

Centro Universitário Processus

CENTRO UNIVERSITÁRIO PROCESSUS Prática Extensionista

PROJETO (2025.2)

1. Identificação do Objeto

Atividade Extensionista:

- () PROGRAMA
(x) PROJETO
() CURSO
() OFICINA
() EVENTO
() PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS
() AÇÃO DE EXTENSÃO SOCIAL

Área Temática: Gestão Pública Inovadora e a Criação de Valor Público

Linha de Extensão: Modernização da Administração e Serviço ao Cidadão

Local de implementação (Instituição parceira/conveniada): CONSELHO DE JUSTIÇA FEDERAL - CJF

Título Geral: A Inovação na Gestão Pública e o Foco no Cidadão-Cliente.

2. Identificação dos Autor(es) e Articulador(es)

Curso: Bacharel em Administração

DISCIPLINA EXTENSIONISTA: Empreendedorismo e Inovação

Articulador(es)/Orientador(es): Profa. Silvana Maria Barbosa da Silva Costa

Aluno(a)/Equipe:

Nome Completo	Curso / Matrícula	Telefone
Fabiano Viana de Lacerda	Administração 2518590000011	(61) 982298043

3. Desenvolvimento

Apresentação:

O projeto visa analisar e propor diretrizes para a implementação de uma cultura de inovação e empreendedorismo na gestão pública. Focando na transformação digital e na mudança de mentalidade dos servidores, busca-se aprimorar a entrega de serviços, reduzir custos e, fundamentalmente, elevar o nível de satisfação do cidadão, tratando-o como o principal beneficiário e "cliente" dos serviços governamentais.

Centro Universitário Processus

Fundamentação Teórica:

O projeto se fundamenta na convergência de três grandes pilares conceituais:

Nova Gestão Pública (NGP) e Pós-NGP: Teorias que promovem a adoção de práticas gerenciais do setor privado (eficiência, foco em resultados) na esfera pública, evoluindo para um modelo que enfatiza a governança colaborativa e a criação de valor público (Moore, 1995). A transição da Administração Pública Tradicional (Modelo Burocrático, focado em regras e processos) para a NGP, a partir dos anos 1980, baseou-se nos princípios do **New Public Management (NPM)**, buscando **eficiência, economicidade e eficácia** (Hood, 1991). O principal conceito era transformar o cidadão em "cliente" e o gestor público em um "empreendedor", utilizando mecanismos de mercado, privatizações e agências executivas para otimizar a entrega de serviços. A NGP priorizava a **gestão por resultados**, desvinculando o foco dos meios para os fins.

O modelo Pós-NGP (ou Novo Serviço Público - NSP) reorienta o foco para o **Valor Público (Public Value)**, conceito central desenvolvido por **Mark H. Moore (1995)** em *Creating Public Value*. Para Moore, a gestão pública não deve apenas ser eficiente (como na NGP), mas deve **legitimar suas ações** perante o público e **criar resultados que a sociedade valoriza**.

Empreendedorismo Governamental (Osborne & Gaebler, 1992): Conceito de "reinventar o governo" através de práticas que estimulam a iniciativa, a descentralização, a concorrência e o foco no desempenho, transformando o governo de "remador" para "timoneiro" é a filosofia de reforma administrativa que busca injetar práticas de mercado e mentalidade empresarial na administração pública.

O conceito foi popularizado pelo livro seminal *Reinventing Government*, de David Osborne e Ted Gaebler (1992), que argumenta que os governos devem focar em **direcionar** (steering) em vez de **remar** (rowing). Ou seja, o papel do governo deve ser definir estratégias, políticas e objetivos (a direção), e não necessariamente ser o único provedor dos serviços (o ato de remar).

Os autores listam **dez princípios** para um governo empreendedor, que guiam a forma como o setor público deve operar para ser mais eficiente, eficaz e inovador:

1. **Governo Catalisador:** Direciona em vez de remar. Foca em criar parcerias.
2. **Governo Dirigido pela Comunidade:** Capacita cidadãos, descentralizando o poder.
3. **Governo Competitivo:** Introduce competição na prestação de serviços.

Centro Universitário Processus

4. **Governo Orientado por Missão:** Transforma organizações movidas por regras em organizações movidas por resultados.
5. **Governo Orientado para Resultados:** Financia resultados, não insumos.
6. **Governo Orientado para o Cliente:** Atende às necessidades do cidadão (visto como cliente).
7. **Governo Empreendedor:** Busca ativamente receitas e não apenas gasta.
8. **Governo Antecipatório:** Foca na prevenção em vez da cura.
9. **Governo Descentralizado:** Utiliza a gestão participativa e a hierarquia plana.
10. **Governo Orientado para o Mercado:** Promove mudanças através de mecanismos de mercado.

O Empreendedorismo Governamental é crucial por que:

Fundamentou a NGP: Ele serviu como o principal **manual de operações** para as reformas da Nova Gestão Pública (NGP) em países como Estados Unidos e Reino Unido, fornecendo as ferramentas práticas para a aplicação dos princípios de eficiência.

- **Foco em Resultados:** Mudou o paradigma da Administração Burocrática (focada no cumprimento de processos e regras) para uma administração focada na **entrega de valor e resultados** para o cidadão.
- **Inovação e Eficiência:** Incentivou a inovação, a flexibilidade gerencial e a busca por métodos mais baratos e rápidos de prestação de serviços, muitas vezes através de parcerias com o setor privado (*Public-Private Partnerships - PPP*).

Design de Serviços e Experiência do Usuário (UX): Uso de metodologias centradas no cidadão para mapear jornadas, identificar "pontos de dor" e redesenhar serviços públicos, garantindo usabilidade, acessibilidade e satisfação e a Experiência do Usuário (UX Design) aplicados ao setor público referem-se à prática de planejar e organizar pessoas, infraestrutura, comunicação e materiais de um serviço para melhorar a qualidade das interações e a experiência final tanto para o cidadão (o usuário) quanto para os servidores (a linha de frente).

- **Design de Serviços:** É uma abordagem holística e multidisciplinar que olha o serviço de ponta a ponta, incluindo a "linha de frente" (o que o cidadão vê) e o "backstage" (os processos internos e a infraestrutura que o cidadão não vê, mas que impactam a entrega). Seu objetivo é garantir que o serviço seja útil, utilizável, eficiente e desejável.
- **Experiência do Usuário (UX):** Foca-se na qualidade da interação de uma pessoa com um produto ou serviço específico, geralmente digital (como um portal, aplicativo ou formulário). No contexto público, visa garantir que a navegação e o uso sejam fáceis, acessíveis e intuitivos, minimizando a fricção.

Centro Universitário Processus

- **Metodologias Centradas no Cidadão:** É o princípio de que todos os serviços e políticas devem ser projetados e testados com a participação ativa das pessoas que irão utilizá-los, partindo das suas necessidades reais, e não das necessidades internas da organização pública.

A base teórica e metodológica dessa abordagem é o Design Thinking e o Design Centrado no Ser Humano (Human-Centered Design - HCD).

1. **Empatia:** Entender profundamente o cidadão (seus medos, desafios, rotinas) através de pesquisa qualitativa (entrevistas, observação).
2. **Colaboração (Co-criação):** Desenvolver soluções com equipes multidisciplinares e, crucialmente, com os próprios cidadãos e servidores que operam o serviço.
3. **Iteração:** O processo é incremental e cíclico, onde ideias são prototipadas, testadas rapidamente e ajustadas, em vez de lançar um serviço finalizado e imutável.

Objetivo geral:

Implementar um modelo de gestão que incorpore princípios de inovação e empreendedorismo, resultando na melhoria significativa da qualidade e acessibilidade dos serviços públicos.

Objetivos específicos:

- Analisar o nível atual de digitalização e a experiência do usuário nos principais serviços oferecidos pelo órgão/município.
- Desenvolver um programa de capacitação em Design Thinking e Gestão de Projetos Ágeis para servidores públicos.
- Propor a criação de um Laboratório de Inovação Governamental (GovLab), como espaço de experimentação e cocriação com a sociedade.
- Mensurar a satisfação do cidadão ("cliente") após a implementação das melhorias, utilizando métricas claras de desempenho.

Justificativa:

A rigidez burocrática e a lentidão na resposta às demandas sociais têm gerado desconfiança e ineficiência no setor público. A adoção de práticas de empreendedorismo governamental e inovação é crucial para:

Centro Universitário Processus

1. Aumentar a Eficiência: Otimizando o uso de recursos escassos através da tecnologia e processos mais enxutos.
2. Legitimidade Democrática: Aproximando o governo do cidadão, com serviços mais transparentes e responsivos.
3. Desenvolvimento Sustentável: Fomentando soluções inovadoras para problemas complexos (saúde, educação, mobilidade) que impactam diretamente a qualidade de vida.

Metas:

- Meta 1: Redesenhar digitalmente e simplificar 50% dos serviços de alta demanda em 12 meses.
- Meta 2: Capacitar 70% dos gestores e 30% do corpo técnico em metodologias ágeis e inovação em 6 meses.
- Meta 3: Reduzir o tempo médio de espera para a conclusão dos serviços prioritários em 30% em 12 meses.
- Meta 4: Atingir um Índice de Satisfação do Cidadão (ISC) de no mínimo 85% para os serviços reformulados.

Hipótese / Resultado esperado:

Entrega de Valor: Criação de um portfólio de serviços públicos mais rápidos, transparentes e orientados para o usuário. Econômicos: Redução de custos operacionais e aumento da eficiência no uso dos recursos públicos. Culturais: Estabelecimento de uma cultura de experimentação, tolerância ao erro (controlado) e proatividade entre os servidores (intraempreendedorismo). Sociais: Maior engajamento cívico e aumento da confiança do cidadão na capacidade de resposta do governo.

Metodologia:

O projeto seguirá um ciclo de inovação e melhoria contínua, baseado em quatro fases:

1. Diagnóstico (Qualitativo e Quantitativo): Mapeamento de processos (AS IS) e coleta de dados (pesquisas de satisfação, entrevistas com servidores e cidadãos, análise de gaps tecnológicos).
2. Cocriação e Prototipagem (Metodologias Ágeis):
 - Workshops de Design Thinking com equipes multidisciplinares e usuários (cidadãos) para idealização de soluções.

Centro Universitário Processus

- Desenvolvimento de protótipos de baixo custo e Testes-Piloto (MVPs - Produto Mínimo Viável).
- 3. Implementação e Escalabilidade: Padronização dos novos processos e serviços digitais, acompanhada da capacitação das equipes.
- 4. Monitoramento e Avaliação (KPIs): Uso de Indicadores-Chave de Desempenho (KPIs) para medir o impacto das mudanças e alimentar o ciclo de melhoria (PDCA - Plan-Do-Check-Act).

Cronograma de execução:

Fase	Período Estimado	Duração	Metas Principais
1. Diagnóstico e Planejamento	Dezembro/2025 a Fevereiro/2026	3 meses	Mapear processos, realizar pesquisas de satisfação e fechar o escopo detalhado.
2. Cocriação e Prototipagem	Março/2026 a Julho/2026	5 meses	Realizar Workshops de Design Thinking, capacitar gestores (Meta 2 - 70% concluída) e desenvolver protótipos (MVPs).
3. Implementação e Escalabilidade	Agosto/2026 a Março/2027	8 meses	Digitalizar e simplificar os serviços (Meta 1 - 50% concluída) e reduzir o tempo de espera (Meta 3 - 30% alcançada).
4. Monitoramento e Avaliação Final	Abril/2027 a Maio/2027	2 meses	Medir o Índice de Satisfação do Cidadão (Meta 4) e elaborar o relatório final de resultados.

Data de início: dezembro de 2025

Data de término: maio de 2027

Considerações finais:

O projeto de Inovação na Gestão Pública e Foco no Cidadão-Cliente transcende a mera modernização tecnológica; ele representa uma transformação cultural e paradigmática na forma como o governo interage e serve à sociedade.

Reforço do Propósito:

- **Necessidade Inadiável:** Em um mundo de alta velocidade e complexidade crescente, a administração pública não pode mais se dar ao luxo da inércia burocrática. A incorporação do espírito empreendedor é crucial para garantir a relevância e a eficácia das instituições governamentais.
- **Valor Público Acima de Tudo:** O objetivo final de todas as iniciativas de digitalização e otimização é a criação de valor público tangível. Isso significa serviços de maior qualidade, menor custo para o contribuinte e, principalmente, o

Centro Universitário Processus

restabelecimento da confiança entre o Estado e o Cidadão.

Os Desafios e a Continuidade:

- Embora os resultados esperados sejam altamente promissores (eficiência, satisfação e economia), é fundamental reconhecer os desafios persistentes, como a resistência institucional à mudança, a necessidade de investimentos contínuos em tecnologia e, sobretudo, a manutenção da capacitação e motivação dos servidores.
- O modelo proposto — centrado na metodologia ágil, na experimentação (GovLab) e no feedback constante do cidadão — não é um destino, mas sim um ciclo de melhoria contínua. O sucesso será medido pela capacidade do órgão em sustentar essa cultura de inovação ao longo do tempo.

Conclusão:

Ao adotar uma gestão empreendedora e colocar o cidadão no centro de suas decisões, o governo cumpre sua missão de forma mais eficiente e humana, demonstrando que é possível reinventar o setor público para construir um futuro de maior transparência, agilidade e prosperidade social.

Referência Bibliográfica:

MOORE, Mark H. Creating Public Value: Strategic Management in Government. Cambridge: Harvard University Press, 1995. <https://www.hks.harvard.edu/publications/creating-public-value-core-idea-strategic-management-government> Acesso em 04 de nov de 2025.

<https://www.hup.harvard.edu/books/9780674248809> Acesso em 09 de dez de 2025.

OSBORNE, David; GAEBLER, Ted. Reinventing Government: How the Entrepreneurial Spirit is Transforming the Public Sector. Reading: Addison-Wesley, 1992. <https://archive.org/details/reinventinggover0000osbo> Acesso em 4 de nov de 2025. <https://repositorio.ipea.gov.br/server/api/core/bitstreams/280851c2-6e4e-41d3-857b-b1544bf89efc/content> Acesso em 09 de dez de 2025.

DENHARDT, Robert B.; DENHARDT, Janet V. The New Public Service: Serving, Not Steering. Nova York: M. E. Sharpe, 2007. <https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9781315289496/new-public-service-janet-denhardt-robert-denhardt> Acesso em 4 de nov de 2025 pelo PDF que pode ser baixado pelo link.

ALBUQUERQUE, Célia. Empreendedorismo e Inovação no Setor Público. São Paulo: Atlas, 2018. (Ou autores brasileiros contemporâneos sobre GovTech). <https://repositorio.ipea.gov.br/server/api/core/bitstreams/e425aa10-d219-4986-8e39-bf0d693b786d/content> Acesso em 4 de nov de 2025 pelo PDF que pode ser baixado pelo link.

HOOD, Christopher. A Public Management for All Seasons? *Public Administration*, Londres, v. 69, n. 1, p. 3-19, Spring 1991. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1467-9299.1991.tb00779.x> Acesso em 09 de dez de 2025 pelo PDF que pode ser baixado pelo link.

Centro Universitário Processus

Marc Stickdorn e Jakob Schneider - *This is Service Design Thinking: Basics, Tools, Cases* (ou a versão em português: *Isto é Design Thinking de Serviços: Fundamentos - Ferramentas - Casos*).

<https://assets.super.so/9bd43d2f-3d87-4399-bcf0-c72619825ed8/files/b926e0c8-7c6f-45ac-81d2-cb45810b7677.pdf> Acesso em 09 de dez de 2025.

This Is Service Design Thinking: Basics, Tools, Cases — Stickdorn & Schneider (2014).

https://sobrief.com/books/this-is-service-design-thinking?utm_source Acesso em 09 de dez de 2025.

Rivera, E., Romero, V. & Maddison, R. Pensamento de design centrado no ser humano: uma nova ferramenta para cocriação em pesquisa sobre atividade física. *Health Res Policy Sys* 23 , 149 (2025).

https://link.springer.com/article/10.1186/s12961-025-01409-6?utm_source Acesso em 09 de dez de 2025.