

USO DE FERRAMENTAS DE COCRIAÇÃO PARA REDESENHO DE PROCESSOS: A EXPERIÊNCIA DO LAB.MG

DÉBORA SILVA DE MIRANDA
ANA FLÁVIA DE CASTRO MORAIS
GABRIELA MARTINS DURÃES BRANDÃO

INTRODUÇÃO

Nos últimos anos, o relacionamento estabelecido entre governo e sociedade tem se modificado intensamente. A revolução tecnológica, inserida em um contexto social marcado pela globalização, pelo combate à desigualdade, assim como a falta de confiança no Estado tornaram-se desafios reais “que impulsionaram a busca por melhores práticas de governança e por uma gestão pública eficiente, exigindo, assim, que os governos adotem abordagens inovadoras para enfrentar problemas complexos” (CAVALCANTE, 2019 apud OCDE, 2015a, p117).

Entre outros aspectos que ilustram essas abordagens inovadoras estão o desenvolvimento de estratégias de transformação digital pelo Governo Federal, estados e municípios, bem como a aplicação de técnicas de experiência do usuário e redesenho de serviços, a utilização de metodologias ágeis e de novas abordagens de soluções de problemas, bem como a estruturação de laboratórios de inovação.

Em Minas Gerais, o processo de transformação digital foi intensificado nos últimos anos, sendo que aproximadamente 78% das etapas de todos os serviços disponíveis já podem ser acessadas digitalmente (MINAS GERAIS, Mapa de Transformação de Serviços Ilustrativo). A pesquisa “Transformação digital dos governos brasileiros: satisfação dos cidadãos com os serviços públicos digitais nos estados e no

Distrito Federal”, realizada pelo Banco Interamericano de Desenvolvimento (BID) em fevereiro de 2021, mostra que, embora 49% dos entrevistados em Minas Gerais estejam satisfeitos com os serviços digitais estaduais, quase 60% disseram ter dificuldades para utilizá-los, o que reforça a importância de se pensar serviços públicos cada vez mais voltados à experiência do usuário (BID, 2021, p. 30).

Neste contexto, no qual se observa profundas mudanças que demandam de governos agendas voltadas à satisfação do usuário e à qualidade dos serviços, os laboratórios de inovação emergem enquanto atores fundamentais. Considerando o desafio constante de facilitar e aprimorar o acesso da população aos serviços e canais de atendimento digitais, os laboratórios têm atuado no entendimento dos problemas enfrentados pelos usuários e na coleta de *insights* para melhorá-los do ponto de vista de quem de fato os utiliza. A partir de 2010, observa-se um crescimento no número dos laboratórios de inovação em governo ao redor do mundo. Segundo o Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento (UNPD, 2017, *apud* SANO, 2020, p.15), “os laboratórios de inovação em governo são espaços de parceria onde o governo e outras organizações experimentam novas formas de resolver antigos problemas”. Neste sentido, laboratórios de inovação no setor público são entendidos como ambientes colaborativos que buscam fomentar a criatividade, a experimentação e a inovação, por meio da adoção de metodologias ativas e da cocriação na resolução de problemas (SANO, 2020).

Diante deste cenário, foi criado o Laboratório de Inovação de Governo de Minas Gerais, o LAB.mg, instituído por meio da Portaria Conjunta Seplag/FJP nº38, de 1 de setembro de 2020 e pelo Decreto nº 48.383/2022. O LAB.mg é fruto de uma parceria entre a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (Seplag) e a Fundação João Pinheiro (FJP), e atua em duas frentes principais: a realização de projetos inovadores com foco no usuário e a disseminação da cultura de inovação no setor público. Enquanto a primeira se estabelece a partir de parcerias com órgãos e entidades do Governo de Minas Gerais para a realização de projetos de transformação e solução de problemas, a segunda frente tem como objetivo capacitar servidores públicos para a utilização dos métodos, ferramentas e conceitos de inovação utilizados pelo Laboratório, criando capacidade nos órgãos e entidades que compõem a estrutura do Governo e disseminando a inovação.

A metodologia utilizada pelo Laboratório se estrutura a partir de abordagens como o *design thinking*, bem como da utilização de princípios de agilidade e de metodologias de pesquisa de experiência do usuário e de métodos mais tradicionais, como a gestão de processos. Os projetos são executados em etapas de trabalho propostas pelo *design*

thinking, contemplando atividades de alinhamento, aproximação, cocriação, experimentação, implantação e avaliação. Tais metodologias e etapas dos projetos serão apresentadas e descritas nas seções posteriores.

O objetivo deste capítulo é apresentar projetos de transformação de serviços de governo conduzidos pelo LAB.mg destacando as possibilidades de aplicação da abordagem *design thinking* em conjunto com metodologias de gestão de processos. Serão apresentadas algumas das metodologias de trabalho utilizadas pelo Laboratório, sendo estas escolhidas e elaboradas a partir das abordagens e técnicas supracitadas, além de serem adaptáveis a diferentes tipos de projetos. Para mostrar a aplicabilidade das metodologias, serão apresentados também dois projetos considerados casos de sucesso pelo LAB.mg. Estes foram projetos que precisaram mesclar a abordagem *design thinking* com a gestão de processos para estabelecer um serviço que atenda às necessidades de seus usuários e usuárias.

REDESENHO DE PROCESSOS E A COCRIAÇÃO

Os processos de negócio são conjuntos de atividades estruturadas que buscam transformar *inputs* em *outputs*, agregando-lhes alguma forma de valor sob a perspectiva dos seus clientes (HARRINGTON, 1993). Além disso, os processos envolvem uma cooperação de atividades distintas para a realização de um objetivo global orientado para o cliente (ZARIFIAN *apud* SALERNO, 1999). Por isso, para que sejam efetivos e gerem valor, é fundamental que haja coordenação e sincronização das atividades e tarefas do processo analisado (SMITH; FINGAR, 2003).

Além disso, a eficiência dos processos está relacionada à sua gestão. O gerenciamento de processos de negócio (*Business Process Management* – BPM) compreende um conjunto de atividades que devem ser executadas visando o controle dos processos da organização, a fim de corrigir desvios e possibilitar a sua melhoria contínua. Por meio do BPM, as organizações podem criar processos de alto desempenho, que funcionem com menores custos, maior velocidade, maior acurácia, melhor uso dos recursos e maior flexibilidade. O BPM também contribui no sentido de possibilitar que as organizações percebam quando os processos não estão mais atendendo às suas necessidades e às necessidades dos clientes e, portanto, precisam ser melhorados ou substituídos (HAMMER, 2010).

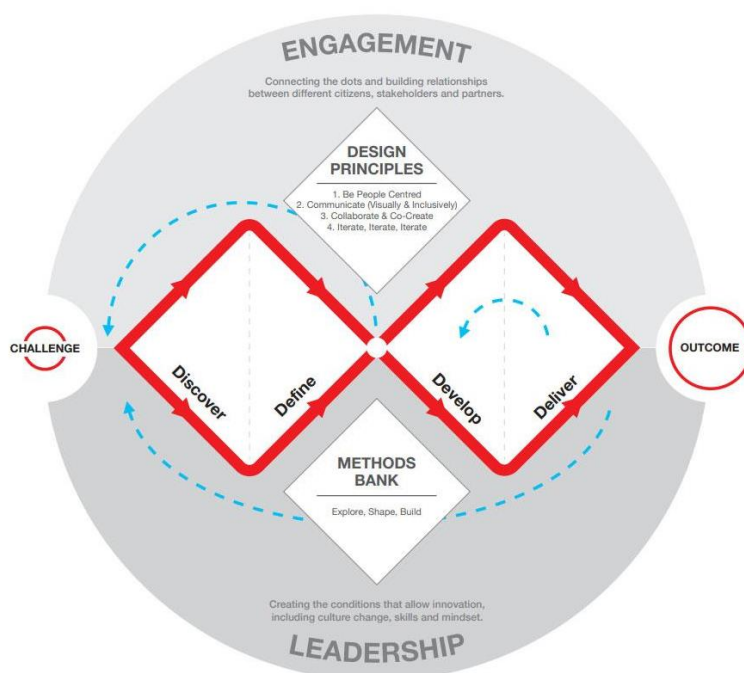
Para melhorar os processos, seus resultados e seu desempenho, podem ser realizadas iniciativas voltadas ao redesenho do processo, ou seja, que buscam avaliar o processo de ponta a ponta para identificar oportunidades de melhoria por meio da racionalização, revisão ou reestruturação dos seus procedimentos (ABPMP, 2013). A maioria das iniciativas de redesenho, no entanto, ocorre por uma perspectiva de dentro para fora (*inside out*), em que a própria organização determina o que agrega valor para os clientes e a percepção dos usuários é colocada em segundo plano. É necessário que ocorra, portanto, uma mudança nessa perspectiva, de modo que o redesenho dos processos seja realizado com o ponto de vista de fora para dentro (*outside in*), focando na visão de mundo, crenças, valores e percepção de valor do cliente (ABPMP, 2013).

A incorporação da perspectiva do cliente nas iniciativas de resenho de processos pode se dar por meio do *design thinking*, uma abordagem centrada no usuário voltada à solução de problemas complexos (BROWN, 2008) e que se estrutura a partir de três pilares: empatia, colaboração e experimentação. A empatia seria, neste sentido, a capacidade de estruturar soluções considerando as expectativas e necessidades dos usuários, a “tentativa de ver o mundo através dos olhos dos outros” (BROWN, 2018 p.75). A colaboração, por sua vez, está relacionada à construção de soluções coletivas, a partir de equipes multidisciplinares. Para executar o *design thinking*, é importante que um grupo diverso de profissionais esteja envolvido no processo de construção de soluções. Por fim, a experimentação pode ser entendida enquanto a capacidade de testar ideias, o que possibilita a identificação de potenciais sugestões de melhoria e a correção da solução antes da sua implementação em longa escala (BROWN; WYATT, 2010).

No *design thinking*, o processo de proposição de soluções segue quatro fases: descoberta, definição, desenvolvimento e distribuição, modelo estruturado pelo *Design Council* sob o nome de Duplo Diamante e que representa duas fases divergentes ou de expansão (descoberta e desenvolvimento) e outras duas fases convergentes, ou de refinamento (definição e distribuição) (OLIVEIRA, 2021).

Segundo o Design Council (2015), a etapa de descoberta é marcada pelo início do projeto, pela coleta de inspiração, *insights* e pela identificação das necessidades do público-alvo. A etapa de definição representa o momento em que os *designers* tentam dar sentido às possibilidades identificadas na fase anterior. O objetivo desta etapa é definir qual é o desafio fundamental a ser solucionado. O desenvolvimento marca o momento em que as ideias são desenvolvidas, testadas e melhoradas, enquanto a entrega é a fase em que o produto final ou a solução proposta é finalizada (DESIGN COUNCIL, 2015).

Figura 1: Duplo Diamante



Fonte: DESIGN COUNCIL, 2019.

Stickdorn (2018), por sua vez, divide as etapas do design aplicado à transformação de serviços em pesquisa, ideação, prototipação e experimentação. A etapa de pesquisa é a base da empatia, ou seja, o momento em que são coletadas informações relacionadas ao público-alvo e ao problema que se deseja solucionar. A ideação é o momento em que são pensadas e construídas as soluções, o que deve ocorrer de forma colaborativa a partir de um processo de cocriação construído ao redor de grupos multidisciplinares, em consonância ao abordado por Brown e Wyatt (2010) ao definirem a importância da colaboração no processo de elaboração de novas ideias. A prototipação é o momento de aplicar a experimentação, de testar a solução e propor correções, enquanto a implantação, assim como a entrega proposta no modelo do Duplo Diamante, é o momento de finalização e implementação em larga escala da ideia ou produto final.

O LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO EM GOVERNO DE MINAS GERAIS

O Laboratório de Inovação em Governo do Estado de Minas Gerais – LAB.mg, conforme comentado, é uma iniciativa governamental promovida pela parceria entre a Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão de Minas Gerais (Seplag) e a Fundação João Pinheiro, instituição de pesquisa do governo deste estado.

O LAB.mg conta com uma frente de trabalho para atuar na disseminação de métodos e ferramentas de inovação e com outra frente para realizar projetos de transformação e solução de desafios de governo utilizando abordagens oriundas do *design thinking*, da gestão de processos, da experiência do usuário, dentre outras. O Laboratório conta com os seguintes valores:

- foco no usuário: ter empatia com o público-alvo do serviço, política ou objeto estudado, além de gerar valor público com foco na melhoria da experiência do usuário;
- conexão: construir a inovação com participação do usuário, com transparência e conexão entre academia, atores públicos e atores privados;
- agilidade: ser ágil por ser adaptável às mudanças que os projetos exigem, além de permitir que a equipe erre rápido para inovar cada vez mais rápido. Por fim, experimentar sempre para aprender fazendo;
- colaboração: cocriar, interagir e ter interdisciplinaridade, diversidade e criatividade para entregar resultados de qualidade para o setor público.

A partir das abordagens inovadoras e dos valores citados, o LAB.mg estruturou uma metodologia própria de solução de problemas que é utilizada em todos os seus projetos executados. A metodologia conta com 6 (seis) etapas: Alinhar, Aproximar, Cocriar, Experimentar, Implantar e Avaliar (FIGURA 2). Comumente, as 4 (quatro) primeiras e a sexta etapas são coordenadas pelo LAB.mg em parceria com o responsável pela execução do serviço, enquanto a quinta etapa é de responsabilidade do órgão demandante do projeto e pode ou não ter o apoio do LAB.mg para seu acompanhamento. A metodologia permite dinamicidade em sua aplicação, sendo que as etapas são previstas para não serem “engessadas” ou sequenciais. Deste modo, os projetos podem ser iniciados a partir de diferentes pontos da metodologia ou voltar em etapas anteriores, caso necessário. Além disso, podem percorrer todas as etapas previstas ou apenas algumas delas, conforme suas especificidades.

Passando por cada uma das etapas, a primeira é a “Alinhar”, na qual são definidas e apresentadas as expectativas e os resultados esperados dos projetos. Nela são elaborados e validados instrumentos de formalização do projeto, como o plano de trabalho, a matriz de responsabilidade e o cronograma das atividades a serem executadas.

A etapa “Aproximar” conta com o objetivo de compreender e aprofundar no desafio a ser enfrentado e em seus atores envolvidos. Esse aprofundamento pode se dar

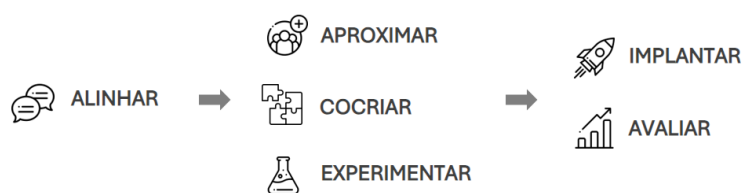
por meio de pesquisas, leitura de materiais disponibilizados, entrevistas com os atores, questionários enviados, entre outras técnicas de aproximação.

A etapa “Cocriar” tem a finalidade de construir em conjunto e de forma colaborativa soluções para o desafio estudado. A partir da cocriação, é possível não só ter ideias, como também compreender quais soluções geram maior valor para o público-alvo. Durante esta etapa, participam representantes de todos os atores envolvidos no projeto, permitindo discussões sobre as soluções a partir de diferentes pontos de vista.

Na etapa “Experimentar” são feitos protótipos sobre uma ou mais soluções desejadas para que os usuários e demandantes do projeto visualizem e testem tais ideias. Esta etapa permite a adaptação rápida dos protótipos para estudar qual a melhor forma de implantar a solução para o desafio estudado. Deste modo, a implantação se dá com maior assertividade.

A etapa “Implantar” representa o momento de colocar em prática as soluções definidas e testadas, considerando o acompanhamento dos resultados da solução implantada. Por fim, a etapa “Avaliar” marca o momento em que se busca compreender a satisfação das equipes demandantes com a atuação da equipe do Laboratório e as entregas realizadas. Ademais, por meio dos critérios quantitativos, busca-se comparar o cenário anterior e o cenário posterior à realização do projeto e implementação das soluções levantadas.

Figura 2: Metodologia de solução de problemas estruturada pelo LAB.mg, 2023



Fonte: Laboratório de Inovação em Governo de Minas Gerais, 2023.

Utilizando a metodologia de solução de problemas, o LAB.mg executa projetos de diferentes tipos, sendo alguns deles relacionados à pesquisa de experiência do usuário, teste de usabilidade em canais digitais, cocriação de soluções, redesenho e melhoria de processos e transformação de serviços. O foco deste capítulo, no entanto, é a metodologia

e os projetos referentes ao redesenho e à melhoria de processos em conjunto com a cocriação de soluções.

Casos de sucesso do Lab.mg

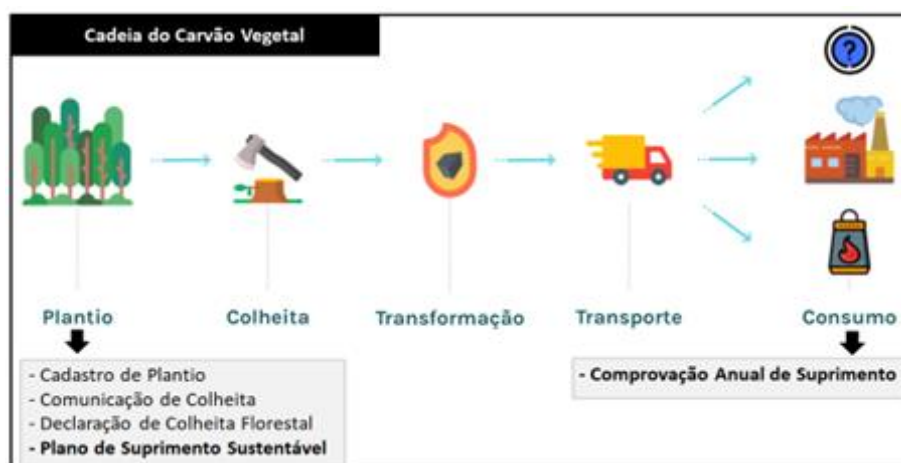
Visando apresentar *cases* da atuação do LAB.mg no rol dos projetos de transformação para estruturação de serviços e processos, serão apresentadas brevemente duas iniciativas realizadas pelo LAB.mg nos últimos anos.

A primeira delas se refere à transformação digital do controle da cadeia do carvão com tecnologia *blockchain*. Essa iniciativa inovadora promoverá o trâmite e a certificação eletrônica completa da cadeia do carvão, desde o cadastro georreferenciado da área florestal plantada, passando pela colheita, transformação da madeira até a comercialização, transporte e consumo do carvão, gerando rastreabilidade e confiabilidade das informações. A estruturação desses serviços visa sua disponibilização no sistema MG Florestas, pertencente ao Portal EcoSistemas - plataforma digital desenvolvida para agregar os serviços ambientais oferecidos pelo Estado de Minas Gerais.

Em 2020 e 2021, o LAB.mg atuou em parceria com o Instituto Estadual de Florestas (IEF) e com a Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (Semad) em dois projetos que buscaram a construção colaborativa de soluções com foco nas expectativas dos atores envolvidos. Foram utilizadas abordagens, ferramentas e métodos de inovação, tais como o *design thinking* e Oficinas de Alinhamento de Produto, para compreender o contexto-desafio de cada serviço, para cocriar soluções inovadoras, levantar os requisitos funcionais e de interface do sistema e também testar o protótipo de dois módulos do sistema. Esta atuação dividiu-se conforme as etapas da cadeia, bem como os serviços contemplados em cada uma delas.

Buscou-se, na etapa de aproximação, mapear os processos vigentes com: levantamento dos pontos de contato entre o órgão ambiental e os usuários do serviço; análise da legislação ambiental e tributária; revisão dos documentos e formulários; e captação da percepção dos servidores das unidades regionais do IEF e de usuários dos serviços por meio de questionários *online* e entrevistas. O mapeamento foi feito em reuniões com representantes das áreas do IEF envolvidas no processo, auxiliando em uma visão sistêmica do processo e na promoção de empatia entre os participantes no momento em que cada um entendia o cotidiano do trabalho dos colegas e as dificuldades enfrentadas na realização de suas atividades.

Figura 3: Esquematização da cadeia do carvão vegetal



Fonte: Elaboração própria.

Durante a etapa de cocriação dos projetos, servidores do IEF em nível central e regional, da área de tecnologia de informação da Semad e também representantes de empresas e consultorias usuárias dos serviços puderam sugerir melhorias para os processos, além de requisitos funcionais e de interface do novo sistema. Algumas das sugestões levantadas foram de o sistema possuir um canal de comunicação direto entre os analistas do IEF e as empresas e produtores, facilitando a comunicação e a retirada de dúvidas; e de o sistema realizar algumas análises automáticas dos dados apresentados pelas empresas, diminuindo as tarefas repetitivas dos analistas do IEF e reduzindo o tempo gasto nas análises.

Tendo como foco a simplificação dos serviços, foi feito um estudo de todos os documentos e informações solicitadas ao usuário externo nos processos, detalhando quais documentos ou informações já eram emitidos ou coletados pelo Estado ou até solicitados em etapas anteriores dos processos. Deste modo, foi possível prever integrações entre sistemas governamentais ou prever quais informações deveriam ser resgatadas do próprio MG Florestas em cada etapa dos serviços trabalhados. A partir das melhorias sugeridas nas oficinas de cocriação e a partir do estudo dos documentos e informações solicitadas, os processos foram redesenhados agregando valor ao serviço.

Foi executada também a etapa de experimentação no âmbito da Comprovação Anual de Suprimento (CAS) e do Plano de Suprimento Sustentável (PSS). Foi possível ainda realizar testes de usabilidade no protótipo do módulo de Cadastro de Plantio com o objetivo de avaliar junto aos usuários participantes os aspectos de usabilidade, *layout* e comunicação com o usuário. As informações captadas durante os testes contribuíram para

realização de adequações no novo sistema, agregando mais valor às entregas para os usuários.

No quadro a seguir pode ser verificada a comparação de antes e depois do redesenho dos serviços, de acordo com as propostas de mudança e melhorias sugeridas ao longo dos projetos.

Quadro 1: Comparação do antes e depois do redesenho dos processos de Cadastro de Plantio, Comunicação de Colheita, Declaração de Colheita Florestal, Plano de Suprimento Sustentável e Comprovação Anual de Suprimento

	TIPO	ANTES	DEPOIS
Cadastro de Plantio	Serviço	Serviço presencial	Autosserviço
	Documentos	03 documentos entregues	00 documentos entregues
	Formulários	40 campos preenchidos pelo usuário	28 campos preenchidos pelo usuário
Comunicação de Colheita	Serviço	Serviço presencial	Autosserviço
	Documentos	02 documentos entregues	00 documentos entregues
	Formulários	45 campos preenchidos pelo usuário*	16 campos preenchidos pelo usuário
Declaração de Colheita Florestal	Serviço	Serviço presencial	Serviço Digital
	Documentos	06 documentos entregues	01 documento entregue
	Formulários	98 campos preenchidos pelo usuário*	51 campos preenchidos pelo usuário
Plano de Suprimentos Sustentável	Serviço	Serviço presencial	Serviço Digital
	Documentos	21 documentos entregues**	7 documentos entregues**
	Formulários	45 campos preenchidos pelo usuário**	7 campos preenchidos pelo usuário**
	Análise	79 campos de check list**	0 campos de check list caso não haja inconsistência ou pendência***
Comprovação Anual de Suprimento	Serviço	Serviço presencial	Serviço Digital
	Documentos	24 documentos entregues**	01 documento entregue**
	Formulários	45 campos preenchidos pelo usuário**	01 campo preenchido pelo usuário**

Fonte: Elaboração própria.

Nota: Sinais convencionais utilizados:

* Considera-se que o Cadastro de Plantio teria sido realizado.

** Considera-se uma matrícula de imóvel.

*** Caso haja pendência, o analista precisa verificar 07 documentos e 07 campos de formulário por matrícula de imóvel.

Caso as sugestões entregues ao final do projeto sejam completamente implementadas, os serviços deixarão de ser presenciais e se tornarão digitais ou autosserviços. A quantidade de documentos entregues pelos usuários será consideravelmente reduzida, bem como o número de campos de formulários preenchidos. Tudo isso devido às contribuições dos atores envolvidos nos processos durante os projetos

e à revisão da documentação do processo, ao aproveitamento de informações já lançadas pelos usuários em outros serviços do órgão ambiental ou à integração entre sistemas do Estado, propiciando a comunicação entre instituições estaduais.

Já em 2022, o LAB.mg realizou o projeto denominado Redesenho do Processo de Emissão da Carteira de Identidade, em parceria com o Instituto de Identificação do Estado de Minas Gerais (IIMG) e a Subsecretaria de Governança Eletrônica e Serviços da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. O projeto buscava a transformação digital desse serviço, considerando a leitura biométrica, a construção do banco de dados digital e a integração de sistemas.

Minas Gerais era o único estado brasileiro com processo de emissão do documento de identidade ainda totalmente físico e, ao mesmo tempo, é o estado com o maior acervo de fichas datiloscópicas do país, com aproximadamente 55 milhões de fichas arquivadas. Foram emitidas mais de 1.300.000 (um milhão e trezentas mil) carteiras de identidade no ano de 2019 e mais de 760 mil no ano de 2020, em 32 Unidades de Atendimento Integrado (UAI) e em aproximadamente 340 postos de identificação existentes por meio de convênios com municípios mineiros. Isto faz da carteira de identidade um dos serviços mais procurados no âmbito estadual.

Em busca de compreender o contexto da emissão da carteira de identidade, foi realizada a etapa de aproximação, por meio de observação não participante no serviço, levantamento de dados, estudo da legislação, mapeamento do processo vigente e realização de *benchmarking* com 03 órgãos emissores do documento. Outros projetos realizados anteriormente pelo LAB.mg no âmbito do acesso à emissão deste documento também foram estudados, o que permitiu aproximar a equipe do órgão demandante e do laboratório das necessidades, problemas enfrentados, ganhos e objetivos almejados pelos usuários do serviço.

Das contribuições dadas pelos cidadãos e cidadãs sobre suas necessidades e problemas enfrentados ao acessar o documento de identificação, se destaca a necessidade de se deslocar diversas vezes para obter a identidade, pois em alguns postos de atendimento era necessário agendar o atendimento presencialmente; depois era preciso retornar para ser atendido efetivamente; e ainda era preciso retornar uma terceira vez para pegar a versão física do documento. Ademais, algumas das dores dos atendentes identificadas durante projetos anteriores foram: a demora de alguns Postos de Atendimento para a entrega da segunda via do documento (30 a 120 dias); a

indisponibilidade ou limitação do número de senhas de atendimento em alguns municípios; falta de cédulas de identidade para atender a demanda local, dentre outras.

A etapa de cocriação do projeto contou com a participação de representantes do IIMG (gabinete, assessoria, arquivo criminal, setor de datiloscopia e de identificação), além de desenvolvedores da empresa responsável pelos sistemas do IIMG e de representantes das UAIs. Assim, foi possível redesenhar a emissão da carteira, representada, primeiramente, em 07 fluxogramas de processo e subprocessos com as etapas do serviço, tendo em vista o mínimo necessário para o serviço iniciar a operação transformado digitalmente. Em seguida, foram elaborados 06 Procedimentos Operacionais Padrão (POPs), documentos que registram as atividades realizadas pelos atendentes e demais funcionários no âmbito da prestação do serviço, propiciam a padronização da rotina de emissão da carteira e servem de instrumentos para o treinamento dos profissionais envolvidos. Os momentos de construção colaborativa trouxeram à tona regras do negócio ainda não explicitadas, surgindo a necessidade de representá-las nos fluxos do processo e nos POPs, garantindo a consideração delas no levantamento de requisitos, funcionalidades e integrações do sistema. Ademais, ao final da etapa de cocriação, o Governo Federal do Brasil publicou o Decreto 10.977, de 2022, alterando as regras de expedição do documento, o que também tornou necessária a realização de ajustes nos fluxos do processo.

Desse modo, foram realizados os devidos ajustes nos POPs e nos desenhos dos fluxos do processo, sendo representada ainda a solicitação eletrônica de segunda via da carteira de identidade, serviço novo a ser operado pelo Estado. Assim, ao final do projeto, foram validados e entregues 08 fluxogramas de processo e subprocessos constando as etapas do serviço transformado; um diagrama de fluxo de informações, representação simples e didática das integrações e trocas de informações entre sistemas; e um Cardápio de Ideias, planilha que consolida todas as sugestões e oportunidades relacionadas aos processos, pessoas e sistemas, como requisitos de funcionalidade e integrações, considerando inclusive sugestões levantadas nos estudos dos projetos anteriores.

No Quadro a seguir pode ser verificada a comparação de antes e depois do redesenho dos serviços.

Quadro 2: Comparação do antes e depois do redesenho do processo de emissão da carteira de identidade – Minas Gerais – 2022

TIPO	ANTES	DEPOIS
Serviço	Serviço presencial	Serviço presencial e digital
	Retirada do documento na unidade	Entrega do documento pelos Correios
	Cidadão se desloca várias vezes	Cidadão se desloca uma vez
	Cidadão precisa levar foto 3x4	Cidadão tira foto na hora e não precisa levar foto 3x4
	Coleta de impressões digitais por entintamento	Coleta de impressões digitais por leitor digital
Atividades do atendente	Confrontar fórmula datiloscópica	Confrontar fórmula datiloscópica (transição) e verificar confronto de minúcias realizado pelo sistema
	11 POPs	06 POPs
	Realizar prestação de contas na Regional	Não há necessidade de prestar contas
Documentos e dados	Carteira de Identidade física	Carteira de Identidade física e digital (acesso por QR Code)
	Arquivo físico de imagens	Arquivo digital de imagens
	Sem base de dados digital para investigação	Com base de dados digital de imagens para aperfeiçoar a identificação e apoiar a investigação policial

Fonte: Elaboração própria.

Caso as sugestões entregues ao final do projeto forem completamente implementadas, o serviço deixa de ser totalmente presencial e o documento passa a ser obtido também de modo digital pelos cidadãos que já possuem a primeira via do documento. A carteira de identidade, que somente podia ser retirada na unidade de atendimento, posteriormente será entregue pelos Correios, reduzindo ou até eliminando a necessidade de deslocamentos, no caso da segunda via sem alterações, e garantindo o cumprimento e padronização do prazo de entrega do documento. O requerente do documento não precisará levar foto 3x4 e nem mesmo sujar os dedos de tinta para emitir a Carteira, pois a fotografia será tirada durante o atendimento e a coleta de impressões digitais acontecerá em leitor digital. Não haverá mais cotas de cédulas, nem ausência de atendimento nos Postos devido ao esgotamento do número de cédulas de identidade, visto que a impressão do documento passa a ser centralizada no Instituto de Identificação, na capital do Estado.

No que tange à atuação dos atendentes, houve uma simplificação representada pela redução do número de POPs. Além disso, a checagem humana das digitais por meio de fórmula datiloscópica será substituída pela checagem de pontos característicos das impressões digitais realizada pelo sistema de identificação biométrica automatizada. Ademais, as unidades de atendimento não serão responsáveis pela gestão de cédulas de identidade, pois a impressão do documento será centralizada no IIMG em Belo Horizonte. Sendo assim, os servidores responsáveis não precisam mais prestar contas das cédulas

nas unidades regionais, eliminando a necessidade de viagens e permitindo maior dedicação ao atendimento ao público, o que também havia sido identificado como uma dor dos funcionários dos Postos de Atendimento.

Após a transformação digital, os cidadãos poderão ter, além da carteira de identidade física, o documento digital disponibilizado em aplicativo específico e acessado por meio de *QR Code*. O IIMG terá um banco de dados biográficos e biométricos digital, o que possibilitará o aperfeiçoamento da identificação de cidadãos e apoiará a investigação policial.

Diante do exposto, é possível verificar a aplicação das ferramentas do *design thinking* nos projetos do LAB.mg apresentados, possibilitando a construção colaborativa de soluções de melhoria dos serviços, inclusive o redesenho mais assertivo dos respectivos processos.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os laboratórios de inovação no setor público são criados com o objetivo de fomentarem a criatividade, a experimentação e a inovação (SANO, 2020). O LAB.mg se mostra, nesse contexto, como uma iniciativa inovadora que auxilia na promoção da transformação digital de serviços utilizando de metodologias de melhoria de processos, mantendo o foco no usuário.

A metodologia BPM promove a criação de processos otimizados, com redução de custos, aumento de velocidade e melhoria no uso de recursos. Em paralelo, a metodologia de solução de problemas desenvolvida pelo LAB.mg auxilia no diagnóstico conjunto dos pontos de melhoria e de simplificação do processo, bem como na cocriação do fluxo pelos diversos atores que o realizam, considerando suas necessidades, percepções e expectativas. Deste modo, o redesenho de processos feito pelo LAB.mg inova ao realizar-se a partir de uma perspectiva de fora para dentro (*outside in*), conforme conceito comentado por ABPMP (2013), e ao utilizar da abordagem *design thinking*, considerando os pilares de empatia, colaboração e experimentação.

É possível coletar as percepções dos diversos atores participantes de um processo por meio de entrevistas, questionários e oficinas. Neste sentido, é importante possibilitar a conversa direta destes atores para que eles sintam empatia entre si e criem a solução que melhor se adapta a todos os cenários e necessidades apresentados. Após a finalização do desenho do fluxo, tem-se a etapa de experimentação, na qual é possível analisar não

só o processo otimizado, como também a interface que será utilizada pelos usuários ao acessar um sistema e/ou serviço. Neste momento, é possível verificar se a plataforma utilizada para a transformação digital do serviço está adequada, com fácil usabilidade e interatividade, pontos importantes para garantir a otimização do processo.

Ao compreender as percepções dos usuários sobre as melhorias necessárias e sobre as expectativas dos processos, é possível otimizar fluxos e transformar os serviços digitalmente com maior assertividade. Conforme mencionado no caso do “Redesenho do Processo de Emissão da Carteira de Identidade”, a construção colaborativa do fluxo trouxe à tona regras de negócio ainda não explicitadas, sendo estas trabalhadas posteriormente para que o fluxo as englobasse. Da mesma forma, no projeto de “transformação digital do Controle da Cadeia do Carvão”, as integrações de sistemas e as funcionalidades previstas foram pensadas após o entendimento e a coleta das percepções dos analistas dos processos da cadeia de carvão e dos produtores e empresas que precisam registrar documentos junto ao IEF.

Sendo assim, a experiência do LAB.mg mostra que aliar a abordagem *design thinking* com as técnicas de redesenho de processos, contribui para a otimização e melhoria de serviços no setor público considerando as necessidades dos atores envolvidos. Por consequência, os processos passam a atender da melhor forma possível as necessidades e expectativas do público, além de melhorar a percepção dos servidores e cidadãos sobre a atuação governamental.

REFERÊNCIAS

ABPMP. **BPM CBOK 3.0**: Guide to the Business Process Management Common Book of Knowledge. Association of Business Process Management Professionals International, 2013.

BANCO INTERMAERICANO DE DESENVOLVIMENTO – BID. **Transformação digital dos governos brasileiros**: Satisfação dos cidadãos com os serviços públicos digitais nos estados e no Distrito Federal. Brasília, 2021

BROWN, Tim. Design thinking. **Harvard Business Review**, Boston, p. 84-92, June 2008.

BROWN, Tim; WYATT, Jocelyn. Design Thinking for social innovation. **Stanford Social Innovation Review**, Stanford, p. 30-35, 2010.

CAVALCANTE, Pedro Luiz da Costa; GOELLNER, Isabella de Araujo; MAGALHÃES, Amanda Gomes. Perfis e características das equipes dos laboratórios

de inovação no Brasil. *In*: CAVALCANTE, Pedro Luiz da Costa (org.). **Inovação e políticas públicas**: superando o mito da ideia. Brasília: Ipea, 2019. p. 315-339.

DESIGN COUNCIL. **Design methods for developing services**. London: Innovate UK, 2015. Disponível em: <https://www.designcouncil.org.uk/resources/guide/design-methods-developing-services>. Acesso em: 31 Jul. 2022.

DESIGN COUNCIL. **The Double Diamond**: a universally accepted depiction of the design process. London: Innovate UK, 2019. Disponível em: <https://www.designcouncil.org.uk/our-work/news-opinion/double-diamond-universally-accepted-depiction-design-process/>. Acesso em: 31 Jul. 2022.

HAMMER, Michael. What is business process management? *In*: ROSEMANN, Michael; Brocke, Jan vom. (org.). **Handbook on business process management 1**: introduction, methods, and information systems. 2. ed. Berlin Heidelberg: Springer 2010. p. 3-16.

HARRINGTON, H. James. **Aperfeiçoando processos empresariais**. São Paulo: Makron Books, 1993.

MINAS GERAIS. Mapa de Transformação de Serviços Ilustrativo. Disponível em: <https://datastudio.google.com/u/0/reporting/f06e6ace-ba80-475e-9e77-554ced6842f3/page/jA5ZB>. Acesso em: 31 de jul de 2022

MINAS GERAIS. Secretaria de Planejamento e Gestão. Laboratório de Inovação em Governo. **Pesquisa de experiência do usuário**: aplicação na gestão pública. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 2021a.

MINAS GERAIS. Secretaria de Planejamento e Gestão. **Guia para inovação na gestão pública**. Belo Horizonte: Fundação João Pinheiro, 2018. (Coletânea de Inovação e Modernização na Gestão Pública,1). Disponível em: https://www.mg.gov.br/sites/default/files/planejamento/documentos/gestao-governamental/comunidade-de-simplificacao/guia_vol1_guia_para_inovacao_na_gestao_publica_baixa.pdf. Acesso em: 28 maio 2021.

MINAS GERAIS. Portaria Conjunta Seplag/FJP nº38, de 1º de setembro de 2020. Institui o LAB.mg, Laboratório de Inovação em Governo, e estabelece cooperação técnico-administrativa para sua governança compartilhada. **Jornal Minas Gerais**, Belo Horizonte, 10 set. 2020. Caderno 1, p.14.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social. Coordenadoria Especial dos Direitos das Crianças e dos Adolescentes. **Guia para criação de Comitê Gestor Municipal de Políticas de Erradicação do Sub-registro Civil de Nascimento e ampliação do acesso à documentação básica**. Belo Horizonte, 2021b. (Coletânea para o Registro Civil de Nascimento e documentação básica, 1).

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. **Gestão de florestas plantadas e controle de produtos florestais - fase origem - Plano de Suprimento Sustentável - PSS. Abril de 2022**. Belo Horizonte: Seplag/FJP, 2022d.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Laboratório de Inovação em Governo. **Projeto de redesenho do serviço de emissão da carteira de identidade**: relatório de imersão. Belo Horizonte, 2022a.

MINAS GERAIS. Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão. Laboratório de Inovação em Governo. **Projeto de redesenho do serviço de emissão da carteira de identidade**: relatório final. Belo Horizonte, 2022b.

MINAS GERAIS. MG.GOV.BR. **Obter carteira de identidade - 1ª via**. Belo Horizonte, 2022c. Disponível em: <https://www.mg.gov.br/servico/obter-carteira-de-identidade-1a>. Acesso em: 12 jul. 2022.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **The innovation imperative in the public sector**: setting an agenda for action. Paris: OECD, 2015.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Core skills for public sector innovation**. Paris: OECD, 2017.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Revisão de competências em inovação e liderança no serviço civil sênior do Brasil**: conclusões preliminares da OECD. Paris: OECD, 2019.

OLIVEIRA, Manoel Messias Tolentino de. **Design de serviços públicos à luz da centralidade do usuário na intermediação de mão de obra no SINE-PBH**. 2021. 165 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola de Governo Paulo Neves de Carvalho, Fundação João Pinheiro. Belo Horizonte, 2021.

SALERNO, Mario Sergio. **Projeto de organizações integradas e flexíveis**: processos, grupos e gestão democrática via espaços de comunicação e negociação. São Paulo: Atlas, 1999.

SANO, Hironobo. **Laboratórios de inovação no setor público**: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais. Brasília: ENAP, 2020. (Cadernos Enap, 69).

STICKDORN, Marc; HORMESS, Markus; LAWRENCE, Adam; SCHNEIDER, Jacob. **This is service design doing**: applying service design thinking in the real world. Sebastopol: O'Reilly Media Inc., 2018.

SMITH, Howard; FINGAR, Peter. **Business process management**: the third wave. Tampa: Meghan-Kiffer Press, 2003.

UNITED NATIONS DEVELOPMENT. **Growing government innovation labs**: an insider's guide. New York: UNDP, 2017.