


COMO FAZER A DIGITALIZAÇÃO DE SERVIÇOS FOCADA NO USUÁRIO?

O caso do Serviços Digitais





 [@smit_prefsp](https://www.instagram.com/smit_prefsp)
instagram.com/smit_prefsp

 [SMITPrefSP](https://www.facebook.com/SMITPrefSP)
facebook.com/SMITPrefSP/

 [Secretaria de Inovação e Tecnologia SMIT](https://www.youtube.com/c/SecretariadelInovacaoeTecnologiaSMIT/)
youtube.com/c/SecretariadelInovacaoeTecnologiaSMIT/

 smit@prefeitura.sp.gov.br

 (11) 2075-7240

 Rua Libero Badaró, 425
4º, 27º e 34º andares, Centro
CEP 01009000
São Paulo, SP, Brazil

SMIT - SECRETARIA MUNICIPAL DE INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

A Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia, através do (O11).lab, o laboratório de inovação da prefeitura de São Paulo, desenvolve um conjunto de ações voltadas para a gestão do conhecimento de práticas inovadoras dos mais de 114 mil servidores públicos da prefeitura de São Paulo. O CopiCola é uma das iniciativas e tem papel fundamental para fomentar a inovação dentro e fora da prefeitura de São Paulo. Agradecemos a todos os profissionais envolvidos por compartilhar os aprendizados relacionados a essa boa prática e, sobretudo, por acreditar na importância da gestão do conhecimento e no potencial de replicabilidade que esta prática tem na administração pública.



**PREFEITURA DE
SÃO PAULO**
INOVAÇÃO
E TECNOLOGIA

Secretário
Juan Quirós

Coordenador do (O11).lab
Vitor Cipriano de Fazio

Assessoria técnica
Paula Gonçalves Dias
Gabriela Yin Chen
Gilmar Maciel Costa

Secretário adjunto
Humberto A. P. Silva

Coordenadora do programa
Rafaela Maria Mendes de Souza

REALIZAÇÃO



Coordenação: Monise F. Picanço. **Equipe:** Priscila Faria Vieira, Tomás Cortez Wissenbach, Marina Castro de Oliveira e Gabriela Trindade.
Design/motion: Eduardo Asta. **Ícones:** Setyo Ari Wibowo (The Noun Project) CCBY ©

© Novembro.2022

Essa licença permite distribuição, adaptação e criação a partir deste material, mesmo para fins comerciais, desde que seja atribuído o devido crédito pela criação original.

↓ Baixe os
guias da coleção
usando o QR
code ao lado.



CASO INSPIRADOR E SUA EQUIPE



PREFEITURA DE SÃO PAULO INOVAÇÃO E TECNOLOGIA

SP156

Atual coordenador da CASP: Jorge Gustavo Pinna Rodrigues

Atual diretora de Digitalização de Serviços Públicos: Taís Pelinson Gomes da Silva

Equipe: Audryn Marco Antônio de Oliveira; Bruno dos Santos Kobayashi; Bruna Manali Martins; Gabriela Santos Neves; Héctor Nascimento Garcia; Isabela Nascimento de Lima; João Victor de Jesus; Luan Carlos Martins da Silva; Mallyson Silva; Victoria Santana de Souza; Martina Bergues; Lucas Custódio Alexandrino; Felipe Souza; Aline dos Santos Silva; Raphaela Teles de Oliveira.



BEM VINDOS

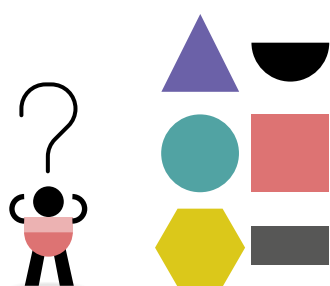
O CopiCola é uma iniciativa do (O11).lab e da Secretaria Municipal de Inovação e Tecnologia (SMIT) que visa construir capacidades para inovar através da transferência de conhecimento de servidor para servidor da prefeitura de São Paulo.

Para quem for copiado, é um jeito importante de **sistematizar as práticas** que muitas vezes estão apenas na cabeça dos próprios servidores. É também um momento para pensar nos erros e nos acertos das políticas.

Para os interessados em “colar”, é uma chance de conhecer boas práticas, se inspirar e conhecer quem já inovou. Assim, o CopiCola proporciona economia de tempo e de recursos, já que erros podem ser evitados e soluções que funcionaram podem ser copiadas, adaptadas a outros contextos e melhoradas.

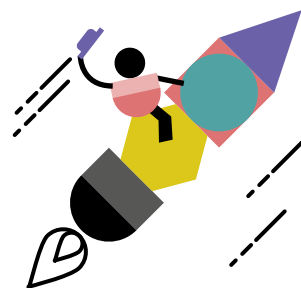
Todo conteúdo gerado é aberto para copiar, compartilhar e criar a partir dele para qualquer fim, desde que atribuído o crédito apropriado.

COMO USAR ESTE GUIA?



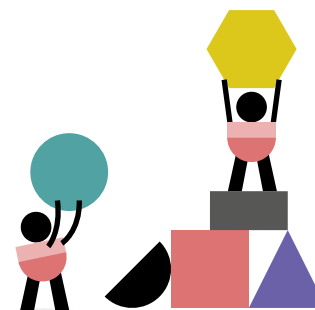
O que é?

Aqui você aprende sobre as características centrais do caso inspirador deste guia. Uma apresentação do que ele é, como ele funciona, quais são seus objetivos, seus resultados e como ele foi implementado!



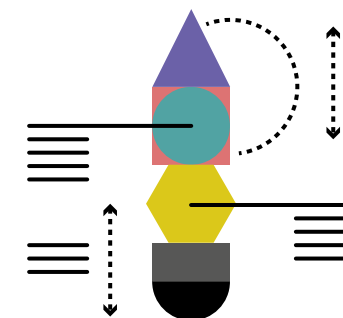
Por que fazer?

Toda inovação tem potencialidades que podem ser replicadas em outros contextos. Este guia busca te inspirar e mostrar que fazer diferente no setor público pode dar certo. Aqui você vai aprender mais sobre **competências para inovar** necessárias para desenvolver serviços públicos voltados para o cidadão.



Como fazer?

Aqui você encontra a metodologia e o passo a passo da inovação desenvolvida, além de atividades práticas que te convidam a também implementar!



Lições aprendidas

Se você quiser saber mais sobre os aprendizados e dicas baseados na experiência dessa equipe, consulte essa seção!

O QUE VOCÊ VAI APRENDER?

- **Digitalizar serviços:** Este guia apresenta o passo a passo inovador de como digitalizar serviços públicos. A abordagem apresentada não traspõe simplesmente os processos presenciais para o canal digital, mas transforma e repensa todo o serviço para o *online*. Isso facilita o atendimento para servidores e cidadãos, simplificando processos, e trazendo maior eficiência para o serviço.
- **Design centrado no usuário:** o guia apresenta diferentes ferramentas para que você consiga desenhar serviços partindo do olhar do cidadão. Colocar o público-alvo no centro do processo ajuda a comunicar melhor, e potencializa a qualidade e efetividade do serviço.
- **Como lidar com barreiras e desafios:** recursos e tempo escasso, rotatividade das equipes e dos parceiros e resistências a novas metodologias. Estes foram alguns percalços experimentados na jornada de digitalização de serviços. Ao longo do guia, você terá dicas baseadas nas experiências da equipe para lidar com estas dificuldades.
- **Construir competências para inovar:** demanda um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes importantes, que nem sempre fazem parte do repertório coletivo da administração pública. Neste guia, vamos apresentar competências consideradas chave para inovar pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), bem como dicas e um passo a passo de como propiciar aprendizagens que desenvolvam essas competências na prática.

SUMÁRIO

1 O QUE É?9

2 POR QUE FAZER? 14

3 COMO FAZER? 19

Mapear serviços potenciais..... 21

Explorar o problema..... 24

Definir a solução27

Construir e testar a solução 29

Entregar o novo serviço 35

Escalonar a solução..... 37

4 LIÇÕES APRENDIDAS 39



Capítulos que
contêm atividades.
Tenha acesso a caixa
de ferramentas
completo usando o
QR code abaixo



1

O QUE É?

Aqui você descobre um pouco mais sobre a equipe de Serviços Digitais e o histórico da política de digitalização.

O QUE É?

SP156

A solução de atendimento SP156 é um eixo de atuação da Política Municipal de Atendimento ao Cidadão, que busca simplificar o acesso aos serviços municipais integrando diferentes canais de atendimento ao cidadão. São eles: central telefônica, portal online (site), e aplicativo. Sua operação é fundamental para a implementação de políticas públicas. Ao permitir o acompanhamento de solicitações, incluso ouvidoria, constitui um dos principais meios de contato da Prefeitura com os problemas enfrentados pelos cidadãos.

Serviços Digitais é uma iniciativa da SMIT que apoia a implementação de políticas públicas em formato digital nos canais de atendimento do **SP156**. Promovida desde 2017, a política tem como objetivo ampliar o acesso a direitos dos cidadãos, ao expandir a disponibilização online de atendimentos da prefeitura.

O atendimento digital permite que os cidadãos solicitem serviços públicos online. Isso economiza tempo e recursos do cidadão e da prefeitura. A iniciativa também simplifica processos, e amplia a capacidade de monitoramento dos atendimentos, ao gerar dados sobre as solicitações para a prefeitura.

Digitalizar não é transpor o serviço público presencial para o digital, mas redesenhá-lo como um todo, pensando no **formato digital**. Esse processo demanda a atuação de uma equipe dedicada a pensar e desenvolver sua disponibilização online.




Para isso, a Coordenadoria de Atendimento ao Cidadão e Modernização de Serviços Públicos (CASP) colabora com as Secretarias responsáveis pelas políticas. Juntos, repensam os fluxos de serviço e desenvolvem as seguintes entregas:

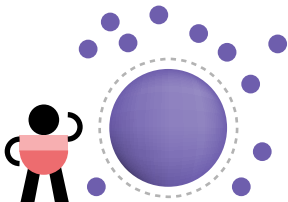
- Serviço digital redesenhado, com fluxo de atendimento melhorado;
- Formulário, pensado para envio de solicitações da população para a prefeitura;
- Relatórios gerenciais, que possibilitam ao órgão parceiro acompanhar os dados sobre o serviço;
- Carta de serviços, que apresenta uma descrição sobre o atendimento, seus canais de atendimento e pré-requisitos de acesso.

A política faz diferente ao utilizar competências essenciais para a inovação do setor público, com destaque para o redesenho dos atendimentos com **foco no cidadão**, baseado em pesquisas e testes com o usuário, e para a incorporação do erro como parte integrante da implementação.

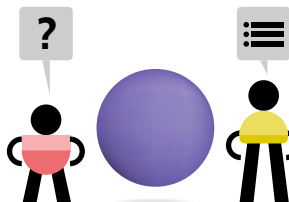
COMO FUNCIONA O REDESENHO E DIGITALIZAÇÃO DE SERVIÇOS?

Depois de muita experimentação e testes, aprendendo com o erro, a equipe de Serviços Digitais da CASP desenvolveu a seguinte metodologia:

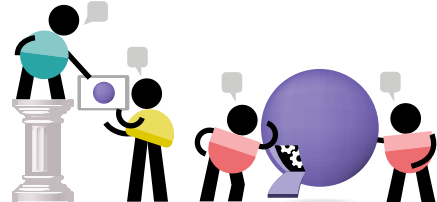
-  Cidadão
-  Equipe responsável pelo serviço
-  Serviços Digitais: responsável por atingir a meta de digitalização da prefeitura



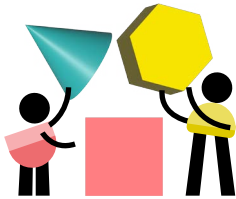
1 Mapear serviços
O Serviços Digitais identifica quais serviços existentes na prefeitura podem ser digitalizados.



2 Pactuar responsabilidades
Feito isso, é hora de entender o interesse da equipe responsável.



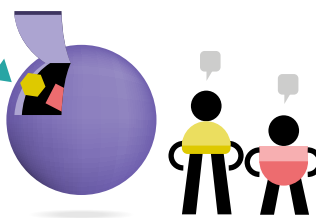
3 Explorar o problema
Juntos, ambos exploram o problema, desenham o fluxo atual do serviço e identificam o que pode ser simplificado a partir das dificuldades experimentadas por servidores e cidadãos.



4 Desenhar a solução
O Serviços Digitais desenha o novo fluxo do serviço, e desenvolve com a equipe responsável a carta de serviços e o formulário de solicitação.



5 Testar
Os três produtos são então testados entre as equipes e com cidadãos, para aprimoramento.



6 Entregar o serviço
A equipe responsável é capacitada e opera o serviço com assistência do Serviços Digitais por pelo menos duas semanas.



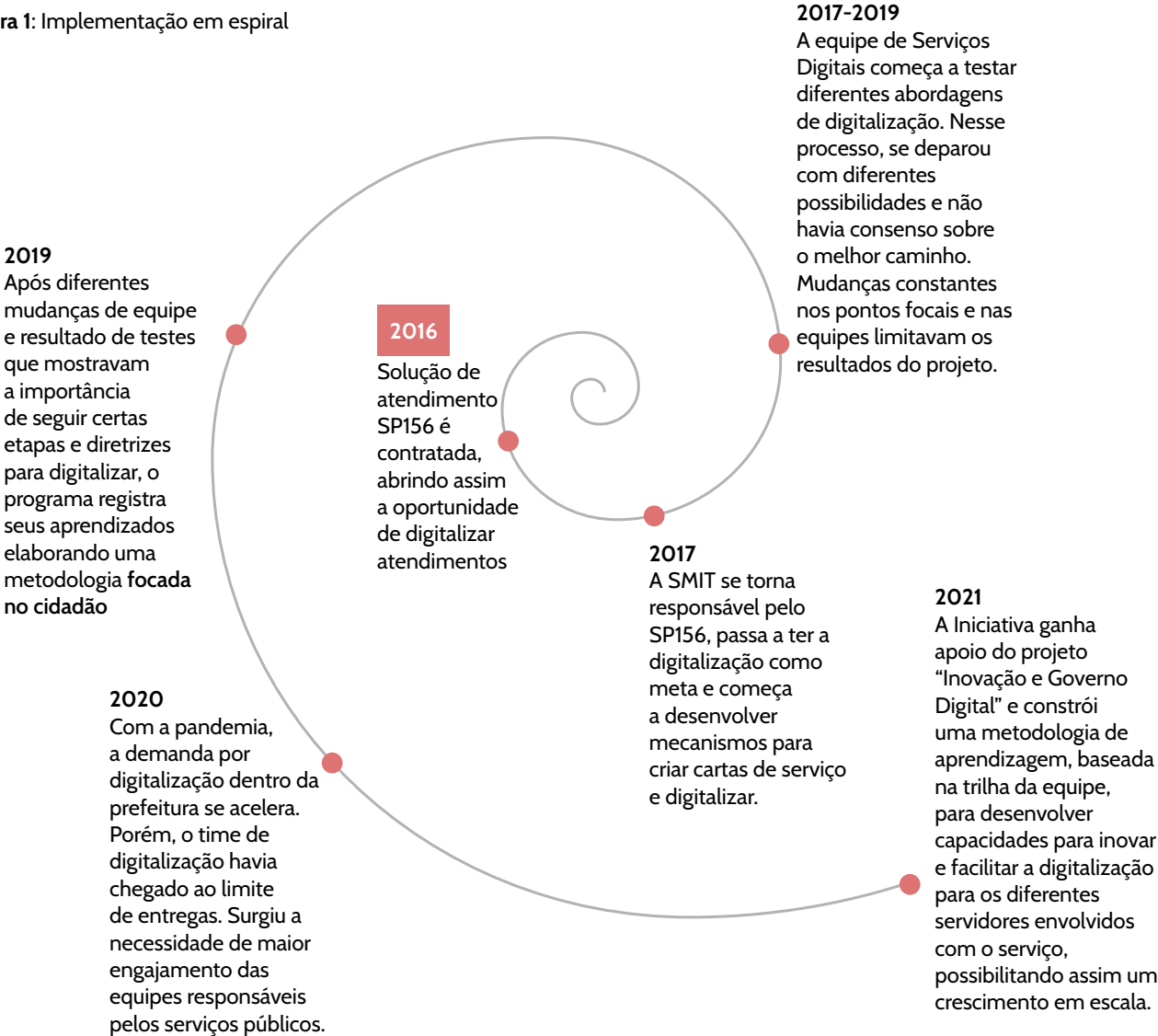
7 Disseminar
O novo serviço é comunicado à população e passa a atender em escala.

O QUE É?

COMO FOI IMPLEMENTADA A TRANSFORMAÇÃO DIGITAL DE SERVIÇOS PÚBLICOS DO SP156?

Implementar a transformação digital das políticas públicas foi um processo de inovação em espiral. A partir da oportunidade de implementação, a equipe buscar entender como realizar a digitalização, **testando diferentes metodologias e ferramentas**. As entregas passam então a seguir uma abordagem estruturada, que precisa ser escalada e facilitada para se cocriar com os diferentes agentes responsáveis pelos serviços.

Figura 1: Implementação em espiral



RESULTADOS

Mais de **600** serviços digitalizados até 2022¹

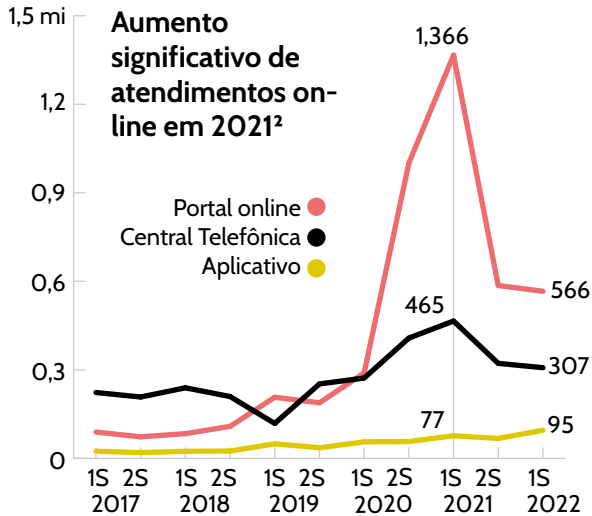


Mais de **1.200** serviços municipais disponibilizados na Carta de de Serviços até 2022

60% deles podem ser solicitados por meio do Portal SP156

2.079 servidores participantes em eventos de capacitação sobre atendimento⁴

2.500 servidores inscritos em cursos sobre o sistema de gerenciamento das demandas da população⁵



Mais de **27** órgãos municipais envolvidos³

Mais de **200** servidores envolvidos²

71% das solicitações recebidas pelo Portal SP156 concluídas⁶

“EU ACHO QUE AS PESSOAS PENSAM MUITO NA PARTE DE MOROSIDADE NO SERVIÇO PÚBLICO (...) A DIGITALIZAÇÃO MUDOU TOTALMENTE A VISÃO DAS PESSOAS SOBRE O SERVIÇO PÚBLICO (...)”

Servera da Secretaria Municipal da Saúde sobre o Portal SP156

(1) CASP, (2) Portal de Dados Abertos da Prefeitura de São Paulo, (3) 2020; dez/21, (4) 2019-2020, (5) 2021, (6) 1º e 2º tri.2022

2

POR QUE FAZER?

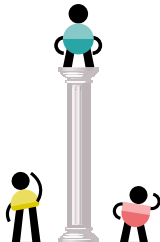
Quais são as potencialidades de digitalizar serviços com foco no cidadão? Descubra mais neste capítulo.

POR QUE FAZER?



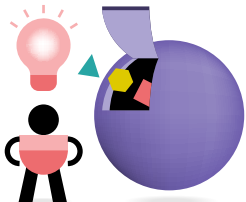
SERVIÇO DESENVOLVIDO PARA O AMBIENTE ONLINE

A digitalização promovida pelo programa não adapta simplesmente o atendimento ao formato online. O redesenho considera oportunidades de melhorias no atendimento ao cidadão. Essas são identificadas a partir de uma investigação detalhada de fluxos internos da gestão e das especificidades do atendimento digital (ex.: autopreenchimento do formulário).



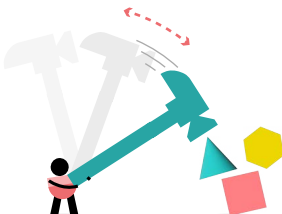
DESENHO CENTRADO NO CIDADÃO

Perceber o serviço pelo olhar do cidadão é essencial para pensar o fluxo de atendimento e potenciais melhorias. Mapear a jornada do usuário, suas demandas e barreiras para acessar políticas públicas contribui para aumentar a qualidade dos atendimentos, especialmente para os solicitados em ambiente online, de forma autônoma pelo cidadão.



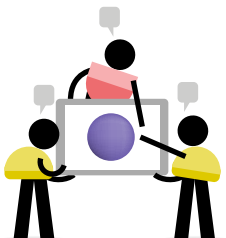
MUDANÇA DE VISÃO

Entender o atendimento a partir da perspectiva do cidadão é uma **competência chave de inovação** no setor público. Ela promove a empatia e a escuta ativa, e dá ferramentas para que a gestão pública opere sem assumir que sabe o que o cidadão precisa, construindo assim serviços mais aderentes às necessidades.



ESPAÇO PARA TESTAR

Desenvolver um serviço com diferentes momentos de testes permite melhorias e ajustes antes de sua implementação. Isso contribui para que ele seja oferecido com maior efetividade e qualidade.



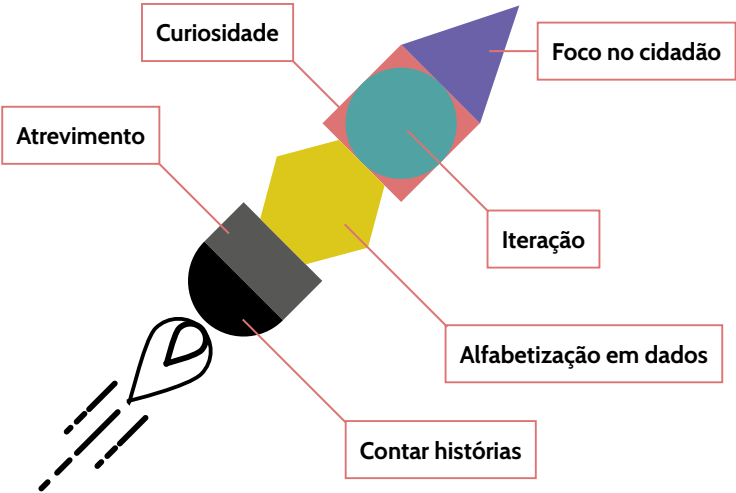
COCRIAÇÃO

A equipe de transformação digital de serviços desenvolveu uma metodologia, baseada na troca com o cidadão, que permite a co-construção da nova forma de atendimento com os implementadores do serviço público. Trabalhar em conjunto com os servidores dos órgãos parceiros, facilitando o redesenho, aumenta o engajamento da equipe encarregada com a nova forma de atendimento.

COMPETÊNCIAS PARA INOVAR

O processo de inovar demanda o desenvolvimento de certas competências. Uma competência é um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes importantes para o exercício da função pública, construídas coletivamente, que contribuem para a efetividade e melhoria de processos de trabalho em diferentes contextos organizacionais.

Figura 2: As competências essenciais segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico/OCDE, 2017)



ITERAÇÃO

Construir um projeto de maneira progressiva e incremental. Desenvolver protótipos, experimentar e realizar testes para explorar e desenvolver soluções a partir das informações coletadas nessas experiências. Trata-se de um desenvolvimento rápido e incremental – que acumula informações vindas dos testes.

- » Permite experimentar coisas que podem não funcionar inicialmente, em pequena escala, e agir o quanto antes para identificar a melhor solução.
- » Experimentar, testar, errar e fazer de novo. Isso é parte importante do processo e pode ser previsto mesmo em cronogramas apertados! Isso porque testar e errar o quanto antes – adianta, agiliza, diminui riscos e problemas na operação.



ALFABETIZAÇÃO EM DADOS

As decisões baseadas em dados, não intuições ou suposições, têm maior conexão com a realidade dos usuários. Dados importam e não são coisas só de especialistas, precisam ser bem apropriados pela gestão pública.



FOCO NO CIDADÃO

É entender que governo não sabe necessariamente o que o cidadão precisa. É não assumir que o governo sabe o que o cidadão precisa. É colocar o cidadão no centro do processo e projetar serviços e políticas a partir das necessidades de quem vai usá-los efetivamente, envolvendo-os em todas as etapas de formulação e implementação.



CURIOSIDADE

Fazer diferente está conectado ao impulso de descobrir coisas novas e ao pensamento criativo. Essas habilidades ajudam a identificar novas ideias, novas formas de trabalhar e novas abordagens, dando ferramentas para criar algo diferente ou adaptar uma abordagem.



CONTAR HISTÓRIAS

Comunicar a partir de histórias ajuda a compartilhar experiências, destacar mensagens-chave, criar apoio e envolver as pessoas em torno de objetivos comuns.



ATREVIMENTO

Mudar, desafiar a maneira usual de fazer as coisas, significa tentar coisas que podem não funcionar e trabalhar com parceiros novos e diferentes para obter novas ideias ou entregar projetos.

Aprendizagem prática

Competências para inovar são construídas a partir da busca de conhecimento, mas sobretudo por **atividades práticas**. Essa jornada começa para a equipe de transformação digital com reclamações recebidas sobre o portal, que acabava subutilizado. Essa dor esteve na base da parceria da CASP com o (O11).lab para a reformulação do portal SP156, na qual experimentaram utilizar o diálogo com o cidadão para construir um atendimento aderente às suas necessidades. Esse aprendizado na prática mudou a mentalidade e ofereceu novas ferramentas.

A equipe também estudou novas metodologias, e testou esse conhecimento nas digitalizações. As dificuldades enfrentadas em processos que não envolviam o cidadão, ou que não preservavam etapas de teste e iteração, demonstrou a importância de cultivar o uso de protótipos e de errar antes de implementar.

O atrevimento de fazer diferente foi conquistado pela equipe a partir das evidências coletadas nos testes. Eles ajudaram a trazer legitimidade ao processo e culminaram no registro de sua trilha metodológica de digitalização.

Referências

Para saber mais sobre competências para inovar do setor público acesse:

- **Competências essenciais para o setor público** Desenvolvido pela OCDE, em 2017, e traduzido para o português pela WeGov.
URL: bit.ly/3OxqEhr
- **Competências transversais de um setor público de alto desempenho** Desenvolvido pela Escola Nacional de Administração Pública, em 2021.
URL: bit.ly/3ia4nuh

3

COMO FAZER?

Inspirado na experiência da CASP, este capítulo apresenta o passo a passo de como digitalizar serviços com foco no cidadão!



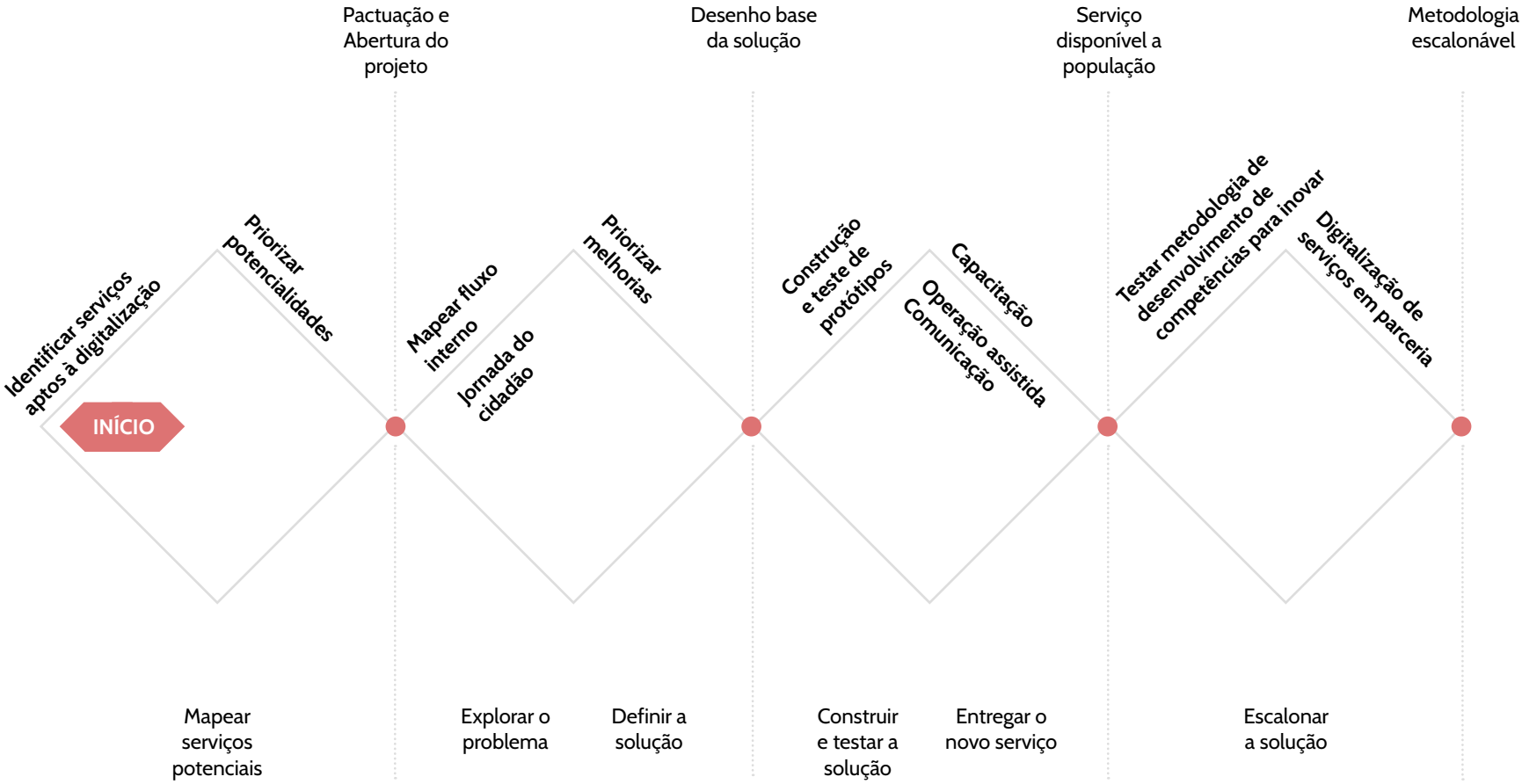
Este capítulo contém atividades

- Exe. 1: Pactuação
- Exe. 2: Plano do serviço
- Exe. 3: Síntese e priorização dos resultados
- Exe. 4: Matriz 2x2
- Exe. 5: Carta de serviços
- Exe. 6: Formulário



Accesse a caixa de ferramentas, com todas as atividades deste capítulo: aponte a câmera do seu celular para QR code ao lado, clique no link e comece a trabalhar

Figura 3: Jornada da metodologia de digitalização de serviços



Elaboração própria a partir de Bizard, B. Vicent, T. Design ágil para inovação social e desenvolvimento.

MAPEAR SERVIÇOS POTENCIAIS

Várias razões podem motivar um projeto de redesenho e digitalização de atendimentos. Aumento de demanda, necessidade de criação de novos canais de acesso, garantia de anonimato e priorização política são algumas possibilidades. Além destas, pode haver uma busca ativa da prefeitura, que passa por identificar internamente políticas e programas que ainda não estão digitalizados.

- **Censo de serviços públicos e canais:** um caminho é fazer um levantamento completo, em parceria com as diferentes áreas que atendem o cidadão, do que está disponível e por qual canal as demandas são recebidas. Esse levantamento deve incluir informações descritivas: o que é o serviço, qual é o seu principal beneficiário, qual órgão responsável e quais órgãos participantes.
- **Mapear cartas de serviços:** é um documento elaborado por um órgão público em que informa ao cidadão cada serviço prestado,

informando o que é oferecido, requisitos para atendimento e compromisso de atendimento ao público. Caso já exista, esse documento pode servir como base para mapear políticas e programas com potencial para digitalização.

Esta etapa envolve também uma rápida análise das potencialidades de redesenho do serviço, o que pode servir para priorizar as demandas.

- **Potencialidades:** exploradas por meio de uma análise de impacto da melhoria do serviço relacionando ao esforço para realizar o projeto. Identificar áreas mais disponíveis e abertas à mudança também pode ser importante.
- **Abertura do projeto:** Todo projeto precisa de um marco de início. Ele permite reunir os atores responsáveis, apresentar e discutir a metodologia de trabalho, afinar as responsabilidades e prever o esforço de cada um para concluí-lo. É o momento também de sensibilizar as áreas envolvidas sobre os benefícios para elas e para o cidadão, e



Dica!

Dar protagonismo à equipe que implementa o serviço público no processo de digitalização aumenta seu comprometimento com o processo e resultado. Pactuar responsabilidades e operar como **facilitadora** da transformação digital são aprendizados essenciais da equipe para o engajamento com o processo.

COMO FAZER?

reforçar o engajamento.

- **Pactuação:** A depender da complexidade do programa a negociação pode se limitar a equipes técnicas e operacionais ou deverá buscar níveis hierárquicos mais altos da administração pública. Principalmente se for necessário mobilizar muitas áreas ou impactar grande número de beneficiários. Nesta etapa são atribuídas a liderança do projeto e as responsabilidades das equipes envolvidas, além da definição de resultados esperados.

DEMONSTRAR QUE O SERVIÇO DIGITAL CRIA VALOR

No desenvolvimento em parceria a partir de uma metodologia que não é usual, é comum enfrentar resistências. Ao longo do processo, a equipe da digitalização encontrou formas de demonstrar como a metodologia criava valor aos serviços:

- **Mais solicitações:** Um mapeamento de pessoas que haviam sofrido LBGTFobia e uma a escuta ativa junto a esse público permitiram identificar barreiras para acessar e processar denúncias. Resultado, com o novo serviço as solicitações saltaram de seis denúncias por ano para dezenas por semana.
- **Serviço digital gera informações úteis para as áreas se planejam:** Na saúde ou na assistência social ferramentas de relatórios gerados pelo serviço digital ajudaram as equipes responsáveis a melhorar as suas atividades.
- **Trabalhar juntos desde o começo:** Para entregar um serviço mais simples, intuitivo, desenhado centrado no usuário e fluxo enxuto de processos, é necessária a participação de todos os envolvidos do órgão parceiro, desde a liderança até os atendentes que trabalham diretamente com os cidadãos. A experiência da CASP mostra que, quanto mais complexo o serviço digitalizado, maior é o trabalho de articulação necessário com a alta gestão, para que a digitalização possa ser priorizada na agenda da equipe responsável pelo serviço.



Exercício 1: Pactuação

Defina uma conversa com os atores que farão parte da implementação. Nesse momento, pactue em conjunto com os participantes, as atividades e ações necessárias, além dos prazos requeridos para o desenvolvimento da solução:

Atividade	Responsável	Ações necessárias	Prazo
Exemplo: Digitalização do desbloqueio da Senha Web.	Exemplo: Pessoa "A", da Secretaria Municipal da Fazenda (SF).	Exemplo: Identificar gargalos/problemas do serviço e suas causas, e entrevistar usuários para compreender as necessidades dos cidadãos em relação a essas questões.	Exemplo: 10 dias.

EXPLORAR O PROBLEMA

Entender a política pública, os desafios para sua digitalização e a experiência de atendimento dos cidadãos é uma etapa fundamental para o desenho digital. Para que o desenho seja bem-sucedido, não basta apenas partir de impressões ou experiência das áreas, mas organizar um processo sistemático de escuta ativa, aberto a diferentes pontos de vista sobre da política.

FERRAMENTAS PARA A EXPLORAÇÃO DO PROBLEMA

→ **Jornada do cidadão:** é a representação do caminho que um usuário percorre para ter a sua demanda atendida. Compreender esta trajetória permite identificar as ações, etapas e dificuldades enfrentadas pelo cidadão para que suas demandas sejam atendidas. **A realização de entrevistas com cidadãos para desenhar a jornada é uma etapa fundamental para criar empatia com o usuário e compreender em profundidade suas necessidades e motivações.**

- » **Existe uma preparação específica para realizar entrevista?** Sim. Para otimizar o tempo e ter resultados úteis para o processo, é necessário seguir alguns passos simples, como se preparar com antecedência e separar tempo para analisar os resultados.
- » **Qual o número certo de entrevistas a serem realizadas?** a realização das entrevistas deve considerar o tempo e recurso disponível, e procurar garantir uma variedade em termos gênero, idade, localização no território etc. A experiência da CASP, baseada em estudos de design, indica que 5 entrevistas são suficientes para a repetição dos problemas relatados, já não sendo necessárias novas escutas.
- **Perfis de usuário (Personas):** ferramenta analítica utilizada para sistematizar o conhecimento gerado nas entrevistas com usuários. Permite desenhar perfis baseados em atributos, necessidades, comportamentos, motivações, expectativas e frustrações dos usuários.

Você já ouviu o cidadão?

A coleta de informações com o cidadão enfrentou resistências e dificuldades para ser implementada. Não foi simples e envolveu definições e protocolos para uma ação que não era comum na prefeitura. Mas, foi uma atividade prática que ajudou muito convencer parceiros da importância da escuta ativa.

Capacidades chave

Empatia e escuta ativa ajudam a explorar o problema e abrem espaço para diferentes pontos de vista. Empatia é se colocar no lugar do outro para compreender os seus problemas. Escuta ativa é a abertura para ouvir o relato sem julgar.

COMO FAZER?

- **Mapeamento do fluxo interno do serviço:** esforço para compreender de ponta a ponta quais são as etapas e elos entre a solicitação e atividades internas à administração. Esta atividade permite a visualização do ciclo completo do serviço público e a identificação de problemas na sua execução - como etapas desnecessárias, responsabilidades mal definidas ou ausência de protocolos claros para a sua realização.
- » **Plano do serviço [blueprint]:** ferramenta que permite desenhar não só a experiência do usuário na solicitação e realização de atendimentos, mas também identificar e mapear o fluxo do ponto de vista dos bastidores, o que é feito do ponto de vista de quem presta o serviço.

 Referências

Quer saber mais sobre como mapear a jornada do cidadão, construir perfis de usuário e realizar entrevistas em profundidade?

- Acesse o capítulo 6 do guia **“Como reformular serviços a partir da experiência do usuário?”** (nº 19, o caso da melhoria da experiência do MEI). Lá você encontra atividades e dicas sobre como mapear a jornada do usuário, planejar e conduzir entrevistas com cidadãos e desenvolver perfis para explorar os problemas.
URL: bit.ly/3Oykhuh

**Dica!**

Registrar todos os passos necessários para atender uma solicitação é importante para visualizar possíveis melhorias no serviço digital e os passos necessários para sua realização. Ajuda a identificar o trabalho necessário para atender os cidadãos, e os gargalos e dificuldades enfrentadas pela equipe responsável pela digitalização.



Exercício 2: Plano do serviço

Levante as informações sobre todos os passos necessários para atender à solicitação do cidadão.

Em conjunto com os servidores responsáveis pela política, registre o plano do serviço com base no seu fluxo interno e na experiência do usuário:

		Processo de:	O que o cidadão tem que fazer?		
			Antes	Durante	Depois
Linha de interação	Cidadão	O que o cidadão tem que fazer?			
		Como a pessoa se sente? 😊			
		Como a pessoa se sente? 😐			
Linha de visão	Frontstage	Linha de interação Com que pessoas ela/ele está interagindo? Com quais objetos a pessoa interage? Quem recebe a pessoa?			
	Backstage	Ações e processos da equipe interna Que informações são solicitadas da pessoa? Onde está armazenada a informação? Como as informações são processadas? Esta informação está conectada a outra fonte?			
		Desafios da digitalização	Qual é o desafio da digitalização naquele momento?		

DEFINIR A SOLUÇÃO

A partir da compreensão de potenciais barreiras existentes, o próximo passo é sintetizar as informações para identificar oportunidades de melhorias do fluxo atual do serviço, e formular o conceito da nova solução digital.

Priorização dos resultados: A coleta sistemática levanta um grande conjunto de informações. O simples levantamento, porém, não produz a solução. É necessário utilizar ferramentas que viabilizem a análise e a síntese. Eles permitem visualizar graficamente os resultados, o que é útil para trabalhar em conjunto, comunicar e pensar a partir dos resultados da pesquisa.



Exercício 3: Síntese e priorização dos resultados
Considerando o que você aprendeu conversando com cidadão, busque sintetizar seus achados e ideias de melhorias a partir do diagrama abaixo.

Experiência de exploração	Resultados alcançados	Ideias para a solução	O que será feito?
Exemplo: Entrevista com cidadão	Dificuldade de compreensão dos documentos necessários para a solicitação	<ul style="list-style-type: none"> O formulário de autopreenchimento precisa explicar os documentos necessários Priorizar documentos a serem enviados de início 	Criação de caixas suspensas de ajuda



Dica!

Planejar para recursos escassos: Muitas vezes, a equipe de digitalização dos serviços se deparou com limitação de tempo ou de pessoas para desenvolver uma solução ideal. Seguir em frente seria uma frustração para todos envolvidos. Por isso, a equipe aprendeu a pensar em soluções mais simples que se encaixam nessa realidade e que atendem as necessidades de (re)desenho do processo de acordo com os pontos levantados no mapeamento e benchmarking realizado.



Exercício 4: Matriz 2x2

Muitas vezes uma boa solução pode ser muito custosa, inviabilizando a sua implementação no tempo disponível. Por isso, é importante priorizar considerando: impacto – relevância da ideia para a melhoria do serviço; e a viabilidade – custo para a sua implementação. Busque organizar as ideias e prioridades do serviço de acordo com os fatores de viabilidade e impacto em executá-lo:

		Viabilidade	
		Alta	Baixa
Impacto	Alta		
	Baixa		

Esboço e desenho da solução:

O desenho da solução é um mapa conceitual para um novo fluxo de operação do serviço digital, onde algumas melhorias identificadas na etapa anterior são apresentadas. Esse momento é uma oportunidade para simplificação de processos, como redução de etapas, tanto para o cidadão como para a Prefeitura, sempre em uma dinâmica conjunta com os órgãos envolvidos.

→ **Cocriação:** Fazer juntos em todas as etapas, dando vez e voz para diferentes partes envolvidas é central para melhorar e digitalizar um serviço. Diferente de um modelo tradicional no qual alguns elaboram e outros criticam, a cocriação

COMO FAZER?

implica em planejar todas as etapas junto com as partes envolvidas, incluídas as áreas implementadoras e o cidadão.

- » **Registro visual:** procure registrar a sua ideia de forma visual, com todos os seus elementos, para comunicar o que está na sua essência.
- » **Sessão de ideação:** organize uma sessão com parceiros e atores da política, identificando os desafios e compartilhando coletivamente as possíveis soluções para cada um deles.

Importante: A trajetória da digitalização de serviços enfrentou barreiras, comuns na gestão pública, relacionadas às mudanças de pessoal, na direção ou nas equipes, no próprio time ou dos pontos focais. Para isso, o trabalho de gestão do conhecimento, isto é, de documentação dos principais processos trabalhados, foi fundamental para a sua continuidade.

**Dica!**

Ao fazer junto, a CASP aprendeu que é importante ter empatia e entender as diferentes realidades da prefeitura para desenvolver as ações conjuntas. Priorização na agenda, questões computacionais e mesmo desconhecimento das ferramentas utilizadas são comuns, e passaram a ser pensadas como parte do processo de viabilizar a cocriação. Quando há abertura para e se consegue construir junto a digitalização, cocriar se mostrou uma ferramenta poderosa. Ela facilita o processo, dá autonomia às equipes dos serviços e diminui a centralização das atividades na pequena equipe da CASP, reduzindo assim eventuais sobrecargas.

CONSTRUIR E TESTAR A SOLUÇÃO

Experimental, testar e dar atenção aos acertos e erros é essencial para o redesenho de um serviço digital com foco no cidadão. Isso significa dar tempo para o desenho da solução, concebendo e tornando uma ideia (ou partes dela) concreta.

CONSTRUÇÃO DE PROTÓTIPOS

É preciso ter clareza sobre o que se quer construir. Prototipar contribui para responder perguntas sobre o melhor desenho para a digitalização. Experimental, testar e considerar o erro como parte da implementação de um serviço diminui retrabalho e dá mais robustez para o produto final.

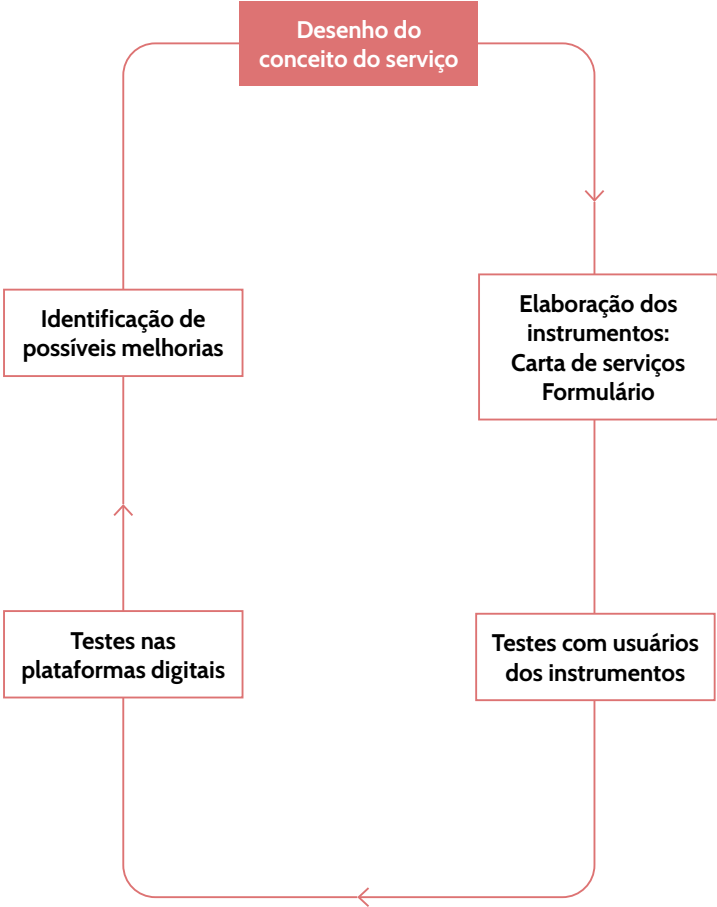
O protótipo permite a realização do passo seguinte: o teste com o usuário simulando as condições reais de realização do atendimento online. Quanto maior a fidelidade em relação ao processo que será implementado, mais relevantes serão as informações coletadas, pois será possível analisar o que deu certo, o que é gargalo, e como o fluxo do serviço terá que ser refeito.

TESTE DE USUÁRIO

Testes de usuário são projetados para avaliar o produto junto ao público-alvo. A proposta é apresentar os diferentes elementos do serviço digital para possíveis usuários e, a partir de um *script*, observar como ele é utilizado. Busca-se entender quais são as dificuldades e as possibilidades de ajuste.

- **Teste A/B:** Uma boa forma de testar um serviço digital novo (ou aprimorado) é comparar com o processo anterior. Afinal, a melhoria só será válida quando o cidadão julgar que é mais simples e efetivo o processo redesenhado. Para isso, colete dados que permitam comparar a interação do cidadão com os dois formatos do serviço e identifique onde estão os pontos positivos e negativos da nova solução.
- **Quantas vezes eu preciso refazer os testes da minha solução?** Não existe um número certo para experimentar soluções. Essa postura é fundamental. Fazer e refazer protótipos e testar novamente devem ser práticas centrais da melhoria de um serviço. Afinal, é melhor testar de novo do que descobrir um problema quando milhares de pessoas já estiverem acessando o novo serviço digital. *Isso se chama iteração e é uma das competências para inovar mais importantes do desenho de serviços centrado no usuário.*

Figura 4: Como é feito para construir e testar serviços na prefeitura?



INSTRUMENTOS DA DIGITALIZAÇÃO

→ **Desenho do serviço:** as equipes identificam as ações que precisam ser incluídas no fluxo de atendimento a partir do mapeamento dos fluxos do serviço não digital. Sua formulação é um momento chave de testar hipóteses sobre inclusão/exclusão de elementos no novo fluxo, considerando a busca de aprimoramento do serviço e otimização dos processos.

→ **Carta de serviços:** deverá conter todas as informações e orientações ao cidadão para solicitá-los. Nesse momento, as equipes identificam quais informações precisam ser evidenciadas para compreensão do cidadão e realizam testes para identificar se as informações estão claras.

» A linguagem simples é uma diretriz chave para desenvolver a carta. Ela é central para garantir direitos e o amplo acesso ao atendimento, além de assegurar que as melhorias sejam compreendidas pelo cidadão.

→ **Formulário:** define as informações e documentos necessários para o cidadão solicitar o atendimento no ambiente digital. Por ser uma ferramenta de autopreenchimento, pode funcionar como uma barreira (quando muitos documentos e informações são solicitadas) ou um facilitador para o acesso. Por isso, são indispensáveis:

- » O trabalho em conjunto entre a equipe de transformação digital e implementadores da política é crucial para definir quais informações essenciais no formulário inicial.
- » A realização de testes com usuários para entender se o formulário está claro para os cidadãos na hora do preenchimento.



Dica!

Mobilizar conselhos pode ser uma boa experiência:

Com o tempo, o princípio de dispor de tempo e método para ampliar o conhecimento sobre o público de um serviço e da escuta ativa ao cidadão foi se tornando um valor central para o projeto. Uma apresentação prévia de um novo serviço para o conselho municipal da população imigrante e testes desenvolvidos junto à sua rede de parceiros permitiram testar e aprimorar o formulário e a carta de serviços.



Exercício 5: Carta de serviços

Ao elaborar a carta do serviço, você deve considerar as informações essenciais que explicam o serviço oferecido, bem como os compromissos de qualidade que assumem na sua prestação:

O que é o serviço?	
Quando solicitar?	
Público-alvo	
Requisitos, documentos e informações	
Prazo-máximo	
Taxas ou preços-públicos	
Canais para solicitar	
Indicadores: Tempos de atraso, satisfação do cliente, etc.	
Atores relacionados a entrega do serviço atual (Ex: servidores públicos)	



Exercício 6: Formulário

Cada formulário deve ser elaborado considerando as particularidades do programa e as informações necessárias para o seu cumprimento. No entanto, duas perguntas podem te ajudar a construir o formulário específico do seu serviço:

Quais dados de identificação do cidadão são necessários para solicitação do serviço?	Quais dados sobre o serviço são necessários conforme os requisitos presentes na carta de serviço?
Exemplo: nome do usuário, RG, CPF, e outras informações de dados pessoais.	

BOAS PRÁTICAS PARA SIMPLIFICAÇÃO DE FORMULÁRIOS

Existem algumas dicas importantes para fazer um formulário simplificado numa plataforma digital:

- Disponha a página em uma coluna única, ela permite inserção de informações em um caminho único.
- Se tiver que solicitar muitas informações, quebre o formulário em etapas, indicando o progresso.
- Agrupe as informações relacionadas, isso ajuda o cidadão a preencher com mais facilidade.
- Use etiquetas ou descreva o passo a passo. Revelar ao usuário a sequência de passos e descrever a informação solicitada ajuda a compreender a jornada.
- Reaproveite as informações já cadastradas. Replicar dados já digitados ajuda a preencher mais rapidamente.
- Identifique os erros durante o preenchimento e verifique a validade dos dados. Exemplo: Dados como CPF tem um número mínimo de caracteres a serem digitados.
- Explique a necessidade da informação. Se não souber responder, provavelmente o campo poderá ser retirado.
- Diferencie pesquisa de solicitação. Os campos do formulário devem ser apenas os necessários para acessar ou requisitar o serviço. Se for o caso, convide o usuário para responder a pesquisa após a solicitação.
- Retorne o usuário com mensagens sobre o andamento da requisição, tais como “solicitação enviada”.

ENTREGAR O NOVO SERVIÇO

As etapas que antecedem a entrega são muito importantes para a implementação bem-sucedida de um serviço digitalizado. É comum que, depois de desenvolvido, essa etapa seja feita de forma apressada. Porém muitos detalhes são importantes e deve-se dedicar um tempo adequado para essa fase.

→ **Desenvolvimento da carta de serviço, formulário e ambiente de funcionamento:**

Depois do protótipo elaborado, feitas as análises e testes, vem a etapa do desenvolvimento completo da solução. Nesse momento, o atendimento digital poderá ser testado por inteiro, havendo espaço para desenvolver as repostas padrões de acompanhamento das etapas de solicitação e realizar todos os ajustes e revisões necessários para que o funcionamento aconteça conforme o planejado.

→ **Capacitação dos servidores na ferramenta:**

Feitas as melhorias identificadas, a CASP entrega a solução para a equipe responsável pelo serviço digital. Essa equipe recebe uma capacitação, já com um ambiente real de funcionamento do serviço, para assegurar que aqueles que irão operá-lo tenham pleno conhecimento e se apropriem do seu novo funcionamento de forma detalhada.

→ **Elaboração das instruções de trabalho e operação do serviço:**

Nessa ocasião a atenção volta-se a quem irá, de fato, operá-lo no dia a dia. Aqui todas as informações relevantes e o passo-a-passo serão descritos internamente para instruir os servidores sobre a prática cotidiana do serviço.

→ **Publicação e operação assistida:**

Depois de feita a capacitação, com instruções de trabalho registradas e treinamento realizado, o serviço será ativado. Isto é, estará disponível para o cidadão (mas ainda não está divulgado). Por um período, de duas semanas a um mês, é feito o monitoramento do seu funcionamento, com um cuidado



Dica!

Testar e errar antes de disponibilizar o serviço:

O princípio de testar antes de usar foi sendo cada vez mais determinante para a equipe da digitalização de serviços. Uma experiência de lançar um serviço ao público sem fazer os testes necessários acabou sendo decisiva: cidadãos encontraram problemas que desgastaram a utilização do serviço digital. Daí veio o aprendizado central: por mais que exista o desejo de dar celeridade à inovação, testar, errar e corrigir antes é uma necessidade de um programa desta natureza.

COMO FAZER?

para realizar os últimos ajustes e tirar dúvidas para que tudo funcione bem. Ferramentas de estatística e marketing digital, como o Google Analytics, são importantes para entender os usos que a população está fazendo do serviço.

- **Comunicação:** Com tudo pronto, o serviço funcionando normalmente e todos os ajustes realizados, é o momento de informar o cidadão que um novo serviço está em funcionamento. A ampla divulgação, seguindo uma estratégia de comunicação adequada aos públicos-alvo, é essencial para beneficiar a sociedade e aproximar o governo do cidadão.
- **Evolução:** Depois que o serviço é entregue e está operando há algum tempo, é importante entender se há oportunidades de evoluir a solução, expandindo ou aprimorando seus processos.

FERRAMENTAS PARA A PRÉ-OPERAÇÃO

No desenvolvimento e implementação de um sistema, existem diferentes ambientes computacionais que permitem implementar uma solução tecnológica em distintas fases.

Usar essas etapas é útil para desenvolver e testar uma solução:

- **Desenvolvimento:** é um servidor de processamento de dados separado, que dá toda a liberdade para configurar o serviço e construir o protótipo.
- **Homologação:** neste servidor, as condições reais de operação do sistema são simuladas. É útil para testar a conexão do serviço com sistemas existentes na Prefeitura.
- **Produção:** é o ambiente real, no qual o cidadão já pode acessar o serviço. O sistema vai para o ambiente de produção somente quando todas as suas funções já estiverem testadas.



Dica!

Uma ferramenta interessante para entender o aprimoramento do serviço é o MVP (*Minimum Viable Product*), que elabora uma versão mais simples de um produto, apenas com suas características mais básicas, para testar sua viabilidade na fase de desenvolvimento.

ESCALONAR A SOLUÇÃO

Até aqui, apresentamos o passo-a-passo da melhoria, redesenho e digitalização de serviços tal como um processo unitário. No entanto, para gerar uma transformação que promova o desenho dos serviços digitais focado no cidadão, é preciso sensibilizar, envolver e engajar muito mais servidores. Eles precisam, de fato, desenvolver novas competências para escalar a solução e atingir um número maior de pessoas.

Empreender esse tipo de mudança envolve:

- **Apropriação das secretarias e servidores de princípios de inovação colaborativa, por meio de um processo formativo.**
- **Uma mudança de mentalidade, compreendendo a importância de colocar o cidadão no centro do desenvolvimento do serviço.**
- **Aprendizado de habilidades e ferramentas necessárias para o desenvolvimento do serviço.**

COMPETÊNCIAS PARA INOVAR

Existe uma ampla gama de competências para inovar, algumas das quais destacamos no capítulo 2 deste guia.

Para desenvolver essas competências, algumas atitudes são centrais para transformar a visão de mundo de servidoras e servidores e colocar em prática, de fato, o desenho de processos com foco no cidadão.

- **Empatia:** capacidade de se colocar no lugar do cidadão. É fundamental incluir a percepção do cidadão como centro do e redesenho de um serviço. Trata-se de sensibilizar para a compreensão da perspectiva e dos problemas das pessoas para buscar uma solução mais adequada para suas necessidades.
- **Erro e incerteza:** são partes fundamentais para a melhoria de um programa, uma política ou um serviço. Assim, é preciso desconstruir a percepção de que “não se pode errar” e construir ambientes controlados para explorar essa nova percepção.

COMO DESENVOLVÊ-LAS?

Entendendo o problema

Competências para inovar são desenvolvidas em equipes, não são individuais. Envolve diferentes habilidades que, uma vez identificadas, permitem traçar melhores estratégias para serem desenvolvidas. As habilidades podem ser divididas entre:

- Habilidades operacionais sobre a apropriação de metodologias e ferramentas para desenvolver serviços com foco no cidadão.
- Habilidades tácitas ou atitudinais, que dizem respeito a um conjunto de valores e visões de mundo relacionadas à importância de incluir o cidadão no processo de redesenho de um serviço.

Testar a metodologia e as estratégias

Processos de formação para desenhar serviços com o cidadão no centro são desafiadores. Isso porque eles compreendem a combinação de métodos e técnicas com o desenvolvimento de competências.

Referências

Para saber mais sobre o projeto Inovação e Governo Digital, acesse a publicação no site do (O11).lab.

URL: O11lab.prefeitura.sp.gov.br

Aprendizagem na prática

Competências para inovar estão conectadas às percepções dos implementadores. Para desenvolvê-las, importam atividades práticas, e não apenas conteúdos técnicos e teóricos. As experiências são fundamentais para ampliar o repertório do servidor.

No caso da aprendizagem desenvolvida no programa, realizar entrevistas com cidadãos foi fundamental para que todos identificassem a importância de se compreender os problemas e dificuldades com os serviços.

Testar formações aprimora aprendizagem

A equipe envolvida no caso **reservou tempo para testar - e errar**. Foram desenvolvidos dois ciclos de aprendizagem. O primeiro, com um grupo menor, serviu para testar metodologias sobre como combinar conteúdos teóricos e instrumentais, com práticas de implementação de novos serviços digitais. O primeiro ciclo permitiu identificar espaços para melhorias na aplicação. Ajustaram os conteúdos, aprimorando o segundo ciclo de formação, ofertado a mais servidores e secretarias.

4

LIÇÕES APRENDIDAS

A experiência da CASP traz aprendizados importantes para quem precisa digitalizar serviços com foco no cidadão.

FOCO NO CIDADÃO É CONSTRUÍDO

O foco no cidadão é fundamental para desenvolver serviços digitais efetivos. A sensibilização e a mudança de abordagem, do foco da burocracia para as necessidades para o usuário, são mais efetivas se construídas na prática. A interação entre implementador e cidadão evidencia a importância do serviço focado no usuário final. Entender e se colocar no lugar de quem o utiliza é um processo chave para inovar e promover políticas públicas de qualidade.

→ A experiência da CASP mostra como desenvolver atividades de visita a praças de atendimento, para conversar com os cidadãos, ou mesmo apresentar o serviço para alguém externo a equipe responsável desconstrói preconceções e ajuda a mudar esta mentalidade. Servidores parceiros relataram uma mudança de percepção, e disseram ainda que isso mudou sua cultura de trabalho não só na digitalização, mas também em outros projetos das equipes.

FACILITAR, NÃO VALIDAR

Incluir e facilitar o trabalho dos implementadores da política durante o processo de digitalização do serviço é muito importante. Trabalhar em conjunto com esses servidores para digitalizar o serviço público faz com que eles sejam protagonistas do processo e parte da inovação. Aumenta seu engajamento, diminuindo os riscos de gestão da mudança, e alcançando resultados melhores na política pública.

ANALISAR VIABILIDADE

Todo serviço a ser digitalizado tem que ter um estudo de viabilidade durante o processo de desenho. Entender a viabilidade da solução dentro da realidade da prefeitura e seu potencial impacto é fundamental para alinhar as expectativas e alcançar uma solução digital viável.

ENGAJAMENTO PELO PROCESSO

Investir em capacitações que apresentem as ferramentas para redesenho de serviços é muito importante para escalonar a solução e engajar os servidores. O processo de aprendizagem em inovação, quando valorizado e pensado de forma adequada ao contexto, tem um grande efeito na cultura de trabalho e pode alcançar mudanças organizacionais promotoras de inovação.

DIGITALIZAR AMPLIA O ACESSO A DIREITOS

A digitalização amplia o acesso a direitos dos cidadãos, ao expandir a disponibilização online de serviços públicos da prefeitura. Além de responder à demanda por atendimentos digitais em um mundo cada vez mais digital. A digitalização também gera informações relevantes para o planejamento da política.

5

ENTREVISTADOS

ENTREVISTADOS

Beatriz Hasbun: Designer sênior de experiência de aprendizagem da UNIT. Mestre em Desenvolvimento Humano em Escala Local e Regional pela Universidade de La Frontera. Foi consultora-chefe do Laboratório de Governo, no Chile.

Brenda Machado Fonseca: Mestre em administração pública e governo pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), graduada em gestão de políticas públicas (USP). Membro da carreira de analista de políticas públicas e gestão governamental (APPGG) da Prefeitura Municipal de São Paulo desde 2016. É diretora de inovação do Laboratório de Inovação em governo do (O11). lab desde 2019. É líder da frente de desenhar e melhorar serviços públicos e do programa de ciências comportamentais.

Cristiane de Lima: Formada em Biologia, atua como Assessora I na Coordenadoria de Saúde e Proteção ao Animal Doméstico na Secretaria Municipal de Saúde (SMS/COSAP) de São Paulo. Atuou como ponto focal da digitalização do serviço de castração e RGA do Portal156.

Tem experiência no trabalho com a contratação de serviços de assessoria jurídica e com contratos de gestão e convênios.

Henrique Góes Ribeiro: Mestrando em Gestão do Desenvolvimento Econômico na London School of Economics and Political Science. Graduado em Relações Internacionais pela USP, trabalha desde 2016 com políticas públicas a nível nacional e municipal. Recentemente, foi consultor para o Global Fund e, anteriormente, foi diretor de parcerias no O11.lab e assessor na Secretaria de Governo da Prefeitura de São Paulo.

Larissa Diana Michelam: Graduada em Comunicação Social pela Universidade de São Paulo (2006) e pós-graduada em Inteligência Competitiva pela Fundação Instituto de Administração (2010). Mestre em Planejamento Urbano e Regional, no Programa de Cidades Inteligentes e Sustentáveis da Universidade Nove de Julho (2021), fez parte do Urban Studies Lab, da Queensland University of Technology (Austrália) de 2020

a 2021. É Analista de Políticas Públicas e Gestão Governamental da Prefeitura Municipal de São Paulo desde 2016. Tem experiência em Gestão de Projetos e Gestão de Processos Organizacionais, com ênfase em Política e Planejamento Governamentais.

Lucas Custódio: Graduado e Mestrando em Gestão de Políticas Públicas na EACH-USP, atualmente é Consultor de Projetor Sênior no Instituto Tellus no projeto da plataforma de inovação do Tribunal de Contas da União (TCU). Atuou durante um ano na Oficina Municipal no projeto da Fundação Konrad Adenauer de contratação pública de inovação e desenvolvimento de inteligência artificial nos municípios paulistas. Além disso, trabalhou por quatro anos na prefeitura de São Paulo em atividades de implementação de melhorias no SP156 e a Digitalização de Serviço.

Tais Pelinson Gomes da Silva: Bacharel em engenharia de produção desde 2017 e pós-graduada em gestão de projetos pela Universidade de São Paulo (USP). Atua no setor

público desde 2019, quando se tornou trainee da Vetor Brasil, atuando também como líder de projetos na SMIT (São Paulo). Nesta posição, contribuiu em projetos de inovação e transformação digital de serviços públicos. Hoje atua como Diretora do Departamento de Redesenho e Digitalização de Serviços Públicos e é responsável pelo portfólio de projetos de experiência do usuário e serviços digitais dos canais SP156.

Victoria Santana de Souza: Líder de projetos na Secretaria de Inovação e Tecnologia de São Paulo, formada em Engenharia de Produção e Impacto Social tendo desenvolvido projetos de inovação no setor público com foco na digitalização de serviços. Tem experiências também nas áreas de relacionamento com fornecedores, diversidade, auditoria interna e melhoria contínua.

