado como tendência para o futuro. Também são trazidos alguns exemplos que demonstram o posicionamento do setor público quanto ao cenário de mudanças. Neste momento, esperava-se que os participantes começassem a trazer seu próprio repertório à tona, refletindo sobre como lidam individualmente com os aspectos apontados, e como acontece no seu contexto de trabalho, em termos organizacionais. Por ser o começo da oficina e um momento mais expositivo, as reflexões aconteciam em geral em silêncio, com poucas pessoas sentindo-se a vontade para comentar com colegas que estavam próximos.

B. Design e Abordagem Projetual:

Foram trazidos conceitos e reflexões sobre o Design Thinking como abordagem criativa para resolução de problemas complexos. Mais do que abordar um processo de Design e tê-lo como única forma de conduzir um processo de trabalho ao longo da oficina, o objetivo deste momento era demonstrar como os valores do Design podem trazer impacto para qualquer realidade. Isto porque coloca as pessoas no centro das ações; fomenta a atuação colaborativa das equipes de trabalho; estimula uma mentalidade iterativa (errar, retornar, tentar novamente); e projeta para contextos reais e em cenários reais. Este momento também foi mais expositivo e aos poucos foi trazendo os participantes para um novo contexto - o qual eles ainda se sentiam bastante distantes ao iniciar a oficina.

C. Imersão:

A partir da escolha de um tema, com Base nos que foram considerados estratégicos pela Seger, foi realizada uma dinâmica para desdobrá-lo em um desafio, a partir da compreensão da dor do usuário envolvido no desafio e da dor da instituição. Neste momento os grupos foram definidos e passou-se para o trabalho mais mão na massa, onde o papel dos facilitadores passa de expor conceitos e promover reflexões para uma colaboração mais indireta nos grupos de trabalho.

Dor do usuário

Quem é o seu usuário?

Que resultado ele quer atingir?

Por que ele precisa de uma solução?

Dor da instituição

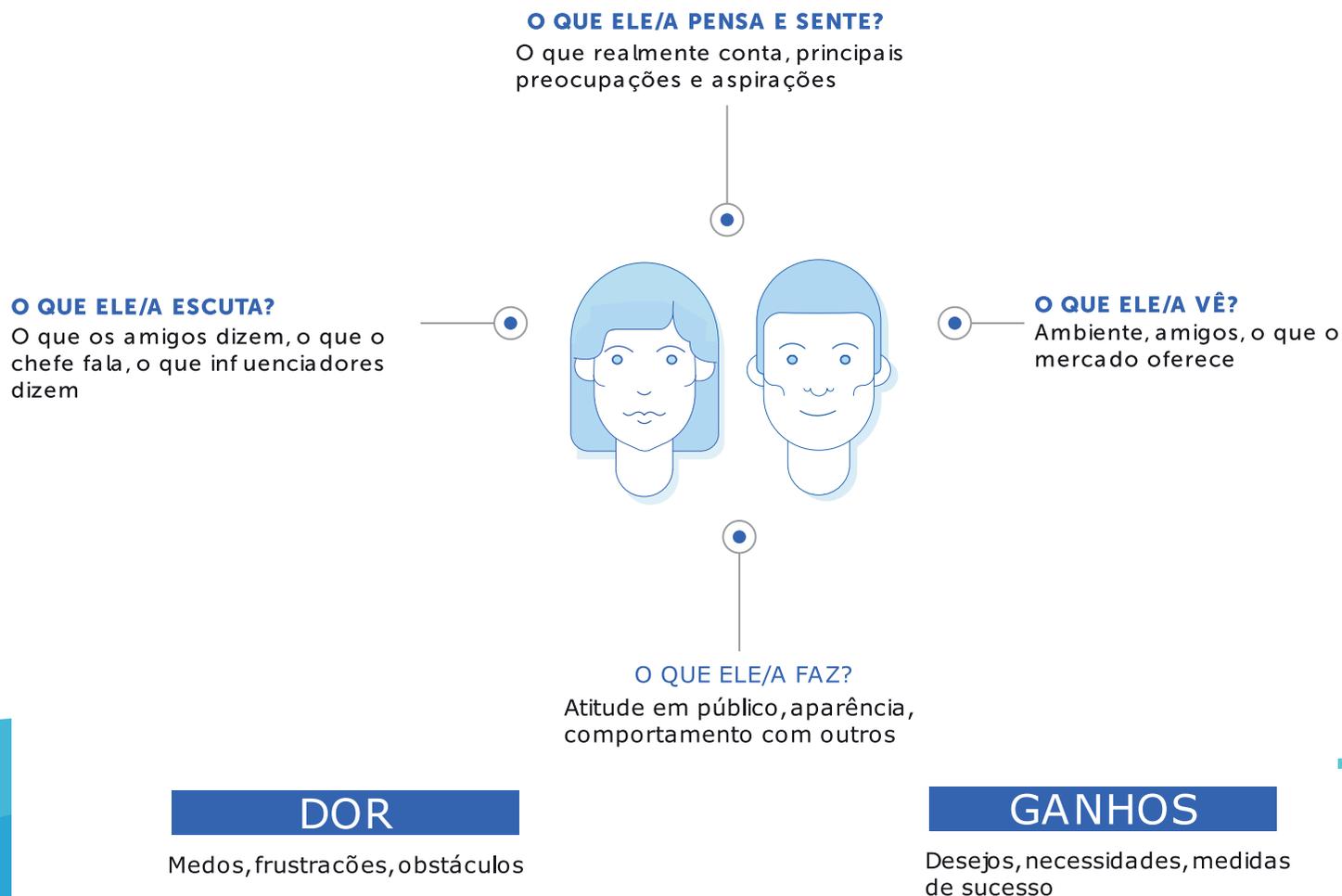
Qual o compromisso da instituição com o usuário?

Como a instituição enxerga o usuário?

Desafio

D. Imersão:

É no momento da imersão que os times se aprofundam no contexto do desafio/problema e passam a compreender questões mais profundas relacionadas às pessoas envolvidas. Para isso, cada time desenvolveu um roteiro de entrevista, aplicado com grupos de servidores de três outros órgãos públicos do Governo do Espírito Santo - selecionados por serem os mais próximos da Esesp e por terem departamentos com características similares aos da Seger. Para se deslocar até a Fapes, SECTI e Detran, os servidores do LabGes solicitaram ao Detran que disponibilizasse deslocamento de 18 pessoas durante 1h30 de atividade. Ao retornar da entrevista, cada time compartilhou suas principais percepções, que ajudaram a construir as personas de cada desafio. Estas personas depois foram aprofundadas na construção do Mapa de Empatia.



E. Ideação:

A ideação se inicia na manhã do segundo dia, e é quando os times passam a olhar para o desafio com uma perspectiva de chegar à proposta de solução. Para isso, foram trazidos poucos conceitos para delimitar um mindset para o momento, que demandava mais criatividade e abertura às diferentes opiniões e experiências. Para o momento de divergência (ou seja, de abertura para o máximo de ideias possível), foi utilizado um método de brainstorming. Em seguida, para criar convergência entre as ideias, o método dos "6 Chapéus" foi utilizado para observar as ideias sob diferentes olhares e formas de pensar. Ao final, as ideias foram priorizadas de forma democrática e uma delas foi escolhida a partir de uma matriz de critérios. Para a oficina inteira, mas particularmente neste momento, esperava-se que os participantes recuperassem sua confiança criativa, a partir da definição de um espaço que facilitasse a livre expressão de ideias e do uso de ferramentas/práticas lúdicas e simples para explicitar ideias.

CRITÉRIOS	PROPOSTA 1	PROPOSTA 2	PROPOSTA 3
C1	2	3	0
C2	2	2	1
C3	1	3	1
Px			
TOTAL	5	8	2

F. Prototipação:

No momento de prototipação os participantes colocaram literalmente a mão na massa, para construir um modelo simplificado da proposta de solução escolhida na Ideação. Para isso, foram utilizados diferentes materiais, permitindo a criatividade emergir e ao mesmo tempo evoluir de uma ideia verbal/textual, para um objeto/representação concreta e tangível do que se pretendia realizar para resolver um problema. Neste momento os times distribuem-se naturalmente em papéis, e ao mesmo tempo em que estão se divertindo, construíram algo a ser apresentado como primeira versão da proposta de solução..

G. Implementação:

Na implementação, os times foram levados à uma mentalidade de convergência novamente, para que saíssem da oficina com alguns passos essenciais a serem seguidos para que a proposta de solução possa ser implementada. Para isso, além de alguns conceitos sobre implementação da inovação no setor público, os times experimentaram o uso de um canvas "apelidado" de 5W - baseia-se no 5W2H.

O que?

--	--	--	--

Por quê?

--	--	--	--

Quando?

--	--	--	--

Quem?

--	--	--	--

Onde?

--	--	--	--

H. Pitch:

Neste momento, os times preparam-se para apresentar de forma não-convencional e criativa os resultados da oficina. As apresentações variaram de encenações complexas até narrações mais simples e objetivas sobre o processo e resultado da oficina. Esperava-se neste momento que os participantes exercitassem mais uma vez a capacidade de expressar livremente suas ideias, de se apresentarem em público e de conseguirem “vender” uma ideia em um tempo reduzido.

I. Check-out:

É o último momento da oficina, e onde foi aberto um debate para quem quisesse exprimir quaisquer tipos de ideias sobre as 16 horas que se encerravam. Neste momento houveram muitos depoimentos positivos sobre o quanto a oficina surpreendeu e acrescentou - muitos destes foram replicados nas pesquisas de satisfação.

De modo geral, acreditamos que as 6 turmas do Tsunami de Design Thinking puderam experimentar o aprendizado integrado à construção de algo - por meio da metodologia, reflexões e ferramentas selecionados para as 16 horas de cada turma.

Pelas falas dos participantes e pelo que foi escrito na Pesquisa de satisfação, foi possível vivenciar um senso de responsabilidade compartilhada, de mútua compreensão e colaboração, além de um ambiente divertido e produtivo. Isso se deu graças ao constante trabalho em equipe, ao empoderamento das diferentes visões de mundo e experiências de vida e da desierarquização propositalmente alcançada.

Além disso, os valores do design fortaleceram a construção de empatia pelo próximo, aproximando não apenas os servidores da Seger de seu usuário principal, mas também dos servidores para com servidores da própria Seger.



6. GALERIA DE IMAGENS

DEFINIÇÃO DO DESAFIO



IMERSÃO: ENTREVISTAS



IMERSÃO: SÍNTESE DAS ENTREVISTAS



IDEAÇÃO

TER APOIO DA ALTA GESTÃO

Possibilitar a permuta interna (intercâmbio)

PESQUISA DE OPINIÃO DO SERVIDOR.

PREMIAÇÃO

TRABALHO DO QUALVIDA

SERVIDOR



BRAIN STORM

Reequipar as copas

Criar espaço de convivência

Humanização do ambiente interno

Tempo p/ jogos
RESERVA ORÇAMENTO

ESTRUTURA



Melhorar a delegação das atividades existentes

formal interno inovador & moderno e atrativo.

PROMOVER REUNIÕES PERIÓDICAS INOVADORAS

Mais contato verbal (comunicação)

COMUNICAÇÃO



Dor do usuário

Quem é o seu usuário?
Que resultado ele quer atingir?

SERVIDOR DA SEGER

Por que ele precisa de uma solução?

PARA SE SENTIR PERTENCENTE A SEGER

PARA ENTENDER (CONHECER) O QUE O COLEGA FAZ

PARA SENTIR VALOR

Desafio

COMO INCENTIVAR A INTEGRAÇÃO ENTRE SERVIDORES SEM FAZER IMPOSTOS

PROTOTIPAÇÃO



PITCH



"Gostei muito mesmo e realmente espero que a Seger pense melhor em como resolver as atividades do dia a dia."

"Gostei muito do curso, superou minhas expectativas. Achei muito interessante os exemplos apresentados de inovação nas ações e atividades públicas. Consegui enxergar de forma mais prática como aplicar a inovação nas nossas atividades do dia a dia."

"Foi uma ótima experiência, excelente equipe de trabalho. Acabou com gostinho de "quero mais"."

"Curso superou minha expectativa. Achei super bom. Que a Seger continue com boas ideias e valorizando o servidor através de treinamentos como este."

"Conhecendo a oficina, eu quebrei a negativa dos temas da inovação. Sabia da importância e me cobrava de estar conhecendo, porém achava que não tinha tempo de as demandas eram mais importantes. Hoje tenho a consciência que a gestão precisa da inovação a todo tempo. Amei o curso"

"Saio da oficina com sentimento de dever cumprido e satisfação garantida. É um aprendizado para a vida! Obrigada por todo incentivo, dedicação e transmissão de conhecimento"

8. EXPECTATIVAS FUTURAS

Além de novas ferramentas e métodos de trabalho, os servidores da Seger também experimentaram uma nova mentalidade para resolução de desafios. A condução das turmas proporcionou uma apropriação de conceitos para que possam ser incorporados gradualmente na rotina da organização, que trabalhará cada vez mais orientada à colaboração, criatividade e foco nas pessoas.

A abordagem do Design Thinking foi para a maioria dos participantes o primeiro contato com a metodologia. Porém, praticando os conceitos e ferramentas se desenvolvem importantes competências organizacionais para inovação. Essas competências impactam os métodos de trabalho da Seger, tornando-os mais flexíveis, sensíveis às necessidades de inovação e inclusivos.

Com o amadurecimento da utilização da abordagem do Design Thinking na Seger, vislumbra-se a consolidação de um ambiente de trabalho inspirador, como visualizamos nas oficinas. Um ambiente capaz de promover a colaboração genuína e fazer com que os servidores se enxerguem no processo de resolução de desafios ao tangibilizar propostas.

Por fim, a expectativa é de uma mudança cultural na Seger. Onde o tema "inovação" é desmistificado e os servidores estão instrumentalizados para construir melhores políticas e serviços em Gestão e Recursos Humanos para o Governo do Espírito Santo.



