



**USINA**  
**PERNAMBUCANA DE**  
**INOVAÇÃO**

# Gestão da Inovação

Hugo Augusto Vasconcelos Medeiros

## Módulo I



**Cefospe**  
**EAD**  
EDUCAÇÃO A DISTÂNCIA



## EXPEDIENTE

---

### Governador de Pernambuco

Paulo Henrique Saraiva Câmara

### Vice-governadora de Pernambuco

Luciana Barbosa de Oliveira Santos

---

## SECRETARIA DE ADMINISTRAÇÃO

### Secretária

Marília Raquel Simões Lins

---

## SECRETARIA DE PLANEJAMENTO E GESTÃO

### Secretário

Alexandre Rebêlo Távora

---

## SECRETARIA DE CIÊNCIA, TECNOLOGIA E INOVAÇÃO

### Secretário

Lucas Cavalcanti Ramos

### Secretário-executivo de Ciência, Tecnologia e Inovação de Pernambuco

Leonildo da Silva Sales

---

### Usina Pernambucana de Inovação

**Presidência** compartilhada entre a Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação (SECTI), e a Secretaria de Planejamento e Gestão (SEPLAG)

**Unidade Técnica**, localizada na SECTI

**Instância Colegiada e de Assessoria**, formadas por: SECTI e da SEPLAG, Secretaria de Administração (SAD), Secretaria de Desenvolvimento Econômico (SDEC), Secretaria da Controladoria Geral do Estado (SCGE), Agência Estadual de Tecnologia da Informação (ATI), Universidade de Pernambuco (UPE), e Fundação de Amparo à Ciência e Tecnologia de Pernambuco (FACEPE)

---

## CEFOSPE

### Diretora

Ana Lúcia Mota Viana Cabral

### Coordenação de Educação Corporativa

Priscila Matos

### Coordenação da Educação a Distância

José Lopes Ferreira Junior

### Coordenação Pedagógica

Marilene Cordeiro Barbosa Borges

### Adaptação de material

Ísis Vieira da Silva

### Autor

Hugo Augusto Vasconcelos Medeiros

---

## SECRETARIA DE EDUCAÇÃO E ESPORTES

### Secretário

Marcelo Andrade Bezerra Barros

### Secretária-executiva de Educação Integral e Profissional

Maria de Araújo Medeiros Souza

### Gerente-geral de Educação Profissional

George Bento Catunda

### Gestora de Educação a Distância

Renata Marques Otero

### Coordenação-executiva | Escola Técnica Estadual Professor

**Antônio Carlos Gomes da Costa**

Manoel Vanderley dos Santos Neto

### Coordenação de Design Educacional

Deisiane Gomes Bazante

### Diagramação

Renato Rodrigues de Aquino

### Normalização e catalogação

Hugo Carlos Cavalcanti | CRB4 - 2129

---

Material produzido em parceria entre o Centro de Formação dos Servidores e Empregados Públicos do Poder Executivo Estadual – CEFOSPE e a Secretaria Executiva de Educação Integral e Profissional – SEIP.

Outubro



## SUMÁRIO

|                                                            |    |
|------------------------------------------------------------|----|
| INTRODUÇÃO.....                                            | 4  |
| 1 - Gestão Adaptativa .....                                | 6  |
| 2 - Projetos de Inovação .....                             | 9  |
| 3 – Ciclo de Vida de Inovações .....                       | 11 |
| 4 – Gerenciamento de Ideias.....                           | 14 |
| 5 – Times de Inovação .....                                | 16 |
| 6 – Laboratórios de Inovação no Setor Público (LISP) ..... | 18 |
| 7 – Estratégias de Funil da Inovação .....                 | 20 |
| CONCLUSÃO.....                                             | 22 |
| REFERÊNCIAS .....                                          | 23 |
| MINICURRÍCULO .....                                        | 25 |

## INTRODUÇÃO

Esse curso tem como finalidade capacitar agentes públicos em relação à temática de Gestão da Inovação, com foco no Setor Público!

Discutir, estudar e aprender sobre Gestão da Inovação torna-se essencial diante dos problemas sociais complexos e da necessidade de o Setor Público se modernizar, se transformar e oferecer melhores políticas públicas.

O Observatório de Inovação no Setor Público (OPSI) da Organização para Cooperação e Desenvolvimento (OCDE), no seu estudo Competências Essenciais para Inovação no Setor Público, reconhece a Gestão da Inovação no Setor Público como uma competência coletiva e transversal que colabora com a execução das seis competências individuais e verticais que ajudam agentes públicos a construir processos e projetos de inovação: Alfabetização em Dados, Contação de Histórias, Curiosidade, Foco nas Pessoas, Insurgência e Iteração.

Portanto, Gestão da Inovação no Setor Público coloca-se como uma competência essencial que deve ser desenvolvida pelos diferentes agentes públicos, independentemente do setor ou das atividades que elas desenvolvam, uma vez que, além de habilitar as outras competências, reúne saberes e fazeres aplicáveis a diversos aspectos da Administração Pública, oferecendo a estrutura para a organização dos processos e times de inovação.

Este e-book está dividido em capítulos, e de acordo com os conteúdos que precisam ser construídos para a proficiência em Gestão da Inovação Pública. Ao longo dos capítulos de cada título, você encontrará atividades que ajudarão a consolidar e avaliar seus conhecimentos.

Além deste e-book, teremos 3 encontros síncronos que ajudará a construir juntos suas competências e habilidades. O primeiro encontro, na abertura deste curso, será para nos conhecermos, descobrirmos os conteúdos, e pactuarmos nosso “contrato didático”. O segundo, que acontecerá no meio do curso, servirá para tirar dúvidas que possa surgir, fortaleça os conhecimentos e avalie como você está progredindo. O terceiro encontro acontece no último dia do curso, e terá por foco a retomada do que você aprendeu, a avaliação / construção de uma estratégia de inovação com 4 ações focais e a transição para o próximo módulo, abordando a conexão entre os dois cursos e a indicação de questões / referências que podem lhe ajudar a continuar aprendendo sobre Gestão da Inovação Pública após o fim desta experiência.

| GESTÃO DA INOVAÇÃO                                   | CONTEÚDO                                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>1 - Gestão Adaptativa</b>                         | <ol style="list-style-type: none"> <li>Gestão e Incerteza</li> <li>Princípios da Gestão Adaptativa: auto-organização, a adaptação, cooperação e agregação, e iteração.</li> </ol> |
| <b>2 - Projetos de Inovação</b>                      | <ol style="list-style-type: none"> <li>Projeto e processo</li> <li>É inovação</li> <li>Não é inovação</li> </ol>                                                                  |
| <b>3 - Ciclo de Vida de Inovações</b>                | <ol style="list-style-type: none"> <li>Fases da adoção</li> <li>Perfis dos adotantes</li> </ol>                                                                                   |
| <b>4 - Gerenciamento de Ideias</b>                   | <ol style="list-style-type: none"> <li>Fases da Geração de Ideias</li> <li>Formas de Gerir Ideias</li> </ol>                                                                      |
| <b>5 - Times de Inovação</b>                         | <ol style="list-style-type: none"> <li>Conceito</li> <li>Perfis</li> <li>Competências</li> </ol>                                                                                  |
| <b>6 - Laboratórios de Inovação no Setor Público</b> | <ol style="list-style-type: none"> <li>Conceito</li> <li>Formas de atuação</li> </ol>                                                                                             |
| <b>7 - Estratégias de Funil da Inovação</b>          | <ol style="list-style-type: none"> <li>Processo de Inovação</li> <li>Estratégias de Inovação</li> </ol>                                                                           |

E então, você está pronto para começar o seu curso, e juntos aprendermos mais sobre como gerir a inovação pública!?

## 1 - Gestão Adaptativa

“A cultura come a estratégia no café da manhã”. Esta célebre frase, atribuída a Peter Drucker, indica que existe, frequentemente, um descompasso entre o desenho de futuro e os hábitos do dia a dia, nas organizações.

Isso ocorre, frequentemente, porque enquanto a estratégia desenha o futuro, fazendo escolhas sobre que caminhos trilhar e que objetivos perseguir, as pessoas podem estar vivenciando outros problemas, outras escolhas e outros valores que lhes conduzem por caminhos diferentes.

Recentemente, esse quadro parece ter se ampliado ainda mais, uma vez que, para além do componente dos hábitos do dia a dia de uma organização, temos de lidar com um mundo cada vez mais complexo, em que estabelecer desenhos de futuro é uma atividade que precisa lidar com altos níveis de incerteza. Por isso, é importante pensar formas diferentes de Gestão Pública, utilizando saberes e fazeres que permitam a adaptação a esse cenário que se modifica rapidamente.

De forma geral, podemos definir a Gestão Adaptativa como a aplicação de diferentes princípios da Agilidade na Gestão Pública, incentivando a **auto-organização** dos times, a **adaptação** dos processos à incerteza, a **cooperação** e **agregação** de diferentes times para gerar valor, e a realização de tarefas de forma **iterativa**, construindo produtos e serviços que crescem e melhoram com o tempo.

A **auto-organização** permite que os times responsáveis pela atividade tomem decisão sobre como vai ser a execução, realizem seu próprio monitoramento e busquem a resolução de seus conflitos. Assim, a partir da decisão de uma estratégia / desenho de futuro, a liderança incentiva que o time se organize para chegar no futuro escolhido.

Quanto à **adaptação**, a ideia geral é que os times responsáveis pelas atividades utilizem formas de planejamento que permitam espaço para mudança de curso. Uma das formas mais usadas para implementar essa capacidade é o **planejamento em ondas sucessivas**, por meio do qual se planeja apenas até onde se enxerga, deixando atividades mais incertas e localizadas no futuro para serem planejadas quanto o projeto já for mais conhecido. A seguir, um quadro com o detalhamento do Planejamento em Ondas Sucessivas



**Figura 1. Planejamento em Ondas Sucessivas.** Fonte: elaboração do próprio autor. Audiodescrição da figura: No centro da tela, slide colorido, ao fundo, imagem do mar. Em primeiro plano, da esquerda para a direita, 3 balões azuis descrevem as características do Planejamento em Ondas Sucessivas, com os dizeres “Objeto desconhecido ou com grande nível de incerteza”, “Solução precisa ser criada via exploração”, “Grande risco de mudança ao longo da execução do projeto”. No centro, dois hexágonos verdes orientam como realizar a técnica, com os dizeres “É realizado um planejamento geral, pouco detalhado”, e “Os elementos de maior incerteza são jogados para frente”. À direita, um retângulo arredondado em amarelo e um ícone de ciclo que se repete em vermelho, finalizam a explanação, respectivamente, com os dizeres “A primeira onda é planejada com o que está mais ‘à vista’ (menor incerteza)” e “Executar a 1ª onda traz mais conhecimento sobre o objeto e sua resolução, permitindo o planejamento da 2ª onda e assim por diante”. Final da descrição.



Para conhecer ainda mais sobre o **Planejamento em Ondas Sucessivas** (*Rolling Wave Planning*), que tal escutar um podcast sobre o assunto?

Link: <https://ricardo-vargas.com/pt/podcasts/understanding-the-rolling-wave-planning/#>

Já a **cooperação** e **agregação** dialogam com a capacidade de o time operar como uma plataforma que permite a conexão a outros times, localizados ou não na organização. Para a inovação, isso é muito importante, pois enquanto tradicionalmente buscamos times que possuem a capacidade de executar tudo, a **inovação aberta** traz a ideia da construção em parceria, mesclando ideias e desafios internos, com soluções externas, por exemplo.

Finalmente, a **iteração** nos pede que comecemos pequeno, construindo os projetos como quem monta blocos de um brinquedo de construção. Assim, a iteração organiza o que aprendemos e permite melhorar nossos processos e projetos. Isso é importante e conecta outros princípios: se você

começa pequeno e testa, terá facilidade para se **adaptar** a mudanças ao longo do caminho; é mais fácil **auto-organizar** atividades pequenas que são realizadas em uma semana ou duas, do que atividades completas e complicadas; finalmente, ao trabalhar de forma iterativa, é mais tranquilo para **cooperar** e **agregar** já que diferentes times podem oferecer diferentes partes do produto ou do processo.



Será que compreendemos bem os aspectos da Gestão Adaptativa? Vamos testar respondendo uma pequena atividade.

1. Helena está tentando aplicar um modelo de gestão adaptativa no seu setor, mas está passando por algumas dificuldades com a compreensão de certos pontos. A principal dúvida é sobre as diferenças entre **Adaptação** e **Iteração**. Se você estivesse no lugar de Helena, qual das alternativas abaixo escolheria como a que melhor define essa diferença, de acordo com os materiais vistos nesta aula?
  - a. Adaptação e Iteração são sinônimos e podem ser usados da mesma forma, independentemente do contexto.
  - b. Aprendizagem Iterativa tem a ver com o processo de interação e construção coletiva pelas pessoas do time.
  - c. Adaptação tem a ver com a capacidade de modificar práticas a partir das novas informações que surgem.
  - d. Iteração tem a ver mais com sistematizar o que aprendemos e melhorar o que estamos fazendo, e adaptação a mudar práticas em curso, para responder a riscos e incertezas.

Resumindo o que vimos até aqui, podemos dizer que, ao introduzir novas formas de planejar, integrar, organizar e executar as atividades, a Gestão Adaptativa fornece os componentes para estruturar bons processos de inovação e rodar bons projetos de inovação – que são justamente o tema da nossa próxima competência!

## 2 - Projetos de Inovação

Antes de definir projetos de inovação, é importante diferenciar processo e projeto. Enquanto os **processos** dizem respeito a atividades contínuas e frequentes, que tendem a produzir resultados padronizados; os **projetos** têm a ver com um esforço inédito e delimitado no tempo, que produz um resultado único.



Vamos consolidar nosso conhecimento sobre a diferença entre processos e projetos? Acesse um vídeo curto sobre a temática

Link: [https://www.youtube.com/watch?v=q4D\\_GLhErAw](https://www.youtube.com/watch?v=q4D_GLhErAw)

Assim, **projetos de inovação** são esforços inéditos e delimitados no tempo para produzir um resultado único e inovador. Para que esse resultado seja único e inovador, é preciso que ele introduza uma novidade ou uma modificação significativa que gerem uma capacidade desejada que antes não existia ou resultantes significativamente melhores, seja em processos, produtos, padrões organizacionais ou no âmbito de cultura / marketing. Logo, a inovação deve ser uma **ideia agindo no mundo real**: não pode ser apenas uma conceito, uma proposta, uma invenção ou uma descoberta; deve ser algo **implementado** que opere no e modifique a organização, gerando **resultados**.



Assista ao vídeo que apresenta os produtos de dois diferentes projetos de inovação e identifique:

- 1) a ideia;
  - 2) como ela foi implementada;
  - 3) que resultados ela pode gerar.
- Compartilhe sua resposta no fórum

Link: <https://www.youtube.com/watch?v=ZzivYX6sWFA>

De acordo com o Manual de Oslo (OCDE, 2006), **não são inovações** projetos que apenas 1) interrompam algo que já existe; 2) reposição ou extensão de coisas que já existem; 3) customização

de um processo, evento ou semelhante; 4) modificações sazonais, de oportunidade ou que aproveitem um ciclo.

Vamos refletir um pouco mais sobre isso: imagine que você aproveita, por exemplo, o fato de as escolas estarem de férias no meio do ano e os(as) educadores(as) disporem de um tempo para desenvolvimento e formação. Nesse tempo, você cria um Seminário de Boas Práticas para que educadores(as) e escolas compartilhem o que criaram para resolverem seus problemas. Se você apenas aproveita esse momento uma vez, por mais inteligente que isso seja, não temos ainda uma inovação. Temos apenas o aproveitamento inteligente de uma sazonalidade – algo que se repete de tempo em tempo. Se você conseguir criar um calendário em que, ano após ano, a sazonalidade é aproveitada, aí, sim, você tem uma coisa inovadora!

Um ponto importante é que os processos, produtos, culturas, estrutura organizacional criadas por projetos de inovação não chegam nem dão resultados para todos ao mesmo tempo. Assim como o projeto tem sua vida, as suas entregas e resultados também, como aprenderemos melhor na próxima competência.

### 3 – Ciclo de Vida de Inovações

Você já percebeu que quando uma inovação chega a uma instituição ou a um mercado, mesmo que ela seja muito boa, nem todas as pessoas passam a adotá-la? Mesmo que ela entregue algo muito legal, mesmo que o preço seja muito bom e tudo mais, sempre há aqueles que resistem a adotar a inovação. Por que será que isso acontece? Bem, isso acontece por causa da curva abaixo – curva de adoção das inovações.

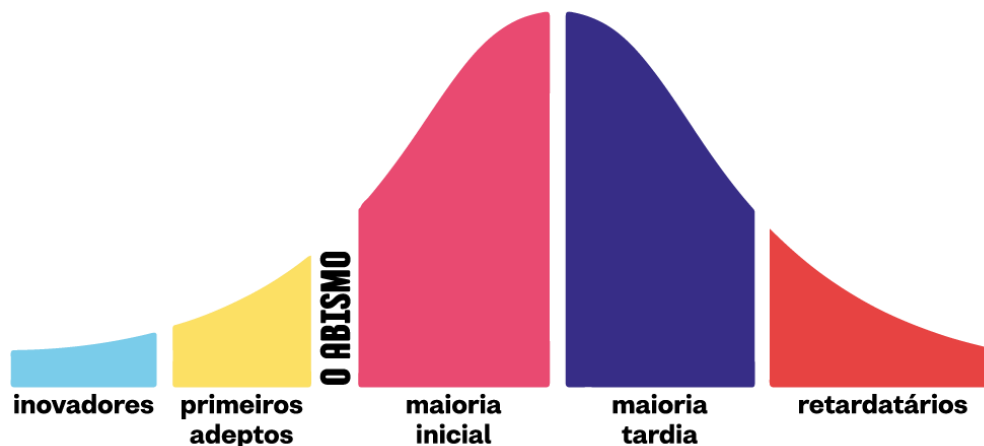


Figura 2. **Ciclo de Vida da Adoção de Inovações.** Fonte: <https://impakt.com.br/voce-sabe-o-que-energia-solar-carro-internet-e-celular-tem-em-comum-e-como-isso-vai-impactar-a-sua-vida/>. Audiodescrição da figura: No centro da tela, slide colorido, ilustração dividido em 5 barras verticais estão dispostas sobre uma curval normal, com os rótulos, da esquerda para a direita: inovadores, primeiros adeptos, o abismo, maioria inicial, maioria tardia, retardatários. Final da descrição.

De acordo com Rogers (2003), as inovações não são adotadas na mesma velocidade, assim que o projeto de inovação é concluído. Pelo contrário, elas dependem bastante da passagem do tempo e da maneira que ela evolui e amadurece tendo em vista os diferentes perfis de pessoas que irão usar aquela inovação.

Quando uma inovação é entregue, inicialmente temos as pessoas de **perfil inovador**, as quais têm um apetite maior, um engajamento natural, uma busca ativa por produtos de inovação. Elas procuram novos produtos, novos serviços, gostam de mudança e adotarão rapidamente a inovação. Em seguida, vêm as pessoas com **perfil de primeiro adepto**: essas pessoas não adotam a inovação pela inovação, mas entendem a importância da inovação como uma forma de gerar uma vantagem que pode trazer, no caso do serviço público, mais eficiência, eficácia, efetividade, economicidade ou equidade.

Antes de chegar nas pessoas com **perfil de maioria inicial**, temos o abismo: a inovação está madura o bastante para ser adotada por várias pessoas, ou ela ainda apresenta falhas, pontos de melhoria, custos que a afastam de pessoas que não estão tão envolvidas no universo da inovação. Então, a maioria inicial só irá adotar a inovação caso entenda que a inovação já está madura e apresenta poucos riscos ou dificuldades. Após a maioria inicial, temos as pessoas com **perfil de maioria tardia**: em geral, elas resistem a mudanças e a riscos, e só adotarão a inovação quando perceberem que “estão ficando por fora”, ou seja, que estão perdendo oportunidades por não adotarem a inovação. Finalmente, temos o **perfil dos céticos**, que resistem ativamente o uso da inovação, e que só adotarão quando a inovação se tornar tão dominante que ficar de fora traz um custo muito elevado.



Para construir bem um conhecimento, é importante ter contato com a competência e seus conteúdos de formas diferentes, certo? Então, vamos nessa assistir a um vídeo que ilustra bem este capítulo!

Link: <https://www.youtube.com/watch?v=l6KwMVszPy8>

Mas por que temos padrões tão distintos a respeito da adoção de inovações? Alguns pontos podem nos ajudar a entender melhor essa situação. O primeiro é que não existe inovação sem mudança. Logo, a inovação traz ganhos, vantagens, qualidades e capacidades, mas também implica em perdas, em modificações, na necessidade de se adaptar e fazer as coisas de maneira diferente. E aí, vem um ponto importante da economia e psicologia comportamental: todos nós tendemos a perceber que aquilo de que abrimos mão vale mais do que aquilo que ganhamos – o que também pode ser chamado de viés do *status quo* (KAHNEMAN, 2012; THALER, 2019). Assim, embora a maioria de nós possua o “viés do *status quo*”, a maneira como avaliamos o que perdemos e o que ganhamos é diferente para cada pessoa, de acordo com seu perfil.



Mostre que você captou a mensagem desta competência, respondendo a atividade abaixo!

1. Ian está pensando se baixa ou não um novo app que saiu tem pouco tempo. Por ele, não baixaria, pois apesar de muitas pessoas já estarem usando, o preço ainda está alto e saiu uma matéria no repórter sobre problemas do aplicativo. Porém, vários amigos e familiares já estão usando, e sempre contam pra Ian das maravilhas que o app proporciona. Considerando a descrição de Ian e os perfis de adoção de inovações, em que perfil Ian melhor se enquadra?
  - a. Inovador
  - b. Adotante Inicial
  - c. Retardatário
  - d. Maioria Tardia
2. O que você faria para convencer alguém como Ian a adotar uma inovação? Compartilhe com a gente a sua sugestão no fórum deste curso!

Tudo o que vimos aqui é um alerta para um ponto muito importante sobre projetos de inovação. Você se lembra sobre o que falamos no início deste e-book? A cultura como a estratégia no café da manhã! Por isso, além de modelar o desafio, idear e implementar a solução, é preciso agir ativamente na sensibilização, na conscientização e na difusão não somente do objeto da inovação, mas sobre inovação em si (suas características, ganhos, riscos etc.) e a construção de uma estratégia de inovação, para que os dois movimentos aumentem a segurança das pessoas e reduzam a tendência natural ao viés do *status quo*. É vital que a gente crie processos estruturados de inovação, pois quando a inovação ocorre de forma pontual, eventual ou meio espontânea, meio de improviso, diminui muito a chance de que a gente conseguia criar (mudar?) a cultura da nossa instituição.

## 4 – Gerenciamento de Ideias

Um dos pontos centrais para a criação de um processo amplo de inovação que esteja no dia a dia da organização é a construção de uma forma organizada de **coletar, manejar e usar ideias**. As ideias são um dos fundamentos da inovação, e podem se dividir, basicamente, em ideias sobre problemas que a organização vive e suas respectivas soluções.

De forma geral, podemos colocar que existem 3 fases no gerenciamento de ideias. A **primeira fase** é a ideação em si, que envolve a geração e a coleta de ideias. A **segunda fase** é o manejo e gestão das ideias, que envolve o agrupamento de ideias semelhantes, a priorização e a separação daquelas que serão usadas daquelas que não serão usadas, mas que devem ser armazenadas de forma que possam ser aproveitadas no futuro. A **terceira fase** é o uso das ideias em si, conectando com estruturas que possam testá-las e amadurecê-las.

A **primeira fase da geração e coleta**, pode ocorrer de forma **acoplada** a alguma função de negócio que já exista, como a Gestão de Pessoas, e as famosas caixas de ideias (deixe sua sugestão) ou a área de Planejamento, que pode promover a ideação dentro de seus processos de diagnóstico e elaboração de planos. Pode também ocorrer de forma mais específica, a partir do **time de inovação** (quem) ou de **eventos de inovação** (quando), ou, mais proficuamente, da combinação entre ambos. No primeiro caso, cabe ao time ter as ideias ou buscá-las na organização; enquanto no segundo caso, há eventos específicos de ideação, como os *ideathons*. Finalmente, a geração e coleta de ideias pode ocorrer com foco nos **cidadãos / usuários** das políticas públicas e serviços públicos, de modo que a própria sociedade participe.

Para a **segunda fase, de gestão das ideias** é importante estruturar uma forma, um procedimento que dê conta de agrupar, priorizar, separar / catalogar as ideias e armazená-las. Essa estrutura pode ocorrer tanto de forma manual, com post-its, digital, com jamboards, ou mais automática, com apoio de sistemas, por exemplo.



Vamos agregar mais conhecimento? Acessando este link sobre jamboards

Link: <https://www.youtube.com/watch?v=VXWbM29xixQ>

Para a **terceira fase**, de **teste e amadurecimento**, deve-se dispor de processos que permitam, justamente, saber se a ideia funciona, se ela é desejável, factível e exequível, para que, por exemplo, se modifique e melhore uma ideia que ainda não está pronta, ou para que se reclassifique uma ideia inviável e coloque no armazenamento da fase 2.



Figura 3. **Fases do Gerenciamento de Ideias.** Fonte: [elaboração do autor](#). Audiodescrição da figura: No centro da tela, slide colorido, com fundo cinza com três imagens de círculos coloridos numerados. O primeiro círculo, à esquerda, é vermelho, possui o número 1 inscrito no retângulo arredondado, com o título “Geração e Coleta”, e o texto “Podem ocorrer acopladas a outros processos (planejamento, por exemplo) ou serem um processo próprio.”. O segundo círculo, no centro, é azul, possui o número 2 inscrito no retângulo arredondado, com o título “Gestão das Ideias”, e o texto “Atividades que dão conta de agrupar, priorizar e classificar as ideias, com posterior armazenamento das que não serão usadas.”. O terceiro círculo, à direita, é amarelo, possui o número 3 inscrito no retângulo arredondado, com o título “Teste e Amadurecimento”, e o texto “As ideias são testadas para ver se são válidas, e em seguida passam por um processo de amadurecimento, com construção participativa.” Final da descrição.

Uma forma muito boa de colocar todas as fases para jogo é a abordagem, já citada, dos *ideathons*: maratonas intensivas de ideação, nas quais os participantes pensam um problema, propõe ideias para resolvê-lo, agrupam e classificam as ideias, e por fim, testam as melhores. Assim, por reunir e concentrar os esforços, o *ideathon* normalmente engaja e prende a atenção dos participantes, entregando ótimas ideias para a organização!



Que tal conhecer um pouco mais sobre o que é um ideathon e suas fases?  
Acesse o link abaixo e conheça o ideathon covid19!

Link: <http://ideathon.online/>

Colega cursista, chegamos agora ao final da Competência 4 e acredito que você construiu com propriedade todos as temáticas abordadas. Vamos nessa iniciar a Competência 5?!

## 5 – Times de Inovação

A literatura de agilidade, de gestão ágil e de gestão adaptativa reconhece nos times a célula de entrega de uma organização ágil. Times são conjuntos de pessoas que atuam de forma complementar e auto organizável para construir objetivos comuns.

No caso dos times de inovação, ou i-teams, além do objetivo comum, dos saberes e fazeres diversos e da auto-organização, o time deve ser capaz de aplicar metodologias de inovação, deve ter uma estratégia para interpretar e lidar com a complexidade, executar papéis definidos dentro do processo de inovação e ser capaz de aprender continuamente.

De acordo com a OCDE (2017), os times que tocam a inovação no setor público devem ser capazes de mobilizar atitudes, fazeres e saberes ligados a 1) Alfabetização em Dados 2) Contação de Histórias 3) Curiosidade 4) Foco nas pessoas / usuários 5) Iteração 6) insurgência. Contudo, eles não precisam dominar profundamente todas essas competências, tampouco necessitam serem capazes de executar e construir as soluções. Essas competências estão ligadas muito mais às atividades de mapeamento de desafios, de ideação, de gerenciamento de projetos de inovação, de comunicação da inovação e de construção de parcerias.

E quanto a papéis? Quais são os papéis de um time de inovação? Uma abordagem interessante sobre a temática é a do palestrante Maximiliano Carlomagno (sd): o **criador**, movido pela vontade de mudar, é ótimo em identificar oportunidades e em liderar o processo criativo; **refinador**, gosta de desafios, tem boa tolerância a incerteza, além de ser resiliente, a pessoa indicada para estruturar os problemas em desafios, melhorar as ideias, pensar os instrumentos necessários; **experimentador**, boa adaptação, sabe testar ideias e soluções, descobrir caminhos e explorar o ambiente, sendo a pessoa certa para buscar as soluções e conectar com o ecossistema de inovação e outras áreas da organização; **executor**, gosta da prática, dos resultados, de acompanhar, monitorar e avaliar, o que faz dessa pessoa a indicada para gerir os projetos de inovação e pensar melhorias para o processo de inovação como um todo.



Melhor do que eu contar para vocês, é o próprio autor falando, né? Vamos conhecer melhor a teoria do prof. Carlomagno, acessando o link da palestra dele:

Link: <https://www.youtube.com/watch?v=M4dFliqB1U>

A gente tem de se lembrar sempre que, embora existam perfis e papéis, saber inovação não é um dom, não é uma dádiva! Inovar usa diversas características que todos os seres humanos possuem, mas que nem sempre usam, que nem sempre desenvolvem. Além disso, por ocuparem posições diferentes, pessoas que às vezes têm um perfil ou competência, não estão numa situação em que podem resolver aquele problema. Por isso, além de desenvolver as pessoas, é preciso desenhar times que se conectem consigo e com outros, usando da melhor forma possível. Existe uma imagem muito legal no livro *Time dos Times* (MCCHRYSTAL, 2015, p. 24) que resume tudo isso!

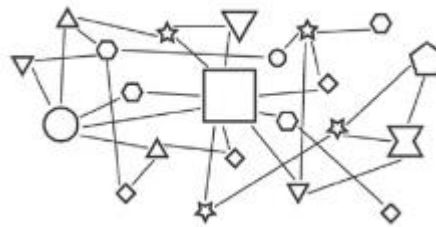


Figura 4. **Time dos Times**. Fonte: elaboração do autor. Audiodescrição da figura: No centro da tela, fundo branco com uma rede composta por triângulos, círculos, hexágonos, pentágonos, estrelas e ampulhetas que se multiconectam de diversas formas. No centro, há um quadrado. Final da descrição.

Isso é um time de inovação: diferentes perfis (triângulos, estrelas, círculos...) que se agrupam e conectam para realizar diferentes projetos! Legal, né? Então, além de competências próprias para inovação e de saberes multidisciplinares, é legal que o time de inovação agregue e desenvolva diferentes papéis, lembrando-se sempre que inovação é muito mais do que apenas ter boas ideias!

No setor público, os times de inovação possuem uma tipologia específica, conhecida como laboratórios de inovação no setor público – LISP, e é sobre isso que vamos conversar no próximo capítulo!

## 6 – Laboratórios de Inovação no Setor Público (LISP)

Como pontuamos anteriormente, os times de inovação são um dos motores principais da inovação numa organização, podendo, inclusive, liderar processos que vão da identificação de problemas e ideação até a conexão com as soluções e difusão da inovação na organização. No caso do setor público, uma das melhores formas que um time de inovação pode assumir é a de **laboratório de inovação no setor público**, ou LISP.

Os LISPs são unidades da Administração Pública que possuem pessoal e recursos específicos dedicados a resolução de problemas complexos de Inovação Pública. Os LISPs usam conhecimentos e competências específicas de Inovação e de **Inovação Pública** para resolver desafios de Inovação Governamental, ou seja, desafios que melhoram o governo por dentro, chegando até seus serviços, e desafios de **Inovação Social**, ou seja, desafios que agem nas políticas públicas, na face do governo que toca a própria sociedade, buscando a melhoria do bem-estar e da qualidade de vida.



Figura 5. **Laboratórios de Inovação no Setor Público - LISP**. Fonte: elaboração do autor. Audiodescrição da figura: No centro da tela, fundo azul, duas pessoas caminhando de uma sala com luzes amarelas para um corredor todo azul, em que outra pessoa espera por elas. No lado direito, na parede do corredor, está escrito “Unidades da administração pública. Pessoal e recursos específicos. Usos de métodos de Inovação para: Melhorar o serviço público; resolver problemas complexos. Final da descrição.

Não existe uma fórmula mágica, uma bala de prata para os LISPs. Eles podem ter pessoal em dedicação integral ou parcial, podem eles mesmos construir as soluções ou realizarem processos de inovação aberta, podem ser uma unidade própria ou a agregação de pessoas de diferentes unidades... De fato, pesquisas como as do professor Sano (2020) indicam que os LISPs possuem

diversas formas diferentes de organização e atuação, sendo comum, contudo, a utilização de conhecimentos e práticas específicas de inovação pública, as quais o LISP usa, sobretudo para **resolver desafios de inovação** e para promover no órgão a **cultura de inovação pública**. Esse segundo ponto é muito importante, pois, como vimos a existência de uma cultura de inovação reduz o viés de *status quo* e aumenta as chances de uma inovação ser adotada pelas pessoas. Servindo como ponto de difusão da cultura e referência na organização para quando os setores querem inovar, mesmo que não resolva diretamente os desafios, o LISP já cumprirá um papel essencial!

Ah, também é importante lembrar que o LISP deve participar de redes de inovação pública. Isso é essencial, pois, mesmo que busque resolver seus desafios diretamente, isto é, mesmo que o próprio LISP construa as soluções, se não atuar em rede, certamente o LISP perderá diversas oportunidades de se desenvolver, melhorar e acelerar seus projetos de inovação.



Quer saber ainda mais sobre os LISPs? Escute esse podcast imperdível com o prof. Hironobu Sano, maior pesquisador sobre a temática!

Link: <https://anchor.fm/inovacao-no-setor-publico/episodes/02---Laboratrios-de-inovao-no-setor-pblico---com-Hironobu-Sano-eslqce/a-a4unkqe>

Agora, já sabemos como fazer o gerenciamento de ideias, como criar um LISP e tudo o mais. Nosso último passo nesta trajetória é discutir como podemos criar a estratégia de inovação da nossa organização!

## 7 – Estratégias de Funil da Inovação

De forma bem resumida, podemos dizer que **Estratégia de Inovação** é a forma como não somente a organização escolhe seus objetivos relacionados à inovação, mas, sobretudo, como ela **organiza e toma decisões acerca de seu processo de inovação**. A primeira parte, ligada aos objetivos de inovação, termina fazendo parte mais do Planejamento da organização como um todo; portanto, nosso foco será sobre a segunda parte.

Existem várias formas de representar o processo de inovação, sendo a mais comum uma sequência em esteiras que vai da descoberta dos problemas e sua transformação em desafio, passa pela ideação, segue para o desenvolvimento das soluções e termina na difusão das soluções e da própria cultura de inovação, conforme se observa abaixo

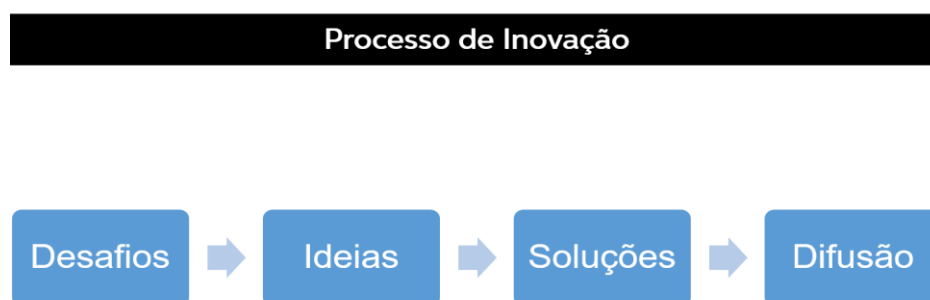


Figura 6. Fonte: 1. **Processo de Inovação – Modelo**. Fonte: elaboração própria autor. Audiodescrição da figura: No centro da tela, fundo branco, da esquerda para a direita, com uma faixa preta superior, na qual se lê “Processo de Inovação”. No centro, quatro retângulos azuis, interligados por setas, com os dizeres, da esquerda para direita, “Desafios”, “Ideias”, “Soluções”, “Difusão”. Representam o processo de inovação. Final da descrição.

Então, a **primeira decisão** que a estratégia de inovação precisa tomar é: de que forma levantaremos os problemas da organização, como vamos estruturá-los em desafios e priorizar que desafios seguem adiante e que desafios são armazenados? A isso, se segue a pergunta, como vamos monitorar e avaliar essa fase do processo? Que métricas usar? Um exemplo de solução é: vamos realizar eventos de prospecção de problemas, que serão estruturados com a técnica do “Como podemos...?” e priorizados com base nos critérios de abrangência, impacto e urgência. Tudo isso monitorado pelas métricas de total de desafios e total de desafios armazenados. Atenção! Essa é somente uma sugestão: no reino da estratégia, ou do melhor, do desenho de futuros, as perguntas costumam ser mais importantes que as respostas.

A **segunda decisão** envolve as ideias e a discussão que já tivemos anteriormente. Em seguida, temos a reflexão sobre as **soluções**: iremos construir nossas soluções? Vamos buscar em empresas? Vamos construir com a academia? Vamos abrir nosso processo de inovação para qualquer pessoa participar, em maratonas de desenvolvimento, por exemplo? Como iremos monitorar e avaliar tudo isso? Total de soluções? Impacto das soluções? Retorno esperado? Finalmente, nos perguntamos como vamos fazer a **difusão e sensibilização**. Aqui, é importante que o LISP combine exemplos de fora, *benchmarks* que trazem aprendizagem, com vitórias da própria organização (ainda que pequenas), pois as últimas energizam bastante a organização e tendem a reduzir o viés ao *status quo*.

Assim, após escolher esses pontos, você terá algo como um “funil da inovação”. Um funil de boca larga e bico mais fino, no qual as coisas são separadas de acordo com sua estratégia, com seus critérios de seleção. Para isso, recomendo que você escolha uma ação focal para cada fase do processo de avaliação, e decida, de forma macro, como você vai levar um problema, ideia ou solução adiante ou não. Abaixo, veja um exemplo disso

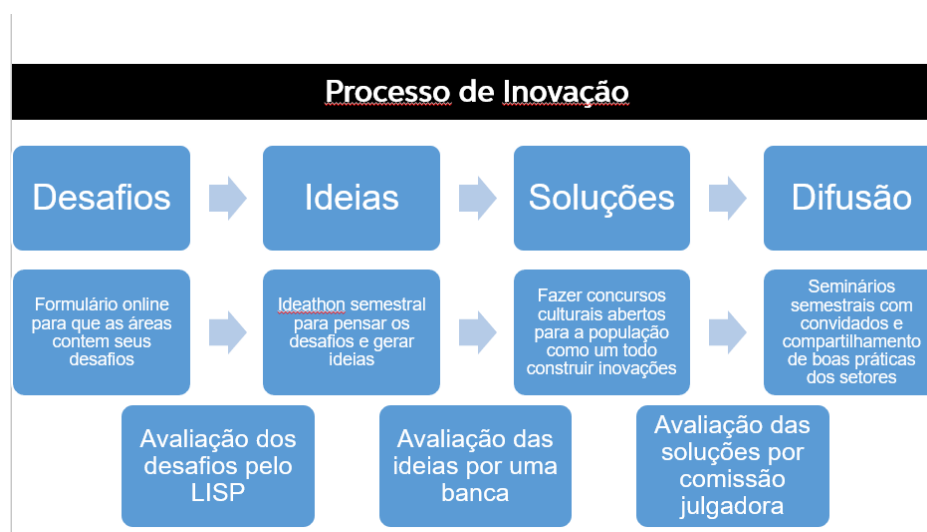


Figura 7. **Processo de Inovação – Exemplo**. Fonte: elaboração própria autor. Audiodescrição da figura: No centro da tela, fundo branco, da esquerda para a direita, com uma faixa preta superior, na qual se lê “Processo de Inovação”. No centro, quatro retângulos azuis, interligados por setas, com os dizeres, da esquerda para direita, “Desafios”, “Ideias”, “Soluções”, “Difusão”. Representam o processo de inovação. Final da descrição.

E aí, vamos fechar com chave de ouro, criando o processo de inovação do seu órgão ou setor? Indique uma ação focal para cada fase e como as coisas serão julgadas de uma fase para outra!

## CONCLUSÃO

A Gestão da Inovação Pública é competência transversal e essencial para mobilizar as demais competências de inovação necessárias à construção de projetos de inovação pública. Sem ela, é difícil estruturar o processo e a estratégia de inovação, sem os quais a execução dos projetos de inovação será feita de maneira não estruturada ou parcialmente estruturada.

Se você quer entender mais, aprender e aplicar Inovação Pública para melhorar seu órgão, seus serviços e suas políticas públicas, antes de pensar em criatividade, em tecnologia e na digitalização ou nos muitos dados que você pode usar para melhorar sua tomada de decisão, aconselho que você inicie pelo estudo da Gestão da Inovação no Setor Público.

## REFERÊNCIAS

CAROLI, Paulo. **Lean Inception**: como alinhar pessoas e construir o produto certo. Editora Caroli, 2018.

CARLOMAGNO, Maximiano. **Nascemos inovadores? Palestra de Maximiliano Carlomagno no TEDxMauá**. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=nrtjyk7tKeo>.

CHRISTENSEN, Clayton M. **O dilema da inovação**: Quando as novas tecnologias levam empresas ao fracasso. Editora M. Books, 2019.

MAGALDI, Sandro; SALIBI NETO, José. **Estratégia Adaptativa**: as regras da competição mudaram: você está preparado? Editora Gente, 2020.

MAZZUCATO, Mariana. **O Estado Empreendedor**. Penguin: 2014.

MCCHRYSTAL, Stanley A. **Team of Teams**: New Rules of Engagement for a Complex World. Editora Portfolio, 2015.

MELO, Maria Angela Campelo de; AGOSTINHO, Maria Cristina Esteves. Gestão Adaptativa: uma proposta para o gerenciamento de redes de inovação. **Rev. adm. contemp.** 11 (2), Jun 2007. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/qs4cKRCL8sLdqJFMTsHZgNs/?lang=pt>.

KAHNEMAN, Daniel. **Rápido e Devagar**. Objetiva, 2012.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **Oceano Azul**: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Editora Sextante, 2019.

OBSERVATORY OF PUBLIC SECTOR INNOVATION – OPSI. **OPSI**. Disponível em: <https://oecd-opsi.org/>.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO – OCDE. **CORE SKILLS FOR PUBLIC SECTOR INNOVATION**. 2017. Disponível em: [https://www.oecd.org/media/oecdorg/satellitesites/opsi/contents/files/OECD\\_OPSI-core\\_skills\\_for\\_public\\_sector\\_innovation-201704.pdf](https://www.oecd.org/media/oecdorg/satellitesites/opsi/contents/files/OECD_OPSI-core_skills_for_public_sector_innovation-201704.pdf).

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO – OCDE. **MANUAL DE OSLO**. 3 ed. Rio de Janeiro: FINEP, 2006. Disponível em: <http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE – PMI). **Guia do CONHECIMENTO EM GERENCIAMENTO DE PROJETOS**. Project Management Institute, Inc.: Pensilvania, 2017.

ROGERS, David L. **Transformação Digital: repensando seu negócio para a era digital**. Editora Autêntica Business, 2017.

ROGERS, Everett. **Diffusion of Innovations**. Simon and Schuster, 2003.

SANO, Hironobu. Laboratórios de Inovação no Setor Público: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais. **Cadernos ENAP 69**. Brasília: ENAP, 2020.

THALER, Richard, T. **Misbehaving**: A construção da economia comportamental. Intrínseca, 2019.

THIEL, Peter. **De zero a um**: o que aprender sobre empreendedorismo com o Vale do Silício. Editora Objetiva, 2014.

WEGOV. **COMPETÊNCIAS ESSENCIAIS PARA INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO**. 2018. Disponível em:  
[https://wegov.com.br/wp-content/uploads/2018/03/Competencias\\_Essenciais\\_Inovacao\\_Setor\\_Publico\\_OECD.pdf](https://wegov.com.br/wp-content/uploads/2018/03/Competencias_Essenciais_Inovacao_Setor_Publico_OECD.pdf).

## MINI CURRÍCULO

### Hugo Augusto Vasconcelos Medeiros



Gestor Governamental de Planejamento, Orçamento e Gestão na Secretaria de Planejamento e Gestão de Pernambuco. Diretor de Estratégias e Ambiente Legal para Inovação na Secretaria de Ciência, Tecnologia e Inovação de Pernambuco. Doutor em Educação (UFPE). Pós-doutorando em Ciência Política (UFPE). Formação em Fundamentos do Futurismo pelo *Institute for the future*. Formação em Resolução de Desafios Públicos pelo *The*

*Governance Lab* da Universidade de Nova Iorque. Formação em Ciência de Dados pela *Data Science Academy*. Formação em Gestão da Inovação pela Universidade de São Paulo e pela Universidade Erasmus de Rotterdam.

Formação em Inovação Social pela Universidade da Cidade do Cabo e pela Escola Nacional de Administração Pública. Formação em Economia Comportamental pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento. Avaliador e Mentor do BrazilLAB (Maior Hub de Inovação em Governo da América Latina). Avaliador do Digital.PE (Programa de inovação aberta do Porto Digital para habilitação digital de MPME).

**Audiodescrição da figura:** À esquerda, fotografia colorida, no formato 3x4, um homem branco, está sentado. Possui os olhos castanhos, cabelo curto, preto, usa barba e bigode. Veste camisa branca, manga curta. Ao fundo, ambiente de restaurante, pessoas circulam. Fim da audiodescrição.