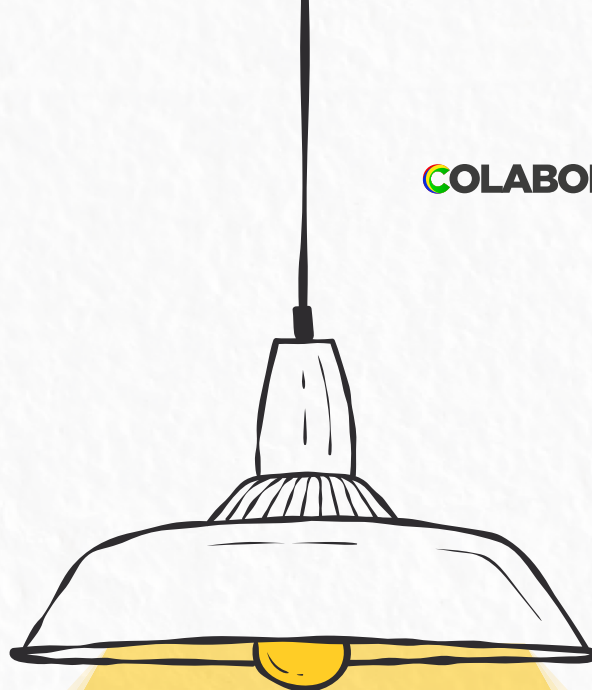


BRASÍLIA - DF | 2025

COLABORAGOV

MINISTÉRIO DA  
GESTÃO E DA INOVAÇÃO  
EM SERVIÇOS PÚBLICOS



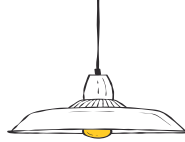
# colaborainova

guia prático - inovação



# Sumário

<b>B o a s - v i n d a s</b>	<b>3</b>
<b>O p r o g r a m a</b>	<b>4</b>
<b>P r o p ó s i t o</b>	<b>8</b>
<b>P o t e n c i a l</b>	<b>21</b>
<b>C a p a c i d a d e</b>	<b>24</b>
<b>I m p a c t o</b>	<b>32</b>
<b>F a l e c o m a g e n t e</b>	<b>36</b>

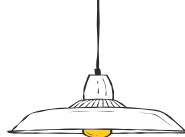


# Boas-vindas

É com grande satisfação que apresento a vocês o **Guia Prático de Inovação do Programa Colaborainova**. Este material foi cuidadosamente elaborado para ser uma ferramenta essencial em nossa jornada de inovação dentro do ColaboraGov, oferecendo um conjunto de estratégias e ferramentas que nos ajudarão a elevar nossa maturidade e prontidão para inovar. Naveguem por suas páginas para descobrir como podemos, juntos, transformar boas ideias em processos e práticas que fortalecem as capacidades do Estado e promovem a excelência dos serviços públicos. Tenho certeza de que este guia será um parceiro valioso para impulsionarmos a inovação e o valor público!

**Wanessa Queiroz**  
Diretora de Gestão Estratégica

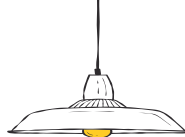
# O programa



O Programa Colaborainova conduzido pela CGFOR | COEAI consiste em um conjunto de ações pensadas para elevar a maturidade e prontidão para inovar das equipes no âmbito da DGE e do ColaboraGov, fomentando o processo de inovação.

As ferramentas e práticas propostas, baseadas em gestão de inovação + design, focam no fortalecimento de dois pilares:

- Direcionamento estratégico para inovar;
- Capacidade de inovação.

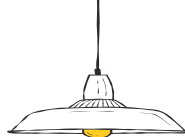


## Ações do Colaborainova

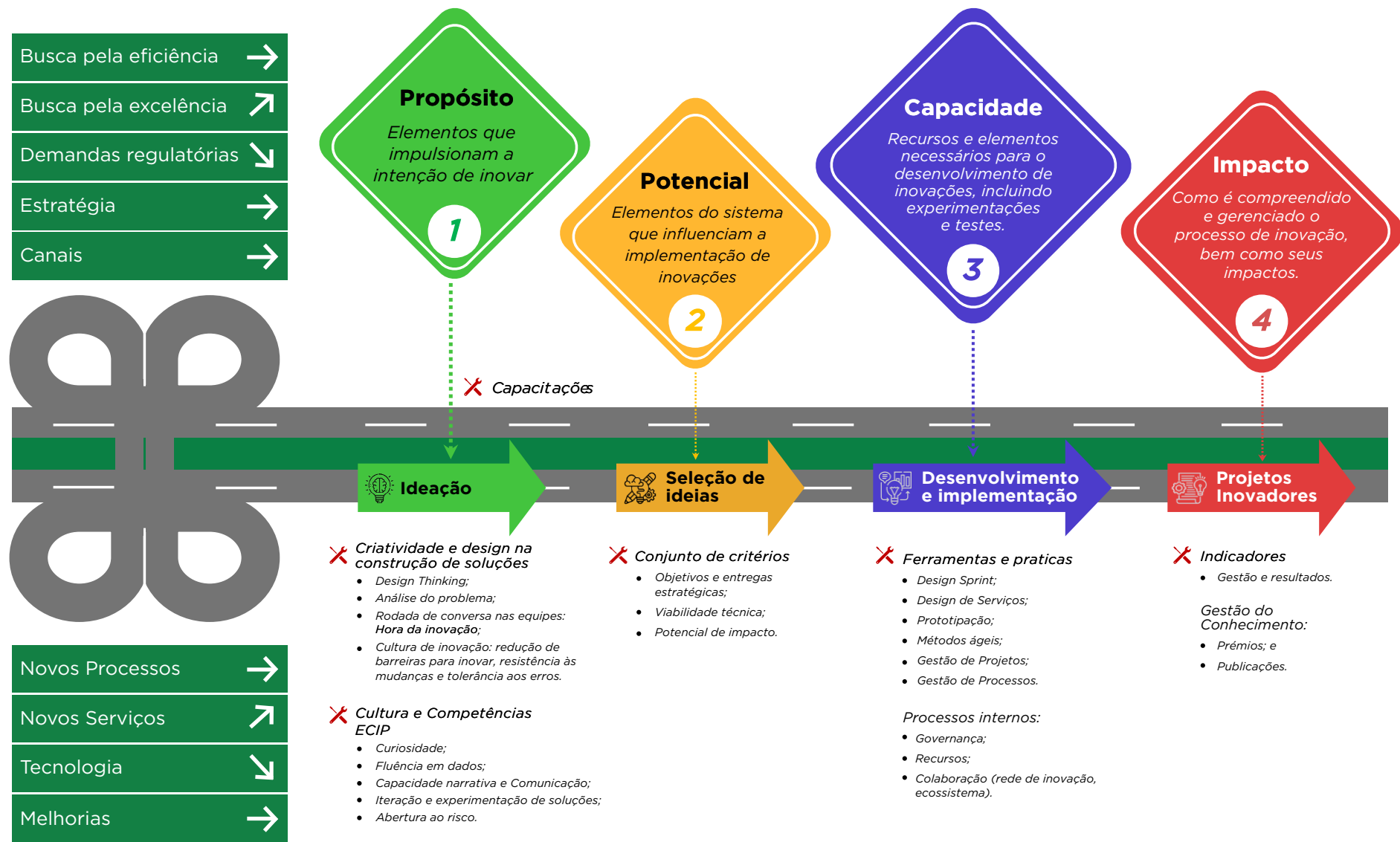


Direcionamento estratégico para inovar + Capacidade de inovação



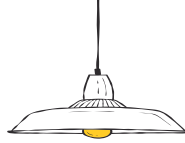


# Caminho da Inovação na SSC



# Propósito

Identificando os elementos que impulsionam a intenção de inovar



## Direcionando os esforços para inovar

A estratégia de inovação deve se adequar a um cenário externo complexo e em constante mudança, com incertezas sobre desenvolvimentos tecnológicos presentes e futuros, além das demandas da sociedade. Estruturas e processos internos devem continuamente suportar a estratégia de inovação.

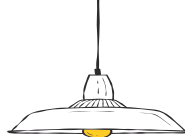
Essa construção deve refletir os objetivos de inovação de curto, médio e longo prazos da organização. Alternativamente: em um portfólio diversificado, demonstrar como pretende atuar e, na prática, orientar as decisões sobre a priorização de projetos para o desenvolvimento de novos serviços ou processos.

## olhando pra dentro...

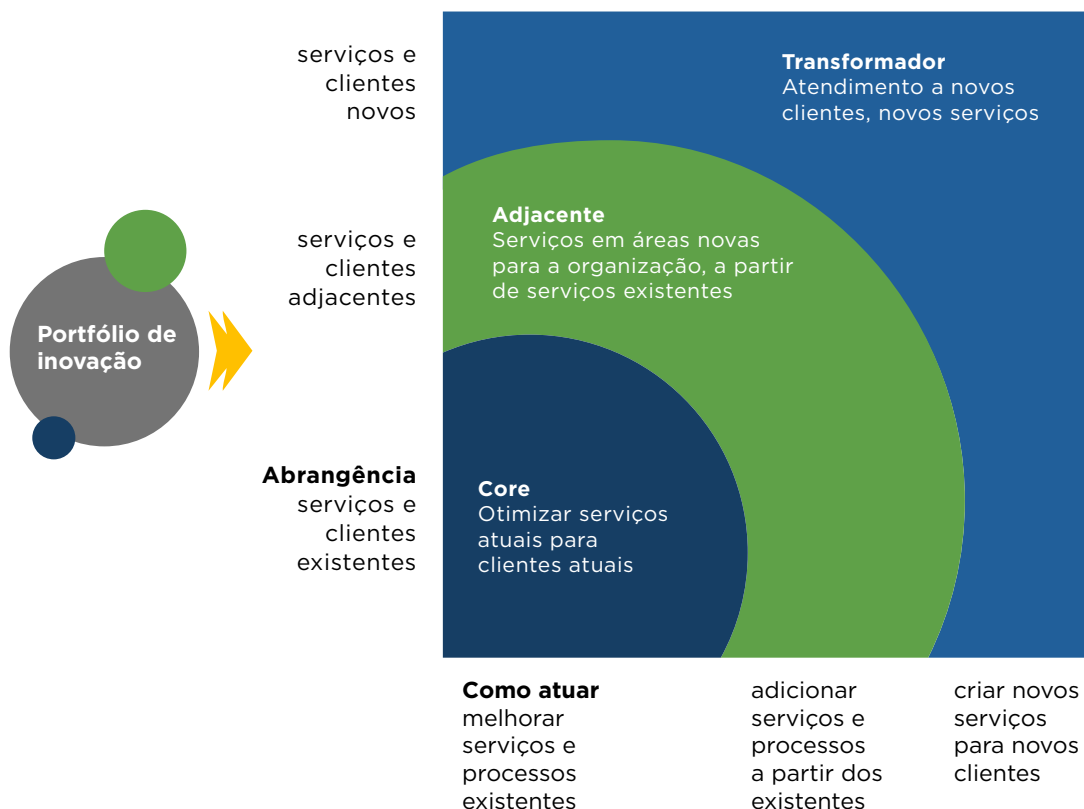
- Estratégia MGI
- Cadeia de Valor
- PLS
- EAP ColaboraGov
- Conceito de Inovação - ColaboraInova

## olhando pra fora...

- Benchmarkings
- Eventos e fóruns de inovação
- Parcerias - Ecossistema
- Consultorias
- Novos conhecimentos - capacitações



## HORIZONTES DE INOVAÇÃO

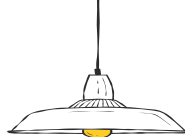


A análise do portfólio de inovação baseada nos **3 horizontes de inovação** permite à organização visualizar como pode atuar de forma ambidestra, executando projetos de melhoria em serviços existentes e, ao mesmo tempo, executar projetos para a criação de novos serviços, integração de novas tecnologias, exploração de fronteiras de conhecimento e experimentação, com foco na ampliação da capacidade estatal e da criação de valor público.

Referência: Managing Innovation Portfolio (Nadji e Tuff, 2012). Saiba mais em: <https://hbr.org/2012/05/managing-your-innovation-portfolio>

## Portfólio de Inovação

**Alocação de recursos:** A partir da composição de um portfólio de inovação diversificado, definir quais recursos serão alocados (estrutura física ou digital, pessoas, orçamento, TI) para o desenvolvimento destes projetos é um passo essencial para garantir a execução da estratégia.

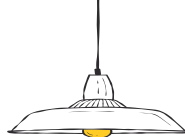


## Conceito de Inovação na SSC



Inovar na SSC é transformar boas ideias em processos e práticas que fortalecem as capacidades do Estado, promovendo a excelência e a transformação dos serviços para a criação de valor público.

Esse processo visa criar, aprimorar e disseminar soluções gerenciais para a melhoria da gestão, da eficiência operacional, da transparência, da qualidade dos serviços oferecidos, promovendo uma administração pública mais moderna, integrada, inclusiva, sustentável e centrada nas necessidades da administração pública federal, dos servidores e da sociedade.



## Elementos impulsionadores da inovação

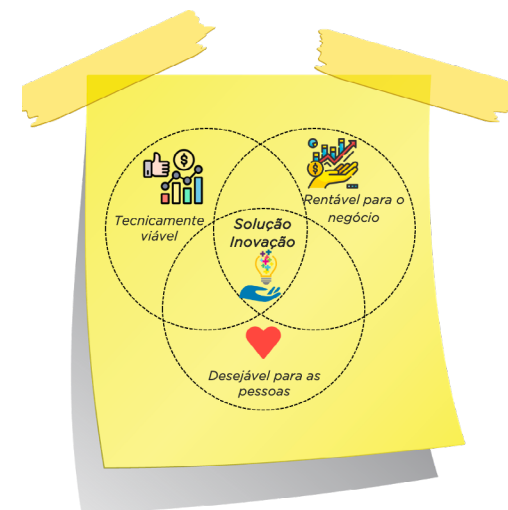
Além da estratégia, outros elementos são considerados impulsionadores do processo de inovação, bem como da criatividade necessária para a concepção das boas ideias. A busca pela eficiência e pela excelência em serviços públicos, as demandas regulatórias, novos canais de atendimento, novos processos, a demanda por novos serviços e o avanço tecnológico são exemplos das múltiplas fontes de ideias e incentivos à inovação no setor público.



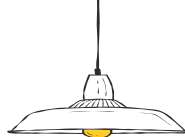
## O processo de ideação

A criatividade é considerada um dos elementos-chave para a geração de novas ideias, e um dos principais impulsionadores do processo de inovação. O processo de ideação consiste em desenvolver propostas iniciais para solucionar desafios ou problemas. E a partir desse processo esperamos soluções inovadoras.

A ideação é uma das etapas do Design Thinking, que é uma das ferramentas mais utilizadas em processos de inovação.



*Princípios do Design Thinking*



## Ferramentas e práticas

### Capacitações

- **Conteúdos GNOVA - ENAP**

<https://gnova.enap.gov.br/index.php/pt/conteudos>

- **Cursos EVG - ENAP**

**Princípios do Design Thinking e Inovação em Governo:**

<https://www.escolavirtual.gov.br/trilha/182/curso/326>

**Uso do Design em Políticas Públicas:**

<https://www.escolavirtual.gov.br/trilha/245/curso/506>

**Métodos e Ferramentas para Inovação em Políticas Públicas:**

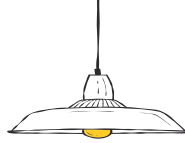
<https://www.escolavirtual.gov.br/curso/664>

### Criatividade e design na construção de soluções

- Design Thinking;
- Análise do problema;
- Rodada de conversa nas equipes: Hora da inovação;
- Cultura de inovação: redução de barreiras para inovar, resistência às mudanças e tolerância aos erros.

### Cultura e Competências ECIP

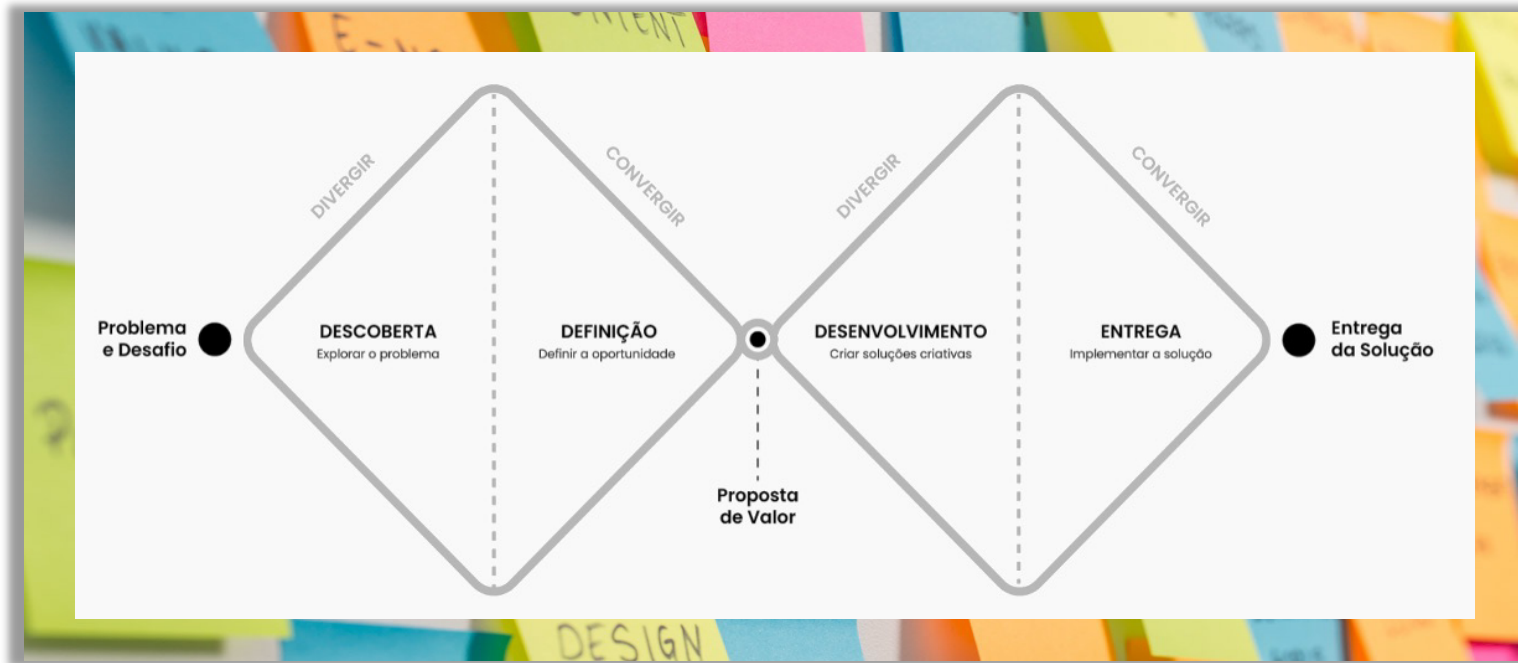
- Curiosidade;
- Fluência em dados;
- Capacidade narrativa e Comunicação;
- Iteração e experimentação de soluções;
- Abertura ao risco.



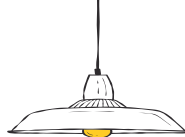
## Design Thinking

### O modelo do duplo diamante

- Pensamento **divergente** (foco no problema) e pensamento **convergente** (foco na solução);
- Etapas: Descobrir, definir, desenvolver e entregar;
- Processo iterativo e expansivo.
- **Problemas complexos não são resolvidos individualmente.**



Referência: <https://www.designcouncil.org.uk/our-resources/the-double-diamond/>



## Design Thinking

### Empatia + Colaboração + Experimentação

O Design Thinking é uma abordagem centrada nas pessoas, que possibilita a criação de soluções para problemas reais, facilitando processos de inovação em diversas organizações.

#### Saiba mais em...

- **Curso:**

- Princípios do Design Thinking e Inovação em Governo (<https://www.escolavirtual.gov.br/trilha/182/curso/326>);

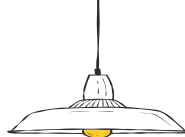
- **Leitura:**

- BROWN, Tim. Design Thinking: Uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Alta books, 2017.



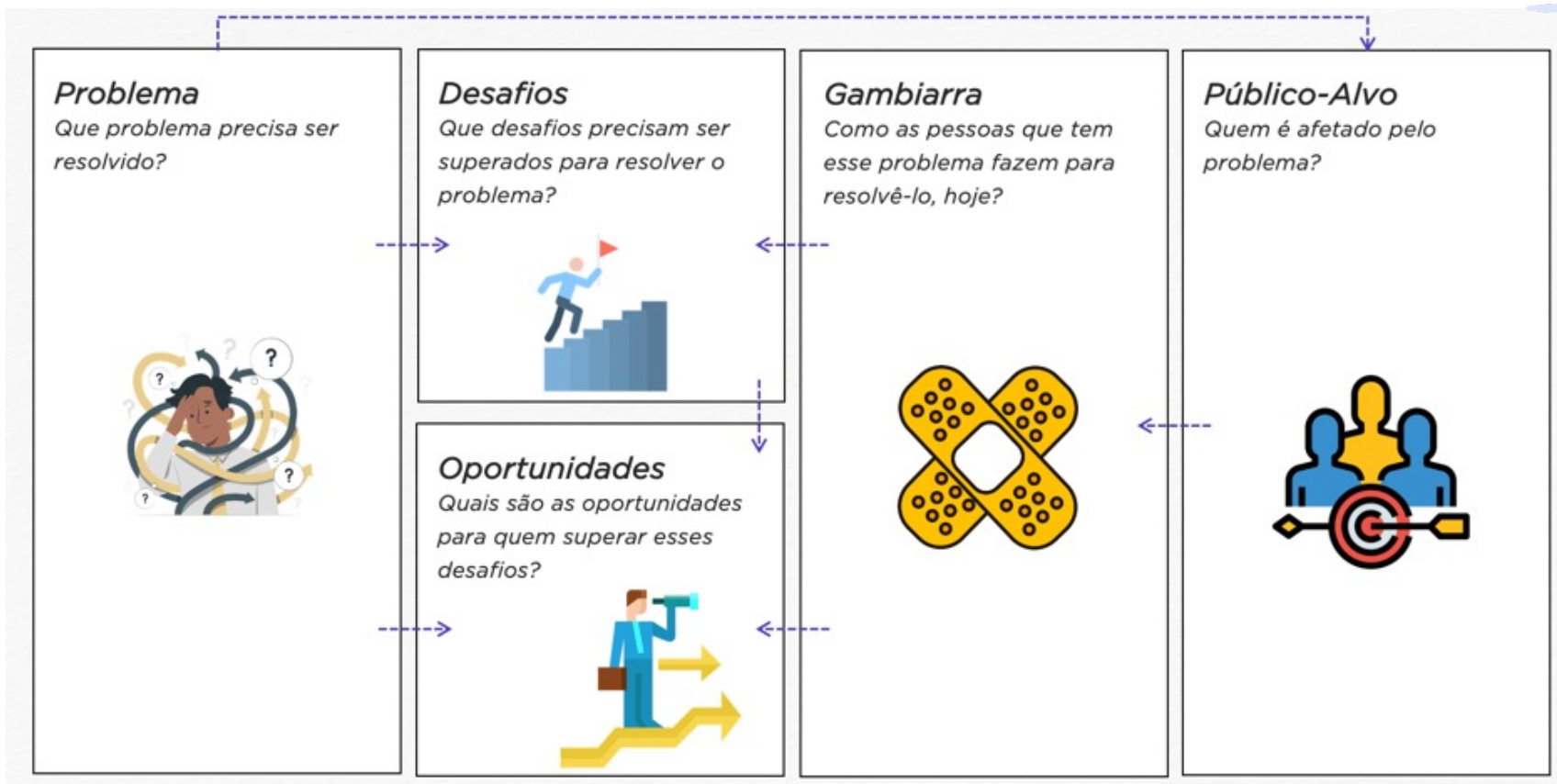
Referência: <https://blog.aevo.com.br/etapas-do-design-thinking/>

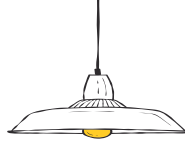




## Modelo para análise do problema X possíveis soluções

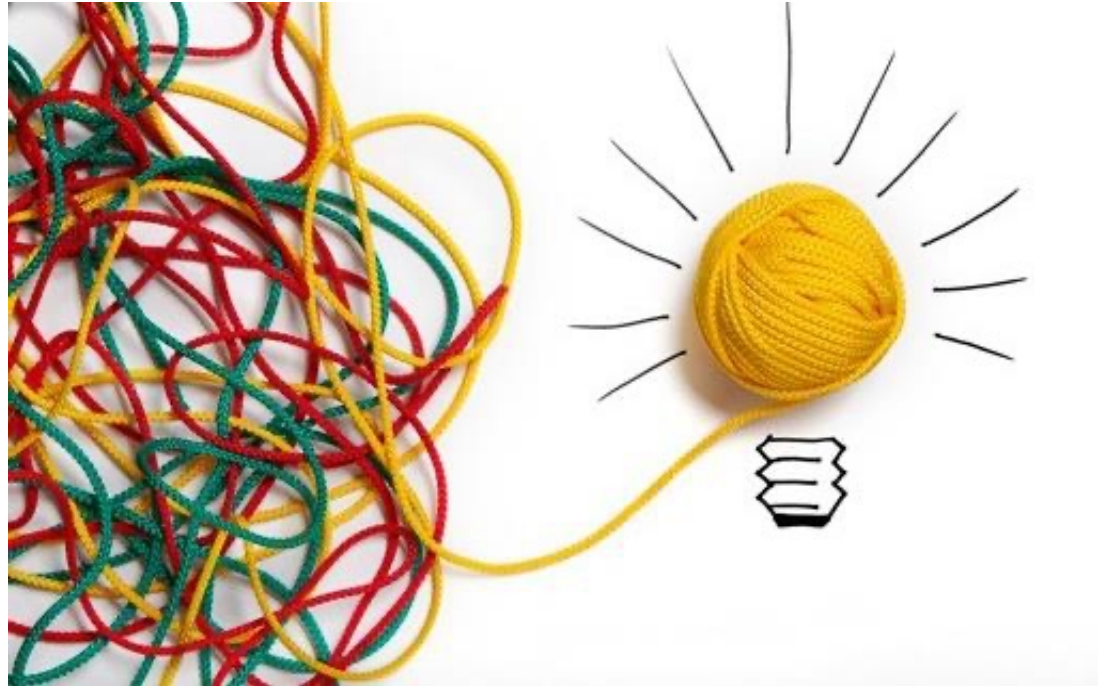
Modelagem da solução: passo a passo para compreender melhor as oportunidades e desafios que o problema apresenta.

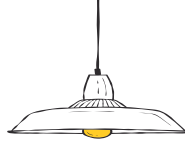




## Hora da Inovação

Criar espaços seguros para a exposição de ideias é um passo essencial para a construção de um ambiente e de uma cultura de inovação. Convide seu time para uma conversa sobre inovação, torne isso parte da rotina. Muitas melhorias e até mesmo novas ideias podem surgir nesses espaços de comunicação aberta.





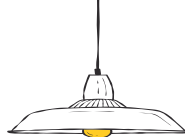
## Cultura de Inovação

### Construindo a cultura e o ambiente de inovação

A construção de uma cultura de inovação tem se tornado um ponto de atenção para grande parte das organizações, buscando formas de engajar e incentivar os funcionários em comportamentos inovadores. Isso requer a adoção de práticas que contribuem para um ambiente criativo e colaborativo.

O ambiente de inovação deve ser construído com base na redução de barreiras à inovação, apoiado em um portfólio de inovação balanceado e alinhado à estratégia. Assumir riscos faz parte dessa cultura, assim como uma maior tolerância aos erros, experimentando e testando mais.











## ECIP - Escala comportamental para Inovação Pública

A **Escala Comportamental para Inovação Pública - ECIP** é um método desenvolvido pelo Gnova - ENAP, que apresenta um conjunto de competências para inovar no setor público, permitindo avaliar se os agentes que participam de projetos de inovação adquirem ou amadurecem essas competências ao longo do tempo, transformando seus comportamentos ao enfrentarem desafios que exigem novas maneiras de pensar e agir.

O toolkit utilizado como referência está disponível no repositório da ENAP.

[https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7562/1/gnova\\_design\\_toolkit%20ECIP.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/7562/1/gnova_design_toolkit%20ECIP.pdf)

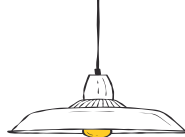
### Competências para Inovação Pública - ECIP (Gnova - ENAP)

 <p><b>CURIOSIDADE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>15. Buscar inspiração em soluções produzidas por outros agentes ou organizações públicas.</li> <li>14. Buscar aprender novas abordagens e metodologias para desenvolver o meu trabalho.</li> <li>21. Definir problemas com clareza.</li> </ul>	 <p><b>FLUÊNCIA EM DADOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>8. Utilizar dados para descrever e avaliar fenômenos sociais.</li> <li>6. Utilizar dados públicos para investigar o problema.</li> <li>7. Organizar as informações com evidências disponíveis em fontes documentais e na literatura da área.</li> <li>9. Analisar dados e informações reconhecendo a possibilidade de influência do meu viés pessoal.</li> </ul>	 <p><b>COLABORAÇÃO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>20. Mobilizar tomadores de decisão para a incorporação de inovações no serviço público.</li> <li>17. Buscar soluções em rede para auxiliar em meus projetos. (ex. parcerias).</li> <li>16. Incluir profissionais com repertórios diferentes e complementares em meus projetos ou equipes.</li> <li>18. Incentivar outros servidores a experimentar novas formas de resolver problemas públicos.</li> </ul>	 <p><b>CAPACIDADE DE NARRATIVA E COMUNICAÇÃO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>12. Incorporar histórias reais de usuários em meus projetos/ações.</li> <li>13. Definir a estratégia de comunicação mais acessível ao público-alvo.</li> </ul>	 <p><b>ITERAÇÃO E EXPERIMENTAÇÃO DE SOLUÇÕES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>2. Fazer testes rápidos em pequenas escalas para o público-alvo interagir com o serviço ou produto em desenvolvimento.</li> <li>1. Desenvolver modelos simples e testáveis de serviços/políticas públicas antes de implementá-los.</li> <li>3. Fazer aperfeiçoamentos progressivos em meus protótipos.</li> <li>11. Envolver os usuários durante a avaliação</li> <li>22. Realizar pesquisa de campo para mapear informações sobre as diferentes dimensões do problema.</li> <li>10. Coletar informações sobre a experiência de usuários antes de formular soluções.</li> </ul>	 <p><b>ABERTURA AO RISCO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>5. Relatar erros como forma de disseminar aprendizados.</li> <li>19. Buscar compreender e gerenciar os riscos das minhas decisões.</li> <li>4. Relatar acertos como forma de disseminar aprendizado.</li> </ul>
---	--	---	---	--	--

Referência: Toolkit ECIP (GNOVA, ENAP).

# Potencial

Elementos do sistema que influenciam a implementação de inovações



## O processo de seleção de ideias

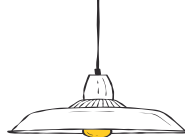
Em um ambiente favorável à inovação, com uma cultura de inovação forte e múltiplos talentos em ação, muitas ideias valiosas podem surgir: novos serviços, novos processos ou mesmo melhorias significativas podem ser propostas. Porém, em um processo com recursos limitados, e com uma estratégia a ser executada, escolhas serão necessárias para alcançar melhores resultados. Estabelecer critérios para essas escolhas auxiliará os gestores nessa jornada.



## Ferramentas e práticas

### Conjunto de Critérios para a seleção de ideias

- Objetivos e Entregas estratégicas;
- Viabilidade técnica;
- Potencial de impacto.



## Seleção de ideias

### Escolhendo os projetos prioritários

**Objetivos e Entregas estratégicas:** Olhar, primeiramente, para os compromissos estratégicos da área pode trazer o direcionamento necessário para a priorização, determinando quais são os problemas a serem solucionados para o alcance dos objetivos.

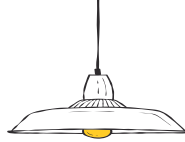
**Viabilidade técnica:** A análise da viabilidade técnica envolve aspectos como a alocação de recursos, disponibilidade de tecnologia, recursos humanos, prazo e orçamento para que uma ideia possa ser implementada.

**Potencial de impacto:** O potencial de impacto traduz a justificativa para o desenvolvimento de um determinado projeto em detrimento de outro, em um cenário de restrição de recursos. Deve estar alinhado às escolhas estratégicas.



# Capacidade

Recursos e elementos necessários para o desenvolvimento de inovações, incluindo experimentações e testes.



## O processo de desenvolvimento e implementação

### É hora de tirar as ideias do papel...

Para isso, uma série de ferramentas podem apoiar o desenvolvimento dessa ideia até a implementação. São formas de alocar recursos e orientar os esforços para que a melhoria ou a novidade se transformem em resultados, ou seja, para que as ideias sejam implementadas tornando-se de fato inovações.



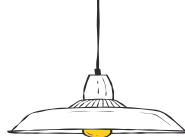
## Ferramentas e práticas

### Ferramentas gerenciais, métodos e práticas para tirar ideias do papel

- Design Sprint;
- Design de Serviços;
- Prototipação;
- Métodos ágeis;
- Gestão de Projetos;
- Gestão de Processos.

### Processos internos que apoiam o desenvolvimento e a implementação

- Governança;
- Alocação de recursos;
- Colaboração.

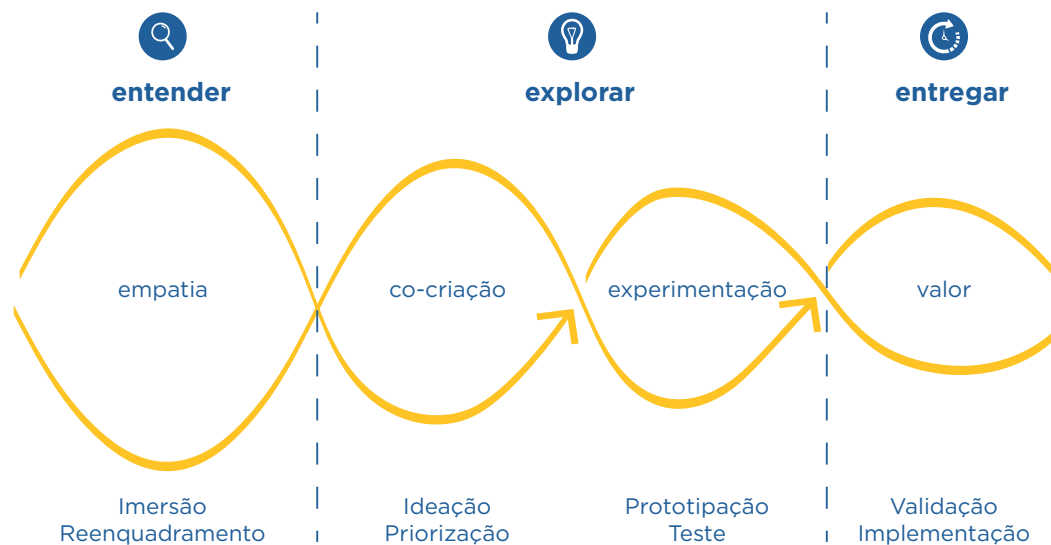


## Ferramentas gerenciais, métodos e práticas

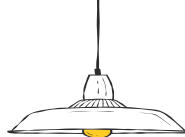
### As contribuições do Design

**Processos de Design** apresentam a centralidade do usuário e o foco na resolução de problemas como a base para a construção de soluções inovadoras. Muitas ferramentas foram desenvolvidas com essa abordagem para facilitar os processos como **Design Sprint, Design de Serviços e Prototipação**.

O **Design Sprint** é um método para resolver problemas por meio de design, prototipagem e teste de ideias com usuários, capaz de alinhar as equipes sob uma visão compartilhada com metas e entregas claramente definidas. É uma ferramenta para desenvolver uma hipótese, prototipar uma ideia e testá-la rapidamente (<https://designsprintkit.withgoogle.com>).



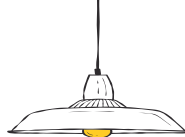
Processo de Design  
(Kit de Ferramentas Design thinking e Design Sprint, ENAP - ANVISA, 2018)



## Design Thinking e Design Sprint

Recomendamos o Kit de Ferramentas desenvolvido pela ENAP em parceria com a ANVISA:

Disponível em: [https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4502/3/Kit\\_de\\_Ferramentas.pdf](https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4502/3/Kit_de_Ferramentas.pdf).



## Métodos Ágeis

O movimento ágil ou a mentalidade ágil na gestão de projetos tornou-se um método de trabalho amplamente utilizado em diversas organizações nos últimos anos, inclusive no setor público. No serviço público, o Ágil permite às equipes resultados de alta qualidade rapidamente. Baseia-se em uma mudança de mentalidade, priorizando a clareza sobre os requisitos de uma solução, em estruturas flexíveis de liderança e organização, equipes multifuncionais, ecossistemas de talentos e culturas e comportamentos colaborativos. A gestão ágil é centrada nas pessoas e requer colaboração e adaptação.



Referência: Ágil no contexto do Serviço Público – ENAP (<https://www.escolavirtual.gov.br/curso/317>)

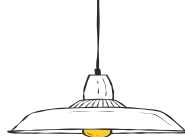


Um exemplo de método ágil é o **Scrum**, uma estrutura de gerenciamento e execução de projetos na qual as equipes planejam e entregam valor de forma incremental, organizados em ciclos de duração fixa, conhecidos como sprints. O Scrum permite às equipes e organizações gerar valor por meio de soluções adaptativas para problemas complexos.

Outros métodos, como o **Lean Inception**, também podem ser aplicados no contexto do setor público.

## SAIBA MAIS EM...

- Gestão Ágil para Transformação Digital  
<https://www.escolavirtual.gov.br/programa/77>
- Ágil no Contexto do Serviço Público  
<https://www.escolavirtual.gov.br/curso/317>
- Uso da Lean Inception na Administração Pública  
<https://www.escolavirtual.gov.br/curso/527>
- Metodologias ágeis no contexto da administração pública: análise de estudos de caso de implementação ágil  
<https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/6660>



## Ferramentas de gestão

### Gestão de processos

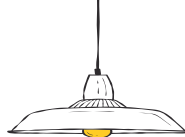
#### Guia Prático de Gestão de Processos

<https://www.gov.br/gestao/pt-br/acesso-a-informacao/estrategia-e-governanca/gestaodeprocessos/GuiaPrticodeGesto-deProcessosv1maiode20241.pdf>

### Gestão de projetos

#### Guia Prático de Gestão de Projetos

<https://www.gov.br/gestao/pt-br/acesso-a-informacao/estrategia-e-governanca>



## Processos internos que apoiam o desenvolvimento e a implementação das inovações

### Governança

A estrutura de governança é uma ferramenta gerencial que oferece suporte aos processos, incluindo o processo de inovação, quanto a definição de papéis e responsabilidades, instâncias decisórias, além da estrutura burocrática necessária para o desenvolvimento e implementação de projetos.

### Alocação de recursos

Recursos humanos, tecnológicos, administrativos e orçamentários, entre outros, são elementos essenciais para o desenvolvimento e implementação de qualquer projeto. Por isso, o planejamento e a disponibilidade de recursos necessários é uma ferramenta gerencial determinante para o sucesso da inovação.

### Colaboração

Práticas colaborativas, sejam elas entre áreas internas da organização ou do projeto, ou envolvendo agentes externos, são mecanismos que potencializam a troca de conhecimentos e o sucesso dos projetos de inovação, como mais uma ferramenta gerencial valiosa para a maximização de resultados.

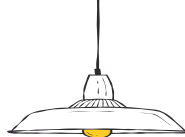
## Estratégia e Governança para Inovação

Saiba mais como o **MGI** aplica **ferramentas de gestão**, estratégia e governança para inovar e gerar valor público. Conheça a atuação em **governança, estratégia institucional, gestão de processos, análise de impacto regulatório, PPA** e a contribuição do **ColaboraGov** para a inovação.

- Estratégia e Governança (<https://www.gov.br/gestao/pt-br/acesso-a-informacao/estrategia-e-governanca>).
- ColaboraGov (<https://www.gov.br/servicoscompartilhados/pt-br>).

# Impacto

Avaliando como é compreendido e gerenciado o processo de inovação e seus impactos



## Projetos Inovadores

No setor público, projetos inovadores são iniciativas que buscam melhorar a gestão, a prestação de serviços e o impacto social por meio de novas abordagens, tecnologias ou métodos, visando maior eficiência, transparência e acessibilidade. Esses projetos podem envolver a introdução de soluções criativas para desafios complexos enfrentados pelo governo ou pelas comunidades, como questões relacionadas à educação, saúde, mobilidade, segurança, sustentabilidade e gestão pública.

Essas iniciativas visam não só melhorar a qualidade e a eficiência dos serviços prestados, mas também transformar a maneira como o governo interage com os cidadãos e como as políticas públicas são executadas, contribuindo para um setor público mais ágil, transparente e capaz de atender melhor às necessidades da população.



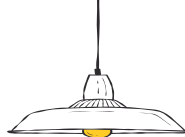
## Ferramentas e práticas

### Indicadores

- Gestão e resultados.

### Gestão do conhecimento

- Publicações;
- Premiações.



## Indicadores

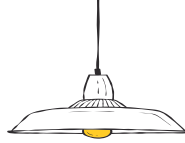
### Métricas para inovação

A implementação de métricas para acompanhamento, gerenciamento e aprimoramento do processo de inovação é um importante passo para avançar na maturidade para inovar.

São exemplos de métricas para avaliação tanto da gestão quanto dos resultados a partir de inovações:

- Melhorias em processos;
- Número de experimentos em andamento;
- Quantidade de soluções em desenvolvimento;
- Novos canais disponibilizados;
- Novos serviços;
- Novos serviços por grau de inovação (central, adjacente e transformadora);
- Número de parcerias e colaborações;
- Redução de custos a partir de inovações (serviços e processos);
- Quantidade de horas dedicadas a projetos de inovação;
- Quantidade de horas de capacitação em inovação;
- Investimentos / Orçamento de inovação;
- Prêmios, publicações e participação em eventos de inovação;
- Satisfação de clientes.

Referência para Métricas de Inovação: The Corporate Startup  
(Esther Gons, Dan Toma, Tendayi Viki, 2017)



## Gestão do Conhecimento

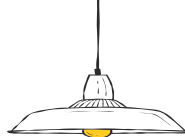
### Prêmios, Publicações e Eventos de Inovação

A participação em **eventos de inovação** é uma excelente oportunidade para a troca de conhecimentos, para acompanhar as atualizações no ecossistema inovador e para adquirir novos conhecimentos.

Destacar projetos inovadores por meio de **publicações** em congressos ou revistas especializadas também apresenta oportunidades para debates construtivos, colaborações e trocas de conhecimentos. Garante ainda, visibilidade e reconhecimento das ações inovadoras.

A inscrição em **premiações de inovação** permite um olhar crítico sobre os projetos, sobre destaques e lições aprendidas, bem como o reconhecimento dos resultados.

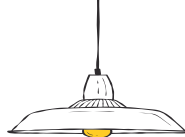
Todas essas ações contribuem para a Gestão do Conhecimento, promovendo a disseminação e a transparência.



## Fale com a gente!

- Dúvidas sobre esse conteúdo?
- Quer falar sobre uma ideia inovadora?
- Tem um projeto de sucesso para destacar?





# ficha técnica

## MINISTÉRIO DA GESTÃO E DA INOVAÇÃO EM SERVIÇOS PÚBLICOS (MGI)

<b>Ministra de Estado</b>	Esther Dweck
<b>Secretária-Executiva</b>	Cristina Kiomi Mori
<b>Secretário de Serviços Compartilhados</b>	Cilair Rodrigues de Abreu
<b>Diretora de Gestão Estratégica</b>	Wanessa Queiroz de Souza Oliveira
<b>Coordenador-Geral de Fortalecimento Institucional</b>	Paulo Augusto R. Goulart
<b>Equipe da Coordenação de Estratégia, Articulação e Inovação</b>	Divina Sueli Caldas Isabel Tarrisse da Fontoura Priscila Pagliarini Sartori



**colaborainova**

**COLABORAGOV**

MINISTÉRIO DA  
GESTÃO E DA INOVAÇÃO  
EM SERVIÇOS PÚBLICOS

**GOVERNO FEDERAL**  
**BRASIL**  
UNIÃO E RECONSTRUÇÃO