



Universidade de Brasília

**INSTITUTO DE ARTES
DEPARTAMENTO DE DESENHO INDUSTRIAL
PROJETO DE GRADUAÇÃO**

ESTER SABINO SANTOS

**A ABORDAGEM DO DESIGN EM UM LABORATÓRIO DE
INOVAÇÃO DO GOVERNO: O CASO COLAB-I.**

Brasília, Junho de 2017

ESTER SABINO SANTOS

**A ABORDAGEM DO DESIGN EM UM LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO DO
GOVERNO: O CASO COLAB-I.**

Projeto de Graduação nas Habilitações de
Programação Visual e Projeto de Produto.

Orientadores:

Profa. PhD Andrea Castello Branco Júdice
Prof. Dr. Tiago Barros Pontes e Silva

Brasília, Junho De 2017

RESUMO

Neste trabalho é apresentado as práticas de design adotadas pelo Laboratório de Inovação do Tribunal de Contas da União na condução de seus projetos, assim como as habilidades de domínio dos atores que conduzem os projetos de inovação, mostrando o diferencial do seu método frente a modelos projetuais tradicionais. A narrativa amplia-se na discussão das perspectivas do uso formal da abordagem do design, assim como seus atributos, que podem ser utilizados em projetos que visam conduzir à práticas mais inovadoras, tornando-se um diferencial.

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 | 20 |
| Figura 2- Ciclo de coprodução de serviços (Referencial da inovação TCU apud Bovaird e Löffler, 2012) | 21 |
| Figura 3- Duplo diamante, adaptado pela autora | 25 |
| Figura 4 - Processo do Design Thinking (Tim Brown, 2004) | 29 |
| Figura 5 - Processo segundo Rolf Faste | 29 |
| Figura 6 - IMAGEM: Design Ladder. (Swedish Industrial Design Foudation) | 35 |
| Figura 7 - Funções básicas do TCU (CONHECENDO O TRIBUNAL, 2015)..... | 38 |
| Figura 8- Organograma ISC (TCU, 2016)..... | 42 |
| Figura 9 - Golden Circle do Laboratório (INOVATCU, 2015)..... | 51 |
| Figura 10 - Serviços do Laboratório (INOVATCU, 2015)..... | 54 |
| Figura 11- Toolkit para governo (coLAB-i, 2017)..... | 58 |
| Figura 12 - Suporte de mapa visual..... | 66 |
| Figura 13 - Esquematização de atributos | 68 |
| Figura 14 - Jogo de validação | 70 |
| Figura 15, Exemplo página E-book Figura 16, Capa E-book..... | 82 |
| Figura 17, Protótipo Artefato..... | 82 |

LISTA DE QUADROS

| | |
|---|----|
| Quadro 1- Referencial básico de inovação do tcu, 2015 apud windrum; koch, 2008) | 17 |
| Quadro 2- O processo criativo de Amábile | 30 |
| Quadro 3 - Diagnóstico do Design Brasileiro, apud SEE, 2010, pg 164)..... | 37 |
| Quadro 4 - Metodologia Atuais. (VIEIRA, G) | 61 |
| Quadro 5 - Etapas projetuais | 65 |

SUMÁRIO

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO..... | 7 |
| 2 | NOVO <i>MODUS OPERANDI</i> PARA O SETOR PÚBLICO BRASILEIRO | 9 |
| 3 | O QUE É INOVAÇÃO..... | 13 |
| 4 | ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO E O SETOR PÚBLICO..... | 16 |
| 5 | ESPECIFICIDADES NA INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO | 19 |
| 6 | LABORATÓRIOS DE GOVERNO..... | 22 |
| 7 | DESIGN COMO ABORDAGEM | 24 |
| 8 | DESIGN THINKING..... | 28 |
| 9 | A IMPORTÂNCIA DESTA ABORDAGEM NO CONTEXTO DO SERVIÇO PÚBLICO | 35 |
| 10 | O TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO | 38 |
| 11 | INSTITUTO SERZEDELLO CORREA..... | 39 |
| 12 | PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO TCU: INOVAÇÃO COMO ABORDAGEM..... | 41 |
| 13 | FORMAÇÃO LABORATÓRIO E MARCO DA INOVAÇÃO | 44 |
| 14 | PERCEPÇÃO DA CONSTRUÇÃO DO LABORATÓRIO..... | 49 |
| | 14.1 Relato criação do Colab-i..... | 49 |
| | 14.2 A Escolha por design | 50 |
| | 14.3 Consolidação do Laboratório | 50 |
| | 14.4 Definição de modo de trabalho | 53 |
| | 14.5 Repertório do laboratório | 55 |
| | 14.6 Toolkit Tellus e treinamento DT | 57 |
| 15 | MÉTODO | 60 |
| 16 | RESULTADO DO PROCESSO | 66 |
| 17 | PRODUTO DA PESQUISA | 71 |
| 18 | O DESIGN COMO DIFERENCIAL | 72 |
| | 18.1 Sugestão de artefato..... | 73 |
| | 18.1.1 Objetivo do laboratório..... | 73 |
| | 18.1.2 Entendimento de contexto | 74 |
| | 18.1.3 Formação da equipe do Lab..... | 75 |

| | |
|--|-----------|
| 18.1.4 Nivelamento de mind-set..... | 76 |
| 18.1.5 Tipos de Inovação | 77 |
| 18.1.6 Repertório..... | 79 |
| 18.1.7 Comunicação..... | 79 |
| 18.1.8 IDV/FÍSICO..... | 80 |
| 18.1.9 Feedback e avaliação..... | 80 |
| 18.1.10 O artefato..... | 81 |
| 19 CONCLUSÃO..... | 83 |
| 20 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 85 |

1 INTRODUÇÃO

O século XXI tem sido palco de rápidos avanços tecnológicos, surgindo novas abordagens no jeito de lidar com os diversos contextos. Nos últimos anos, a questão da inovação e seus atributos tem despertado o interesse daqueles que se preocupam com o papel e o desempenho dos seus negócios.

A fim de estabelecer sólidas relações com as pessoas e suas crescentes demandas, os diversos setores da sociedade têm trabalhado a fim de desempenharem seu papel como vetores naturais da modernização tecnológica e social. O entendimento do seu papel como ator destes contextos, seus processos e o impacto em relação aos avanços tecnológicos são fatores essenciais para se colocar como real agente transformador da sociedade.

Neste contexto, considera-se que novos focos e métodos também surgem no campo do design, reafirmando premissas defendidas há mais de quatro décadas, da responsabilidade dos profissionais criativos em gerar trabalhos que causam “verdadeiros impactos positivos, comprometidos com as verdadeiras necessidades do homem” (PAPANÉK, 1973).

Atualmente, é preciso ter uma postura diferenciada para alcançar os objetivos intrínsecos de uma organização ao considerar os desafios enfrentados neste multifacetado e dinâmico contexto social. Seguindo esta afirmativa, é, também, dever das organizações públicas se preocuparem em atualizar o seu modo de funcionamento e, conseqüentemente, mudar o modo como se relaciona e impacta o cidadão.

Neste contexto, o presente trabalho busca investigar as características da abordagem de design adotadas pelo laboratório de inovação do TCU e como elas são instrumentalizadas nos projetos do laboratório, sendo elemento-chave para adjetivar um projeto como inovador e que contribui para o alcance dos objetivos do laboratório e do órgão.

O Laboratório de Inovação do TCU, doravante coLAB-i, iniciou seu trabalho em 2015, tendo como principal tarefa guiar as ações de inovação do tribunal. Após dois anos de trabalho, hoje o coLAB-i está consolidado dentro do tribunal, além de ser considerado um dos principais vetores da inovação no setor público no Brasil.

Buscar-se-á entender como o conceito de inovação e os métodos de design são abordados no Laboratório do Tribunal e, possivelmente, quais são as suas características práticas e atributos que possibilitam a replicação do trabalho do Laboratório em outros contextos de forma efetiva, sabendo que, em uma primeira perspectiva, inovação qualifica-se como um original e bem sucedido arranjo particular de determinados componentes e uma condensação destes, que pode ser potencialmente útil em outros contextos e localidades, como solução para um problema específico (FARAH, 2006b).

Entende-se que o Design Thinking ganhou popularidade como um meio de as empresas agirem para se diferenciar no mercado. O Tribunal de Contas da União, como um dos órgãos pioneiros na criação de um laboratório de Inovação de governo em Brasília e no Brasil, motiva o estudo para o entendimento de como a abordagem do design se insere no contexto de órgãos públicos, onde o objetivo principal não é concorrer com outros segmentos, mas dar subsídios para o funcionamento da sociedade civil.

Sendo assim, o trabalho foi conduzido a partir de análise documental, observação de contexto e do trabalho, entrevistas investigativas e de validação semântica da observação. A narrativa será conduzida a partir de uma contextualização histórica dos conceitos de inovação, design e a abordagem destas disciplinas no setor público. Consequente, há a contextualização do ambiente de estudo, suas estratégias e perspectivas com a escolha por inovação. Passa-se para o relato da pesquisa, onde narra à criação do laboratório, modo de trabalho, repertório e seus atributos, indo para a descrição do método e resultados. O resultado do projeto apresenta conceitos definidos a partir da imersão do contexto do laboratório, identificando fatores que contribuem para a eficácia de um laboratório de inovação, especialmente de governo.

2 NOVO *MODUS OPERANDI* PARA O SETOR PÚBLICO BRASILEIRO

Os desafios de nosso tempo são sistêmicos, ou seja, estão interconectados e, portanto, as soluções exigem abordagens multifacetadas, inovadoras. Como exemplo, as organizações privadas, vetores naturais da modernização tecnológica e social, também vêm sofrendo transformações ao assumir novos paradigmas de como gerir processos e pessoas, preocupando-se em como abordar e entender o comportamento e as necessidades dos diversos atores que viabilizam o funcionamento do negócio.

Sendo assim, sabendo dessas mudanças sem precedentes, que impactam diretamente no *modus operandi* das organizações e no comportamento humano, entende-se que os objetivos das empresas se expandem para além do lucro: almeja-se fazer mais e melhores serviços, construir uma sociedade mais justa e com maior responsabilidade na resolução de seus problemas: organizacionais, comportamentais, socioambientais e econômicos. No setor público não é diferente: é observado crescentes propostas de novas práticas de interação e participação das instituições públicas, principalmente em seus contextos locais (FARAH, 2008).

A definição popular dos objetivos e funções de um governo está relacionada à prestação de serviços de assistência, assim como a regulação econômica do estado. À medida que a sociedade se torna mais complexa e há o incremento de novos aparatos no modo de vida das pessoas, a cobrança por maior eficiência no funcionamento dos serviços públicos acontece.

A burocracia, ou seja, a complexidade transacional nas atividades é vista como um dos principais aspectos negativos da prestação de serviços do governo, competitividade e prosperidade do Brasil (FÓRUM ECONÔMICO MUNDIAL, 2016). Em contrapartida, a necessidade de interação entre os cidadãos e o setor público, entre os governos e as empresas tem aumentado, levando a uma maior troca de

informações e serviços entre o setor público, setor privado e governos de outros países.

A exemplo deste novo modelo de interação, a Emenda Constitucional nº 85/2015 inclui a inovação como alicerce na operação do governo, considerando que, dentre outros aspectos, a abertura à novidade e percepção adjacentes, como o aspecto da inovação, incentiva a troca e cooperação entre diversos setores ao determinar que “o Estado estimulará a formação e o fortalecimento da inovação nas empresas, bem como nos demais entes, públicos ou privados” (EMENDA CONSTITUCIONAL nº85/2015, art. 219, 2015), além de “firmar instrumentos de cooperação com órgãos e entidades públicos e com entidades privadas, inclusive para o compartilhamento de recursos humanos especializados e capacidade instalada” (EMENDA CONSTITUCIONAL nº85/2015, art. 219-A), facilitando parcerias do governo com setor privado e a execução de projetos inovadores.

Os avanços na abertura do governo para abordagens mais dinâmicas são válidos, porém é importante ressaltar que tais emendas não fomentam, diretamente, a mudança nos processos de prestação de serviços para o cidadão brasileiro. Este processo de mudança vislumbra “camadas mais profundas”, como a mudança na cultura organizacional de uma organização, que se constrói a partir de quem são os prestadores de serviços dos órgãos, que exercem influência direta na condução organizacional (ATKINSON, 2012), assim como as decisões de liderança, que exercem papel fundamental no compartilhamento de uma missão, visão e valores bem claros a fim de potencializar as ações da equipe (DESCHAMPS, 2003; PRAZERES, 2005).

Pode-se exemplificar como uma mudança de perspectiva e comportamento do estado duas leis que, dentre outros fatores, “obrigam” órgãos públicos, que executam serviços, a reverem práticas devido a novos posicionamentos do estado: a Lei de Responsabilidade Fiscal e a Lei de Livre Acesso à Informação.

A Lei de Responsabilidade Fiscal ou Lei Complementar nº101 entrou em vigência em 2000, estabelecendo normas de finanças públicas, complementado outras leis

de normatização das finanças públicas, tendo como diferencial a eficiência e equilíbrio na gestão fiscal de maneira a demandar esforço de todos os setores da gestão pública, indo além de idiosincrasias dos governantes, diminuindo as inconsistências na gestão que ocorrem, principalmente, na mudança de ciclos políticos.

A Lei de Livre Acesso à Informação regulamenta o direito constitucional de acesso às informações públicas. “Essa norma entrou em vigor em 2012 e criou mecanismos que possibilitam, a qualquer pessoa, física ou jurídica, sem necessidade de apresentar motivo, o recebimento de informações públicas dos órgãos e entidades” (ACESSO À INFORMAÇÃO, 2012). Deste modo, os órgãos públicos passam a ser obrigados a criar mecanismo que facilitem o acesso aos seus dados pelos cidadãos.

O ponto em comum das duas leis é a mudança que as organizações públicas devem fazer para se adequar a elas. Para potencializar o relacionamento do cidadão com os órgãos e, conseqüentemente, com todo o organismo governamental, as mudanças devem partir de dentro dos órgãos públicos, em um contexto micro, nos quais os departamentos e até os indivíduos, buscando meios de atingir os objetivos de forma mais efetiva, se abrem a novos moldes gerenciais e a eventuais ajustes normativos e culturais.

Estes últimos fatores citados convergem para o conceito de Governo Aberto, em que o foco “são os valores da administração pública, e o objetivo é repensar administrações e governos, seus procedimentos e seus dogmas” (CADORIN, 2011, *apud* CALDERÓN & LORENZO, 2010, p.14). Dentro desta perspectiva, entende-se que o Governo Brasileiro engloba iniciativas que visam o aperfeiçoamento da administração pública.

Apoiado em conceitos como o do Governo cidadão e, possivelmente, a novas abordagens de gerenciamento e execução inseridas nestes contextos, como o design, visa-se unir os atores, potencializar o usuário, a fim de entender as necessidades e a busca pelo bem comum.

Porém, ainda é observada uma carência na preocupação do real impacto das ações dos órgãos na vida do cidadão. Não se tem uma clareza se as ações estão sendo pensadas a fim de resolver, de forma eficaz, as questões que assolam a sociedade. As efetivas ações do governo aberto no Brasil ainda são pontuais, assim como as iniciativas que visam potencializar ações de forma colaborativa e, conseqüentemente, inovadoras.

3 O QUE É INOVAÇÃO

A primeira vez que o termo “inovação” foi citado, difundido como característica passível de pertencer a dinâmica econômica, foi na obra “teoria do Desenvolvimento Econômico”, publicada em 1912, de autoria de Joseph Schumpeter.

Em seus estudos, Schumpeter reconhece a inovação como a “força propulsora de mudanças mundiais, sendo o principal motor do desenvolvimento das nações”, mostrando que a busca por diferenciais que tornem a empresa um bem raro no mercado, oferecendo produtos e serviços que apenas ela possua e saiba fazer, é a única maneira para se destacar no cenário competitivo global (SCHUMPETER, 1912 *apud* VARELLA, MEDEIROS & JUNIOR, 2012).

Dando continuidade a sua teoria, Schumpeter (1943 *apud* VARELLA, MEDEIROS & JUNIOR) defende que a inovação e a mudança ocorrem por meio de um espiral de atração mútua (*clusters*) na qual um empreendedor de sucesso atrai outro empreendedor e assim os efeitos são multiplicados (SCHUMPETER, 1934 *apud* VARELLA, MEDEIROS & JUNIOR, DATA). Deste modo, inovação caracteriza-se pela “combinação de algo já existente” criado a partir de uma invenção que, por sua vez, pertence ao campo da ciência e tecnologia (SCHUMEPETER, 1934 *apud*, MEDEIROS & JUNIOR, 2012).

Outro pesquisador do tema foi Keith Pavitt, que conceitua a inovação levando em consideração contextos políticos e econômicos, como sendo um produto ou processo de produção novo ou melhorado (PAVITT, 1984). Em equiparado, há o conceito de inovação por Bozeman & Link (1984 *apud* VARELLA, MEDEIROS & JUNIOR, 2012), que equipara inovação e invenção: “invenção é o desenvolvimento de algo novo enquanto inovação somente acontece quando esta criação é colocada em uso. Assim sendo, inovação é tido como algo novo, podendo ser desde um produto/serviço até um novo processo ou modelo de gestão capaz de gerar valor para economia”(VARELLA, MEDEIROS & JUNIOR, 2012)

No Brasil há dois conceitos mais referenciados para definir inovação. O primeiro trata-se da Lei 10.93/04, doravante Lei da Inovação que, dentre outros aspectos, tem como principal característica estabelecer medidas de incentivo à inovação e à pesquisa científica e tecnológica no Brasil (LEI 10.973, 2004).

O segundo conceito está presente no Manual de Oslo, referenciado neste texto o documento homônimo traduzido pela FINEP (2005), documento que apresenta diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação.

Sendo assim, segundo a Lei da Inovação, “Inovação é a introdução de novidade ou aperfeiçoamento no ambiente produtivo ou social que resulte em novos produtos, processos ou serviços” (Lei 10.973/04 – Lei da Inovação).

A segunda definição diz:

“inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas.” (OSLO, 2005)

Desde a definição de Schumpeter, o conceito de inovação vem se aprimorando, inserindo novos agentes participantes no processo da mudança e busca pela inovação, descentralizando os atores do processo e aumentando o incentivo à atividade e postura inovadora efetiva (Lei 10.973, 2004; VARELLA, MEDEIROS & JUNIOR, 2012).

A partir do conceito de inovação Schumpeteriana, assim como de outros conceitos citados, inovação se difere de criatividade e invenção. O conceito de inovação difundido para organizações se concentra em reafirmar a necessidade de resultados tangíveis para se ter aval do mercado, logo, se tornando útil (OSLO, 2005).

Amplia-se a perspectiva do que é inovação ao entender que, combinações entre a utilidade e aplicação de práticas, processos e artefatos, em outros contextos, também geram inovações.

zx (OLIVEIRA, SANTANA & GOMES, 2014). Deste modo, características que possibilitaram um resultado inovador na iniciativa privada podem servir como inspiração para outros setores.

4 ESTRATÉGIAS DE INOVAÇÃO E O SETOR PÚBLICO

Existem diversas tipologias para inovação. Sabendo que inovação não é, necessariamente, o surgimento de algo inédito (inovação radical), mas uma associação inédita para um determinado contexto, passa-se a valorizar também a inovação incremental, que tem como característica serem mais simples e menos custosas para ser implementada, e, mesmo simples, são capazes de produzir significativos benefícios para as organizações a longo prazo a partir destas pequenas mudanças.

Uma nova estratégia relacionada a inovação é o conceito de Inovação Aberta (*Open Innovation*), difundido, inicialmente por Henry Chesbrough (2003) que defende o uso de recursos internos e externos à organização para acelerar o potencial inovador de uma organização. Este conceito é interessante por considerar que há uma dinamicidade nos contextos e que a disseminação de conhecimento e intercâmbio entre as organizações pode ser uma vantagem.

O Manual de Oslo (OCDE, 2005), categoriza inovação do seguinte modo:

- de produto: à criação de produtos e serviços novos e melhorias importantes nos existentes;
- de processo: quando há melhorias significativas no processo de produção e distribuição ou entrega de produtos e serviços;
- organizacional: incremento de novas práticas gerenciais, de organização do trabalho ou de relacionamento externo; e
- *marketing*: transformação de preços, estratégias de promoção e posicionamento de mercado de produtos e serviços.

Já a Inovação pensada para o Setor público está diretamente relacionada à potencialização do desempenho do aparato governamental, principalmente por estar diretamente ligada a formulação de políticas públicas, que, muitas vezes, outros órgãos são responsáveis pela execução (REFERENCIAL DA INOVAÇÃO TCU, 2015).

O Setor público, como agente inovador, possui focos de ação nos quais o conceito de inovação para o setor público deve ser ampliado. Halvorsen (2005 *apud* OLIVEIRA, SANTANA & GOMES, 2014) sugere que esta ampliação deve ser vista pelas seguintes tipologias:

- inovação de serviço;
- inovação de processo;
- inovação administrativa e organizacional;
- inovação do sistema;
- inovação de concepção (nova missão, visão, objetivos, estratégias); e
- mudança radical de racionalidade.

A partir desta perspectiva, Windrim e Koch (2008, *apud* Referencial da Inovação TCU, 2015) propõem um sistema que integra características semelhantes a defendida por Halvorsen, focando em características do ambiente governamental, conforme ilustra o Quadro 1.

| Categoria | Características |
|---------------------------------|--|
| De serviço | Introdução de novo serviço ou melhoria da qualidade de um serviço existente |
| Na prestação de serviços | Formas novas ou alteradas para fornecimento de serviços públicos ou interação com clientes |
| Administrativa e organizacional | Mudanças em estruturas e rotinas de atendimento ao público, ou de funcionamento interno. |
| Conceitual | Desenvolvimento de novas visões sobre o papel do Estado, estratégias de atuação e objetivos, que resultam em mudanças nas premissas fundamentais do desenho de serviços, de suas formas de prestação e de estruturas administrativas e organizacionais. |
| Em políticas públicas | Melhorias incrementais no desenho de políticas, ou renovação do modelo teórico e do sistema de crenças usado em sua formulação. |
| Sistêmica | Criação de formas novas ou melhoradas para interação do Estado com outras organizações e fontes de conhecimento, em especial na iniciativa privada e no terceiro setor, como resultado de restrições orçamentárias, do aumento no nível de exigência dos cidadãos e de outras transformações sociais ocorridas nos últimos anos. |

Quadro 1- windrum; koch, 2008 *apud* Referencial básico de inovação do tcu, 2015)

Em paralelo, outras sugestões também são difundidas como tipos de inovação para o setor público, como por exemplo, a sistematização publicada pela Centre for

PublicService Innovation do governo da África do Sul, intitulada “*A PocketGuide to Innovation in the South African Public Sector*”, que apresenta 5 tipos de inovação:

inovações institucionais, organizacionais, de processo, conceituais, tecnológicas e não tecnológicas.

Independente da sistematização escolhida para classificar o tipo de inovação, é importante entender que é possível que ocorram simultaneamente, não apenas potencializando os serviços, mas gerando uma mudança de cultura e o próprio funcionamento estatal.

5 ESPECIFICIDADES NA INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

Oliveira, Santana e Gomes (2014) citam algumas outras especificidades que se destacam no ambiente do setor público. Estas características são: impessoalidade, rigidez estrutural, limite orçamentário e custos transacionais (OLIVEIRA, SANTANA & GOMES, 2014). A partir desta perspectiva, considera-se que o desafio da inovação no setor público não está, necessariamente, na eliminação destas características, mas no entendimento que elas existem e que outros aspectos devem ser potencializados. Esses aspectos a serem ressaltados estão diretamente relacionados ao incentivo que a organização deve ter ao adotar uma abordagem inovadora.

O entendimento destes aspectos, principalmente no Brasil, é o grande desafio, já que não envolve elementos tão diretos e objetivos quanto no setor privado, onde o lucro é um aspecto motivador e, para o setor público, devido o seu amplo papel, “ganhos para a sociedade” e “retorno social” são aspectos que podem ser importantes (OLIVEIRA, SANTANA & GOMES, 2014).

Consequente, os autores reafirmam o fato de não existir apenas um tipo de inovação, especialmente no setor público, mas uma variedade de ações de inovação que se definem em função do tipo de impacto para a sociedade. Logo, é possível considerar inovação no setor público como as novas abordagens de serviços, processos, administrativas, dentre outros aspectos, como já citado. Busca-se determinar uma matriz de inovação no setor público, abrangendo aspectos presentes na ação inovadora no serviço público, para que seja possível perceber qual a dinâmica desta abordagem no setor e as especificidades, principalmente relacionada às pessoas que atuam no setor público. A figura a seguir foi construída seguindo parâmetros observados no concurso de Inovação na Gestão Pública Federal, realizada pela ENAP.

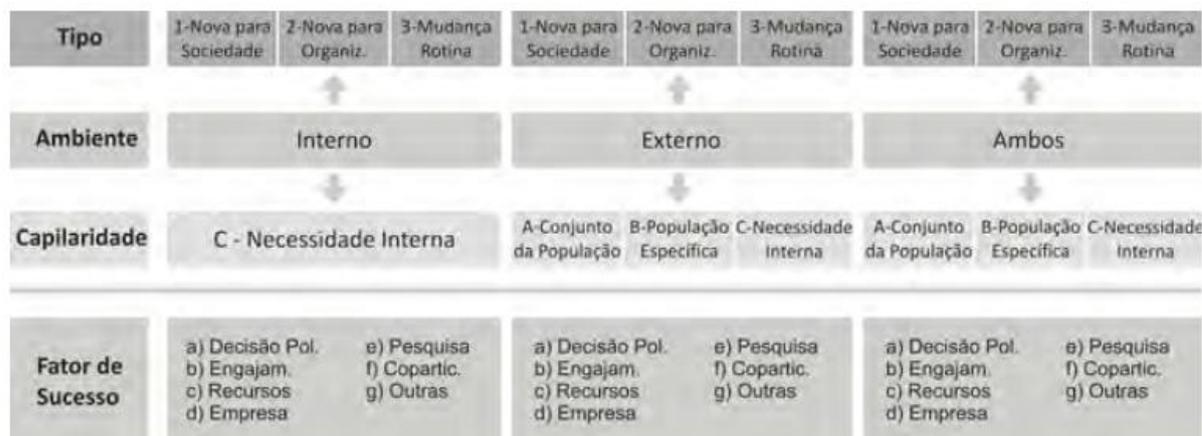


Figura 1

Considerando o tipo de inovação, o ambiente onde se aplica, a sua capilaridade, é possível, por exemplo, identificar fatores de sucesso, e assim subsequentemente, torna-se mais fácil averiguar um padrão dos aspectos inovativos, tornando mais fácil a adequação do ambiente que busca a inovação, assim como aumentar a sensibilização dos gestores que guiam a ação nestes contextos.

Deste modo, o principal desafio atualmente é definir parâmetros que comprovam objetivamente o resultado da abordagem inovadora. Como visto na figura 1, enxerga-se como fator de sucesso aspectos de difícil mensuração, se considerado que há fatores intrínsecos de motivação pessoais para que haja, por exemplo, considerável mudança atitudinal das pessoas que possibilite afirmar que houve mais engajamento e comportamentos colaborativos, por exemplo.

É importante considerar também que os aspectos citados como fatores motivadores podem estar relacionados ao contexto do cidadão, levando a acreditar que, mais que nunca, o engajamento deste é essencial, principalmente pela sua capacidade de retroalimentar o processo inovador com informações na condição de usuário (REFERENCIAL BÁSICO DA INOVAÇÃO DO TCU, 2015).

Nesta linha de pensamento, o processo inovador, aberto e coparticipativo (retroalimentado pelo cidadão, por exemplo), justificam-se na esquematização de Bovaird e Loffler (2012) representado na figura 2, que visa ilustrar as diferentes

fases dos serviços, ressaltando que pode, e deve, haver colaboração ao longo do ciclo.



Figura 2- Ciclo de coprodução de serviços (Referencial da inovação TCU apud Bovaird e Löffler, 2012)

Sendo assim, conclui-se, analogicamente que:

“(...) um Planejamento Desenho Priorização Gestão Financiamento Entrega Análise Referencial Básico do Programa de Inovação 9 “Governo 2.0”, o setor público não pode mais se comportar como uma máquina automática de vendas (vendingmachine), na qual se deposita o dinheiro (sob a forma de impostos), escolhe-se um dos produtos disponíveis e, quando algo sai errado, o máximo que se pode fazer é reclamar que a máquina está com defeito”. (TIM O’REILLY, 2011 *apud* REFERENCIAL BÁSICO DA INOVAÇÃO DO TCU, 2015).

6 LABORATÓRIOS DE GOVERNO

Ao assumir a perspectiva da inovação e seus atributos, as organizações passam a vislumbrar uma forma híbrida de organização - privilegiando espaços que estimulem a atividade inter-setorial e transdisciplinar, uso de novas ferramentas e potencialização da relação entre os atores para a criação de soluções mais empáticas e coerentes com as necessidades de todos, havendo uma compreensão que o trabalho cooperativo e multifacetado aumenta as possibilidades de se chegar a melhor ideia (REYNOLDS, 2015*apud*GARCIA, 2016; STEELCASE, 2013; AGUNE, 2014).

Dessa forma, entende-se que o espaço de trabalho pode influenciar o modo de trabalho das pessoas. Um espaço onde pode fomentar a colaboração, cocriação, além de ter acesso a tecnologias que, muitas vezes estão na fronteira do conhecimento na área, dentre outros aspectos, consistem em fatores motivadores para a mudança de cultura pois, se a organização realmente estiver disposta a abrir suas portas para inovação, precisará investir em recursos, desenvolvimento de habilidades, espaço dedicados – reais ou virtuais – e suporte executivo para possibilitar que a inovação aconteça (REYNOLDS, 2015*apud* Referencial Básico da Inovação TCU, 2015). Deste modo, tem emergido o conceito e os espaços de laboratório de inovação, consoantes as mais diversas formas instituições que existem.

A palavra laboratório sintetiza conceitos como experimentação, prototipação, que são características que estão fortemente presentes em laboratórios. Um laboratório de inovação é um espaço criado para permitir condições favoráveis para que a inovação ocorra na organização onde está inserida, assim como promover a simbiose entre outros setores e conceitos. A definição da estratégia de atuação do laboratório é feita de acordo com as características de cada organização, se adequando à melhor forma de se encaminhar a soluções inovadoras (STEELCASE, 2013).

No estudo realizado pela empresa Steelcase sobre laboratórios de inovação, relata-se como a composição formal do espaço de trabalho pode promover a inovação. O estudo destaca alguns princípios a serem considerados ao projetar esses espaços de atividades de inovação, a fim de fortalecer o trabalho:

- Tornar o espaço flexível: espaços reconfiguráveis;
- Espaço inspirador - iluminação, vistas para paisagens, cor das paredes e móveis, configurações casuais...
- Espaço colaborativo: espaços para trabalho em grupo, superfícies que facilitem esquematizações, desenhos e fixação de notas compartilhadas e à vista de todos;
- Espaço como ferramenta: quadros brancos, ferramentas acessíveis, ambiente inspirador, suporte à tecnologias e outros objetos;
- Reflexo da cultura e da marca: exibição de produtos, cases e conquistas coletivas que inspiram, personalização;
- Espaço social: integrativo, confortável, acolhedor, além de positivo acesso de alimentos e bebidas.

Desta forma, um espaço dedicado para a atividade de inovação e, conseqüentemente, o design do espaço, corrobora de modo imperativo na inovação (STEELCASE, 2013), unindo aspectos do bem-estar e subconsciente em formas objetivas de potencializar a inovação e, conseqüentemente, melhorar a prestação de serviços.

7 DESIGN COMO ABORDAGEM

A visão contemporânea de design mostra que este campo do conhecimento vai além das premissas populares de design como o responsável apenas pela composição formal e visual dos produtos: atividade de design é um sistema complexo, que é capaz de abranger diversas etapas da concepção de objetos ou sistemas, incluindo fatores tangíveis e intangíveis[1] . (BONSIEPE, 2011).

A World Design Organization define design como “um processo estratégico de solução de problemas que impulsiona a inovação, desenvolve o sucesso comercial e leva a uma melhor qualidade de vida através de produtos, sistemas, serviços e experiências inovadores. (World Design Organization, 2015).

As reflexões de Gui Bonsiepeno livro Design, Cultura e Sociedade (2011) apontam a necessidade reafirmar os propósitos e o potencial projetual do design, afirmando que as capacidades projetuais do designer devem ser utilizadas para “interpretar as necessidades de grupos sociais e elaborar propostas viáveis, emancipatórias, em forma de artefatos instrumentais e artefatos semióticos”(BONSIEPE,2011, p.21).Deste modo, amplia-se os conceitos da atividade de Design que passa a se destacar como uma importante abordagem, com grande potencial inovador, intervencionista, mediador, integrador e de transformação social.

Dentre outras teoria, em uma visão macro, destaca-se o “Duplo Diamante (Double Diamond) como modelo projetual do design, que surgiu a partir de uma pesquisa realizada pela organização inglesa Design Council, reconhecida pelo uso de design estratégico aplicado a contextos de responsabilidade social.

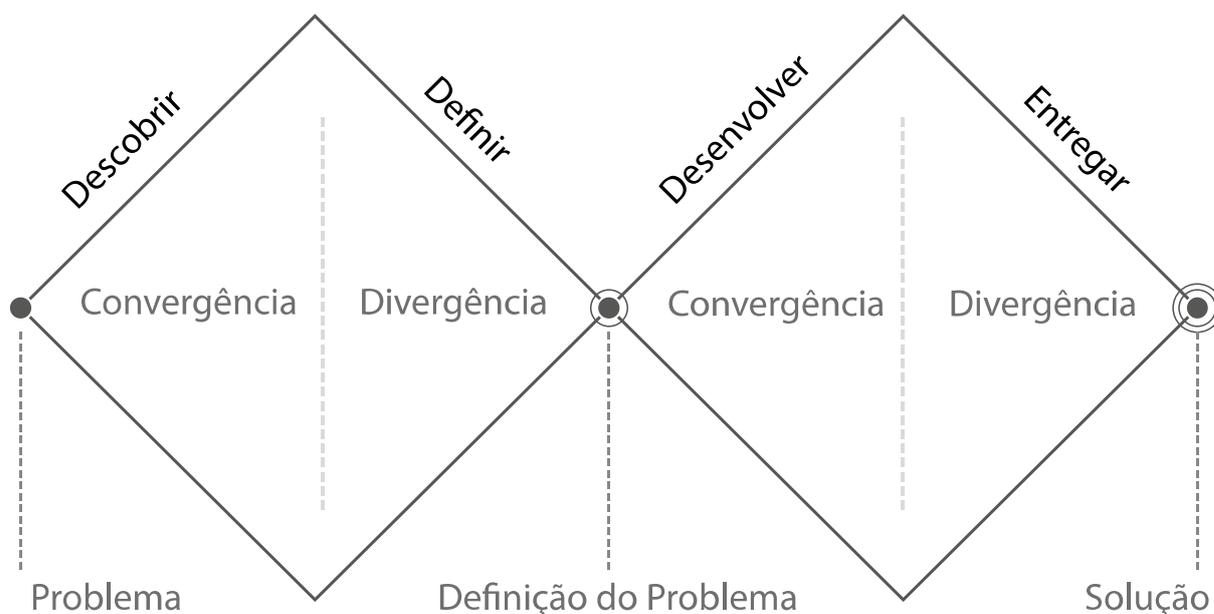


Figura 3- Duplo diamante, adaptado pela autora

Dividido em quatro fases distintas (descobrir, definir, desenvolver e entregar), o modelo sugere estágios convergentes e divergentes do processo de design, não enfatizando um caminho cartesiano projetual, mas demonstrando de modo mais orgânico os quatro grandes estágios projetual dos designers.

Partindo para um entendimento micro do processo de design, quando se fala de criatividade, conceitos populares levam ao entendimento da atividade criativa relacionada à aspectos de criação, arte, inovação e a contexto recreativo. Como uma atividade criativa, considerando criatividade a definição de Amabile (1996) que afirma que "um produto ou resposta será julgado como criativo na medida em que (a) é novo e apropriado, útil, correto ou de valor para a tarefa em questão, e (b) a tarefa é heurística e não algorítmica", existem também atributos que caracterizam o que é design, uma vez que as disciplinas deste campo estão radicadas nas mesmas diretrizes.

Silva (2015) apresenta a abdução como um dos componentes do processo, caracterizado pela busca da evidenciação de "sugestões do que poderia ser empregado em uma situação para que se obtenha determinado resultado" (SILVA, 2015). Este componente também se apresenta como um atributo criativo, representando, por exemplo, uma característica comportamental fluente do

profissional de design, que consiste em uma facilidade de formulação de hipóteses. Outros atributos do design coexistem, e serão tratados ao longo deste trabalho.

As abordagens modernas do processo projetual do design tem buscado potencializar as etapas investigativas do projeto (DESIGN COUNCIL, 2005) (VIANNA, 2009). Considera-se que a disciplina possui características algorítmicas que ajudam a justificar o fazer design, não eliminando a característica criativa do processo e do resultado, justificadas nas heurísticas do processo. O raciocínio heurístico determina-se como os “atalhos mentais”, orientado pela natureza do problema e a sua relação com as experiências anteriores das pessoas, assim como as suas características individuais (SILVA, 2015). As heurísticas defendidas do Silva (2015, *apud* Matlin, 2004; Sternberg, 2000) como frequentes em processos de resolução de problemas são: (a) representatividade, (b) disponibilidade, (c) meios-fins, (d) ancoragem e ajuste, (e) gerar e testar e (f) enquadramento.

A condução do projeto, considerando as características do raciocínio heurístico, contribuem para a construção de estratégias de resolução de problemas, podendo agregar valor ao projeto, principalmente em aspectos tangíveis como a economia de tempo e esforço cognitivo, usualmente apresentando-se como características projetuais que são diferenciais do método projetual do design.

Nestas perspectivas, apesar de amplos conceitos e modelos projetuais, existem semelhanças e abordagens comuns no processo de design.

Caracterizar os processos de design, assim como caracteriza-se os processos criativos, associado a características de domínio dos aspectos básicos destas disciplinas, ajuda a compreender o diferencial da abordagem do design associado a resultados inovadores e transformadores.

O método do design, como ação concreta para concepção de sistemas, aliado a ciência do design e da experiência prática, pode ser adaptado de acordo com a natureza do projeto. (POZATTI 2015 *apud* PAHL, 2007)(SILVA, 2015b). Assim, a ideia que os projetos de design permeiam várias áreas, e como estas várias áreas

interferem na atividade projetual (tecnologia, políticas públicas, responsabilidade social, dentre outros), enfatiza a necessidade do design se apresentar como uma abordagem flexível e sempre contextualizada para melhorar a qualidade de vida das pessoas, sempre colocando o homem no centro do processo (DESIGN COUNCIL,2007)(WORLD DESIGN ORGANIZATION, 2015)

8 DESIGN THINKING

As organizações vêm “aprendendo” a buscar soluções mais inovadoras. A principal abordagem difundida, principalmente pelo setor privado, que considera aspectos do design como impulsionadores dos negócios é denominado como design thinking, que, dentre outros critérios, agrega aspectos de criação, inovação e propensão ao uso do sistema límbico, se assemelhando a conceitos usados para a definição de criatividade.

A partir do entendimento de fatores holísticos da resolução de problemas humano, focando, principalmente, o utilizado na atividade formal do designer, fatores estão relacionados, segundo o livro “Design Thinking: Inovação em Negócios (ADLER, LUCENA, RUSSO, VIANNA & VIANNA, 2011) a premissa da atividade de design de buscar a resolução de tudo aquilo que prejudica ou impede a experiência emocional, cognitiva, estética e de bem-estar das pessoas, “mapeando a cultura, contextos, experiências pessoais e os processos, para ganhar uma visão mais completa, identificando as barreiras e gerar alternativas para transpô-las”, fazendo com que o diferencial da abordagem do design seja a capacidade de identificar as causas e consequências das dificuldades, sendo mais assertivo na resolução do problema.

Existem vários métodos do processo do design thinking difundidos, que coexistem, mas as mais utilizadas são atribuídas a Tim Brown (2000), cofundador da empresa IDEO, uma consultoria em design americana, e Rolf Fast, diretor da seção de design de produtos da Universidade de Stanford, que, sendo um dos pioneiros, apresentou no final dos anos 80 um dos primeiros conceitos que se conhece hoje do que é considerado Design Thinking.

As três etapas do processo do Design Thinking, de acordo com Tim Brown são (também representados na figura a seguir):

- Atualizar uma problemática (imersão);
- Encontrar a resposta conceitual a esta problemática (ideação);
- Aplicar esse conceito em um objeto, um serviço (prototipação);

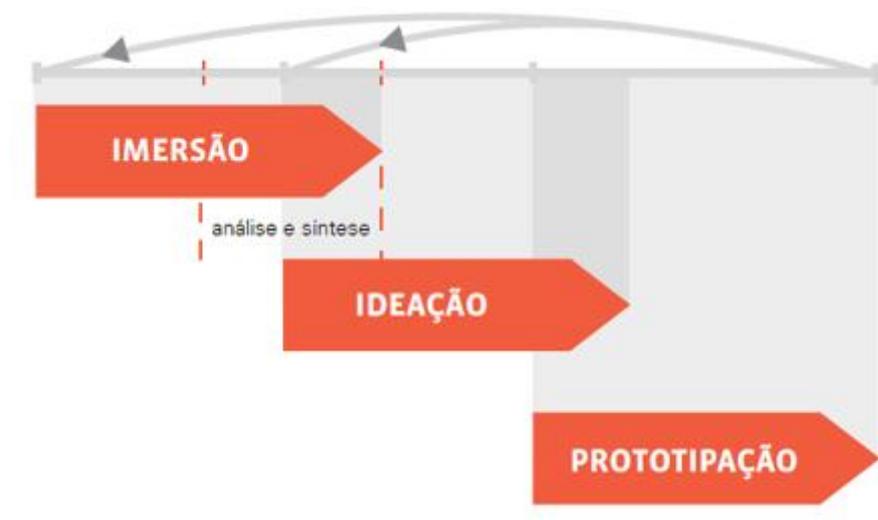


Figura 4 - Processo do Design Thinking (Tim Brown, 2004)

Para Rolf Faste:

- Definir: identificar o problema a ser resolvido, priorizar o projeto e determinar o que vai garantir o sucesso,
- Pesquisar: definir um problema a ser resolvido,
- Brainstorm: propor ideias, sem barreiras, para atender às necessidades dos clientes finais,
- Prototipar: desenvolver projetos,
- Selecionar: a ideia mais inovadora e, ao mesmo tempo, viável e rentável,
- Implementar: é a fase de produção "material"
- Levando em conta os feedbacks: anotar os pontos de melhoria.



Figura 5 - Processo segundo Rolf Faste

Esses métodos, como já citado, coexistem, sendo equivalentes a estudos que descrevem o processo criativo. Alencar e Fleith (2003) citam no livro “Criatividade, múltiplas escolhas” que Poincaré, em 1902, já fazia referência a diferentes fases da

criação (preparação, iluminação e verificação de ideias/*feedback*). As autoras também citam Helmholtz (*apud* Stein, 1974), que considera três fases: saturação (reunião de dados), incubação insight. Dentre várias outras teorias acerca dos processos criativo, ressalta-se, neste contexto, o modelo proposto por Amabile (1996), que apresenta etapas semelhante as propostas pela abordagem do Design Thinking:

| O PROCESSO CRIATIVO DE AMÁBILE | |
|--------------------------------|---|
| Etapas | Atividades |
| 1 - Apresentação | Nesta etapa, ocorre a apresentação do problema e a tarefa a ser desenvolvida. |
| 2 – Preparação (ou apreensão) | A pessoa recolhe inúmeras informações relevantes para o problema |
| 3 – Geração (de ideias) | A pessoa procura caminhos viáveis para a solução do problema, surgindo vários insights. |
| 4- Experimentação | As ideias (soluções) são testadas. |
| 5 - Validação | Etapa final, em que se determina a ideia ou solução apropriada. |

Quadro 2- O processo criativo de Amabile

A partir destes diversos modelos, Alencar e Fleith (2003) justificam, dentre outros fatores, a importância de promover oportunidades de se conhecer processos criativos pois o domínio destas estratégias possibilitam ao indivíduo gerar respostas, fazer analogias e combinações não usuais, fortalecendo a chegada a resultados diferenciados. O processo de criatividade deve ser compreendido como o “resultado da interação de fatores individuais e ambientais, envolvendo aspectos cognitivos, afetivos, sociais, culturais e históricos” (ALENCAR & FLEITH, 2003).

Deste modo, considerando a convergência dos conceitos e processos descritos da psicologia acerca da criatividade e os processos da abordagem do design thinking, o que tem acontecido e qual o diferencial do design para que ele seja considerado uma das principais abordagens que orienta à resultados inovadores?

Sabe-se que o modo como as pessoas se relacionam com os serviços têm mudado nos últimos anos, assim como a expectativa das pessoas em relação a eles. A tecnologia, por exemplo, tem permitido que os consumidores interajam com as marcas, objetos, sistemas, serviços de formas completamente novas e, sendo assim, novas abordagens surgem na tentativa de alinhar o serviço que se presta ao comportamento social contemporâneo e suas novas implicações (DIAS & RIBEIRO, 2014). Este fato exige que as pessoas sejam mais fluentes no uso da criatividade na resolução de problemas que, por sua vez, são cada vez mais complexos.

Steinbeck e Stuber no artigo intitulado “O pensamento do design no Brasil” (2014) faz uma análise da aplicabilidade do método no contexto brasileiro, inspirados no programa de pesquisa de design thinking de Stanford, que aponta a relevância de quatro princípios no modo como as pessoas e instituições se relacionam com seus projetos. Os autores apresentam estes princípios relacionando fatores de convergência e divergência no modo como as instituições brasileiras geralmente gerem seus processos afirmando que o uso desses princípios sofre interferência de aspectos culturais. Os princípios são: redesign, ambiguidade, fenômeno social e comunicação.

No fator redesign, Steinbeck e Stuber (2015) relatam que esta fase é a inicial dos projetos, sendo importante por disponibilizar informações que geram *insights*, e estes, por sua vez, levam a novas soluções. Porém, estes pontos demandam tempo, além de combinar fatores racionais e intuitivos, denominado pensamento integrativo, no entendimento das questões. Este último ponto é um dificultador pela não aceitabilidade de questões intuitivas como fator de decisão de organização (STEINBECK & STUBER, 2015).

Outro atributo que deve ser revisitado nos modelos gerenciais de projetos que utilizam o design é a aceitabilidade ao erro. No contexto das organizações, errar ainda é visto como um grande problema, além do erro ainda ser visto como um problema do processo que deve ser desconsiderado, sendo exortados (STEINBECK & STUBER, 2015; EDMONDSON, 2014). Na abordagem do design thinking, sendo

utilizado para gerar inovação e potencializar os resultados, errar e entender o erro é fundamental no processo pois é importante que se erre rápido e se aprenda com o erro, a fim de dar continuidade ao processo (STEINBECK & STUBER, 2015).

É uma prerrogativa da abordagem do design thinking investir tempo na definição do real problema a ser resolvido – abrindo possibilidades de inovação de ruptura – ampliando o incômodo dos modelos tradicionais de gestão de processos que tendem a querer ir diretamente para a solução do problema. A ambiguidade, vista como um princípio relaciona-se justamente a esta característica não linear do processo, ou seja, a solução não vem, necessariamente, de uma ordenação hierárquica de resultados.

No quesito Fenômeno social, Steinbeck e Stuber (2015) afirmam que no Brasil há uma vantagem neste aspecto: “trabalhamos bem no quesito da cooperação e conseguimos nos conectar com as pessoas de maneira empática”. Os aspectos mais relevantes a serem trabalhados neste ponto é enxergar a importância do entendimento do contexto. O entendimento do contexto está diretamente relacionado a ir à campo, vivenciar o dia-a-dia do *stakeholder* do processo e a flexibilidade para o entendimento de questões subjetivas (motivação, por exemplo).

Por fim, dentro destes princípios, a capacidade de materialização das ideias é uma característica indispensável do design. A abordagem do design thinking traz este atributo como o incentivo a prototipação. Prototipar está diretamente relacionado a facilitação de entendimento dos aspectos de um projeto e a facilidade de retroalimentar o mesmo a partir do que foi apresentado. O design thinking enxerga esta etapa como uma otimização para ser mais certo na implementação e no alcance do resultado desejado, tendo mais “controle” acerca do produto final.

A criatividade, como conjunto de habilidades, está diretamente ligada a abordagem do design thinking por reunir métodos e ferramentas que potencializam a capacidade das pessoas de separar as informações, julgá-las e criar a partir disso. Isso é uma capacidade inerente do homem e o diferencial do designer é que ele domina esse processo, utilizando métodos de metacognição, ou seja, de como o homem entende

os processos mentais dentro de um processo cognitivo para aumentar a capacidade de êxito na solução de um problema.

Diversas teorias da criatividade foram desenvolvidas com o intuito de especificar os principais condutores de um comportamento criativo, tendo como objetivo o entendimento do perfil individual das pessoas criativas. Porém, atualmente sabe-se que o ambiente onde a pessoa está inserida também influencia a sua capacidade criativa (HENNESSEY; Amabile apud Alencar; Fleith, 2003).

Dentre as teorias da criatividade, encontra-se a de Amabile (1996), que em seus estudos denomina o modelo componencial da criatividade, apresentando três componentes necessários para o trabalho criativo: habilidades de domínio, processos criativos e motivação intrínseca.

As Habilidades de domínio é a bagagem de conhecimento, talento e conhecimento, adquirido através de educação formal e informal, experiência e habilidades técnicas em uma área. Alguns desses elementos podem ser considerados inatos (como por exemplo, boa memória auditiva para reproduzir sons musicais), mas também podem fazer ser desenvolvidos por meio da educação e experiências vividas. (Amabile&Tighe, 1993).

Processos criativos- inclui estilo de trabalho, estilo cognitivo, domínio de estratégias que favorecem a produção de novas ideias e traços de personalidade.

Motivação intrínseca- diz respeito à satisfação e envolvimento que o indivíduo tem pela tarefa, independente de reforços externos, e engloba interesse, competência e autodeterminação.

"motivação intrínseca conduz à criatividade; motivação extrínseca controladora é deletéria à criatividade, mas motivação extrínseca informativa pode conduzir à criatividade, particularmente se há altos níveis iniciais de motivação intrínseca" (p. 119)

Sendo assim, o modelo proposto por Amabile reafirma os aspectos que potencializam desempenho criativo, ao combinar os três componentes citados. É importante entender que o agir criativo diverge de pessoa para pessoa, tempo e espaço, mas entender o conjunto de fatores de cada componente ajuda a mapear os atributos presentes em um contexto, mas principalmente, na pessoa que busca a inovação e também os que já apresentam bons resultados neste campo.

Sabe-se, por exemplo, que o domínio de uma área favorece a expertise do indivíduo e o alcance de resultados acima da média em um área. Porém, não se deve excluir a multidisciplinariedade, que pode ser característica favorável em diversas situações. O modelo de Amabile também sugere uma pré-disposição a uma ruptura de paradigmas, afirmando que as habilidades e processos podem ser desenvolvidos, mesmo que algumas habilidades se pré-disponham devido a personalidade do indivíduo.

O modelo componencial de criatividade de Amabile ajuda a justificar o desenvolvimento dos fatores cognitivos citados como presentes no contexto do fazer design para ser aplicado em novos contextos, como o de negócios.

Todos estes princípios e fatores citados na conceituação de design thinking como o de criatividade, estão presentes, em menor ou maior grau, em todas as etapas de um projeto que busca utilizar a abordagem do design de forma eficiente. Espera-se que, à medida que as pessoas vão entendendo os atributos e aspectos metodológicos de cada etapa do processo, potencializados pela dinamicidade da abordagem, passa-se a aceitar melhor o aprendizado experiencial, ou seja, assume-se a complexidade dos contextos e facilita-se a adequação a eles.

Deste modo, design thinking, passa a ser reconhecido como uma formatação do trabalho de design, apresentando-se como uma abordagem que facilita a geração de insights e estimula a criatividade mais naturalmente, com protótipos de baixa resolução e tudo feito de forma colaborativa, potencializando o trabalho em grupos (Steinbeck e Stuber).

9 A IMPORTÂNCIA DESTA ABORDAGEM NO CONTEXTO DO SERVIÇO PÚBLICO

Entende-se que o design thinking ganhou popularidade como um meio de as empresas agirem para se diferenciarem no mercado. Entender como esta abordagem se insere no contexto de órgãos públicos, onde o objetivo principal não é concorrer com outros segmentos, mas dar subsídios para o funcionamento da sociedade civil, é uma novidade.

Um estudo de 2003 do Centro de Design Dinamarquês (Danish Design Centre – DDC) propõe uma avaliação do uso do design nas empresas, inferindo as vantagens de ter esta disciplina como orientadoras na organização, comprovando o valor que o design pode agregar em qualquer tipo de empresa. Este estudo denomina-se Design Ladder, ou escada do design, em português, sendo representado na sua sistematização por uma escada e que em cada degrau encontra-se um nível de incorporação do design na organização.

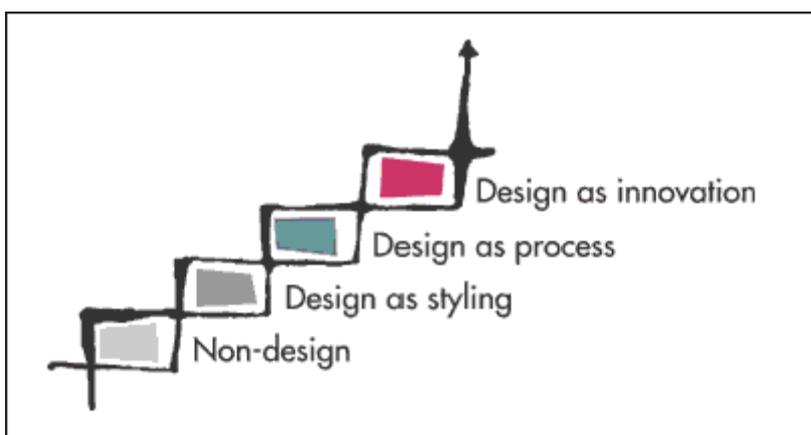


Figura6 - IMAGEM: Design Ladder. (Swedish Industrial Design Foudation)

O primeiro degrau representa a organização onde o design é praticamente inexistente na empresa. A percepção do que é design se resume a questões de funcionalidade e estética. Neste contexto, outras disciplinas podem ser alocadas como responsáveis por cumprir funções puramente formais, não havendo preocupação inerentes com o usuário final do produto ou serviço.

No segundo degrau, o design é valorizado como o responsável por conferir aspectos formais de estilo e beleza (estética) aos produtos, ou seja, não participa do processo, mas de uma etapa específica onde deve conferir acabamento.

No terceiro degrau o design não é mais utilizado apenas como uma etapa final de acabamento, mas como método, sendo integrado no processo, empregando aspectos multidisciplinares, com foco no usuário. Neste estágio a empresa já demonstra um grau de maturidade no entendimento da abordagem do design.

No quarto e último estágio, o design é considerado como condutor da inovação. O design atua em todos os níveis hierárquicos da organização, incorporado tanto no desenvolvimento dos serviços e produtos, quanto combinado e inserido na estratégia organizacional, agregando ativos tangíveis e intangíveis.

O contexto deste estudo foi a necessidade do Centro de Design Dinamarquês justificar ao governo e sociedade dinamarquesa o valor que o discurso do design pode adicionar. Dentre as conclusões do estudo, como exemplo, está o fato de comprovar o alto retorno financeiro que as empresas possuíam por investir em design, comprovando que o design é um elemento central na economia cultural e de experiência, que é uma das principais áreas de crescimento econômico da Dinamarca.

"(...) Um em cada oito empregado no setor privado trabalha na economia da experiência, representando cerca de 5,3% do PIB. Na última década, o setor de design alcançou um crescimento anual de 20%, o que parece constituir uma tendência.

Se o crescimento continuado e a afluência do estado de bem-estar social forem sustentados, precisamos mostrar força nas áreas de crescimento futuro. A Dinamarca terá cada vez mais necessidade de competir em conhecimento, desenvolvimento e inovação. É aqui que o design desempenha um papel central. Um bom design torna os produtos e serviços

uma combinação de funcionalidade, facilidade de uso e escolha assertiva de método.

Este estudo dinamarquês inspirou a construção do estudo “Diagnóstico do Design Brasileiro” da Apex (2014), que propõe um levantamento do estado da arte do design no Brasil, para ampliar a compreensão sobre a área e sugerir possíveis caminhos a serem seguidos para fortalecer o setor. (DIAGNÓSTICO DESIGN BRASILEIRO)

O estudo chega a algumas conclusões acerca da integração do design em um contexto de setor público. Apesar de levantar questionamentos acerca da avaliação do impacto da abordagem do design, o estudo apresenta um quadro onde abrange o papel do design na indústria, comunidade, setor público e formulação de políticas públicas:

O papel do design

| | Na indústria | Na comunidade | No setor público | Na formulação de políticas |
|----------------------------|---|--|--|--|
| Processo: | Técnicas criativas que envolvem as partes interessadas em transformar ideias em resultados tangíveis, alinhando considerações econômicas, sociais e ambientais. | | | |
| Resultado / Impacto | Mais produtos, processos, sistemas e serviços desejáveis e centrados no usuário. | Iniciativas sociais de inovação que possam agregar valor a todos os aspectos da sociedade. | Serviços públicos que melhor atendam às necessidades da população. | Formulação de políticas e administração pública mais abrangentes e inovadoras. |

Quadro 3 - Diagnóstico do Design Brasileiro, apud SEE, 2010, pg 164)

Os resultados destes estudos reforçam a ideia de que, ao incorporar design ao processo, as organizações abrem seu negócio para um crescimento baseado em criatividade e qualidade.

10 O TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO

Como campo de estudo foi escolhido o Tribunal de Contas da União (TCU), um órgão federal com sede em Brasília, que em 2015 iniciou criou o primeiro laboratório de inovação em um órgão de controle no mundo, o Colab-i.

O órgão tem como missão “ser o órgão de controle externo do governo federal que auxilia o Congresso Nacional na missão de acompanhar a execução orçamentária e financeira do país e contribuir com o aperfeiçoamento da Administração Pública em benefício da sociedade” (Conheça o Tribunal, 2005, p.14), tendo como meta, ou seja, uma perspectiva a longo prazo, ser referência na promoção de uma Administração Pública efetiva, ética, ágil e responsável, tendo como palavras-chave os verbos: agir, avaliar, orientar e recomendar (Conheça o Tribunal, 2005, p.15).

As competências constitucionais e privativas do TCU estão estabelecidas nos artigos 33, §2º, 70, 71, 72, §1º, 74, §2º e 161, parágrafo único, da Constituição Federal de 1988, onde evidencia seu trabalho de natureza fiscalizadora, consultiva, informativa, judicante, sancionadora, corretiva, normativa e de auditoria.

Deste modo, suas funções básicas caracterizam-se por:

| | | |
|---|---------------|--|
|  | FISCALIZADORA | audita/fiscaliza, aprecia ato |
|  | CONSULTIVA | responde consulta, emite parecer prévio |
|  | INFORMATIVA | presta informações ao Congresso Nacional e ao Ministério Público |
|  | JUDICANTE | julga contas |
|  | SANCIONADORA | aplica sanção/penalidade |
|  | CORRETIVA | determina, fixa prazo, susta ato |
|  | NORMATIVA | expede normativos, fixa coeficientes |
|  | OUVIDORIA | examina denúncias e representações |

Figura 7 - Funções básicas do TCU (CONHECENDO O TRIBUNAL, 2015)

11 INSTITUTO SERZEDELLO CORREA

O TCU possui uma unidade de apoio estratégico subordinada à Secretaria-geral da Presidência (Segepres), denominado Instituto Serzedello Corrêa (ISC). O instituto tem por finalidade propor políticas e diretrizes de seleção externa de servidores, educação corporativa, gestão do conhecimento organizacional e gestão documental, bem como coordenar as ações delas decorrentes (art. 19 da Resolução-TCU nº 253, 2012).

Segundo a Resolução nº253 do TCU, as unidades de apoio estratégico devem buscar assegurar o alcance dos objetivos estratégicos “por meio do apoio especializado nas áreas de capacitação e desenvolvimento de competências, tecnologia da informação, relações internacionais e comunicação social, visando à melhoria da gestão e do desempenho institucional” (art. 12 da Resolução-TCU nº 253, 2012).

O Instituto, apresentado para a comunidade externa principalmente como o responsável pela educação corporativa, vai de encontro aos projetos de formação institucionais que tem como objetivo, segundo Quartiero&Cerny (2005, p.24 citado por Santos e Ribeiro, 2007), “institucionalizar uma cultura de aprendizagem contínua, proporcionando a aquisição de novas competências vinculadas às estratégias empresariais”.

Complementando, Santos e Ribeiro (2007) afirmam que:

“A Educação Corporativa emergiu no Brasil na década de 1990 com a política neoliberal implementada no governo de Fernando Collor de Mello, no quadro de abertura econômica do país que motivou a ideologia da competitividade para o mercado globalizado. Esse modelo educacional assumido pelas empresas surgiu “no auge do Programa Brasileiro de Qualidade e Produtividade – PBQP” (MARTINS, 2004, p.10, citado por SANTOS e RIBEIRO, 2007)”.

Deste modo, as atividades e iniciativas do ISC estão diretamente relacionadas aos objetivos do estratégicos do Tribunal mas também em relação ao contexto social,

econômico...) onde a instituição está inserida. Comumente as atividades das escolas corporativas extrapolam público interno das instituições, atendendo também colaboradores externos, clientes, parceiros, dentre outros, mediado muitas vezes por ações de responsabilidade social (Santos e Ribeiro, 2007).

12 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO TCU: INOVAÇÃO COMO ABORDAGEM

Como já citado, as intensas mudanças orientam a demandas cada vez mais exigentes, impondo a necessidade de aumentar e melhorar o modo como são ofertados os serviços públicos.

Consequente, as abordagens escolhidas pelo tribunal a fim de alcançar a sua visão e cumprir sua missão institucional, contribuindo para a melhoria contínua da Administração Pública, perpassa pelas funções do instituto que, mesmo de forma indireta, ao tornar mais efetivo e certo as ações da educação corporativa e gestão do conhecimento para os colaboradores internos, busca fazer um trabalho alinhado também com as expectativas do cidadão.

Deste modo, em busca de melhores práticas de gestão e alinhados ao plano estratégico do tribunal (que data de 2015 a 2021), a gestão do biênio 2015-2016 do Tribunal de Contas da União priorizou iniciativas com foco em inovação, aprendizagem organizacional e uso intensivo da TI para aperfeiçoamento dos processos internos e na interação com órgãos externos e com a sociedade brasileira, acreditando que estas características estão alicerçadas, por exemplo, na valorização da cooperação e da sincronicidade de esforços (Relatório Anual de Gestão TCU, 2015, p.18). Esta escolha justifica-se na constatação que estamos experimentando um ambiente tecnológico propício à evolução dos negócios, tempo em que a fronteira entre o mundo físico e o digital é quase imperceptível, fazendo também com que o estado compreenda o contexto e se torne um sistema completo de prestação de serviços ao cidadão (Relatório Anual de Gestão TCU, 2015, p.18).

Acreditando na inovação como instrumento de transformação (Relatório Anual de Gestão TCU, 2015, p.14), foi criado em 2014 o programa de inovação do TCU, doravante inovaTCU, sendo voltado para a inovação dentro do Tribunal, tendo como objetivo estimular a inovação no controle externo em benefício da sociedade,

fomentando criatividade, estimulando colaboração, com foco nas pessoas, confiando em parcerias e compartilhando conhecimento. Como ação do inovaTCU, em atenção à diretriz de fomento à inovação, foi criado em 2015 o Centro de Pesquisa e Inovação, o CePI, diretoria criada para integrar formalmente o organograma do TCU, dentro do Instituto Serzedello Correa. Entre outras atribuições, o CePI tem como missão viabilizar as ações do projeto inovaTCU, viabilizados através do laboratório de inovação e coparticipação, o Colab-i. Apresenta-se a seguir o organograma do Instituto do ano 2016.

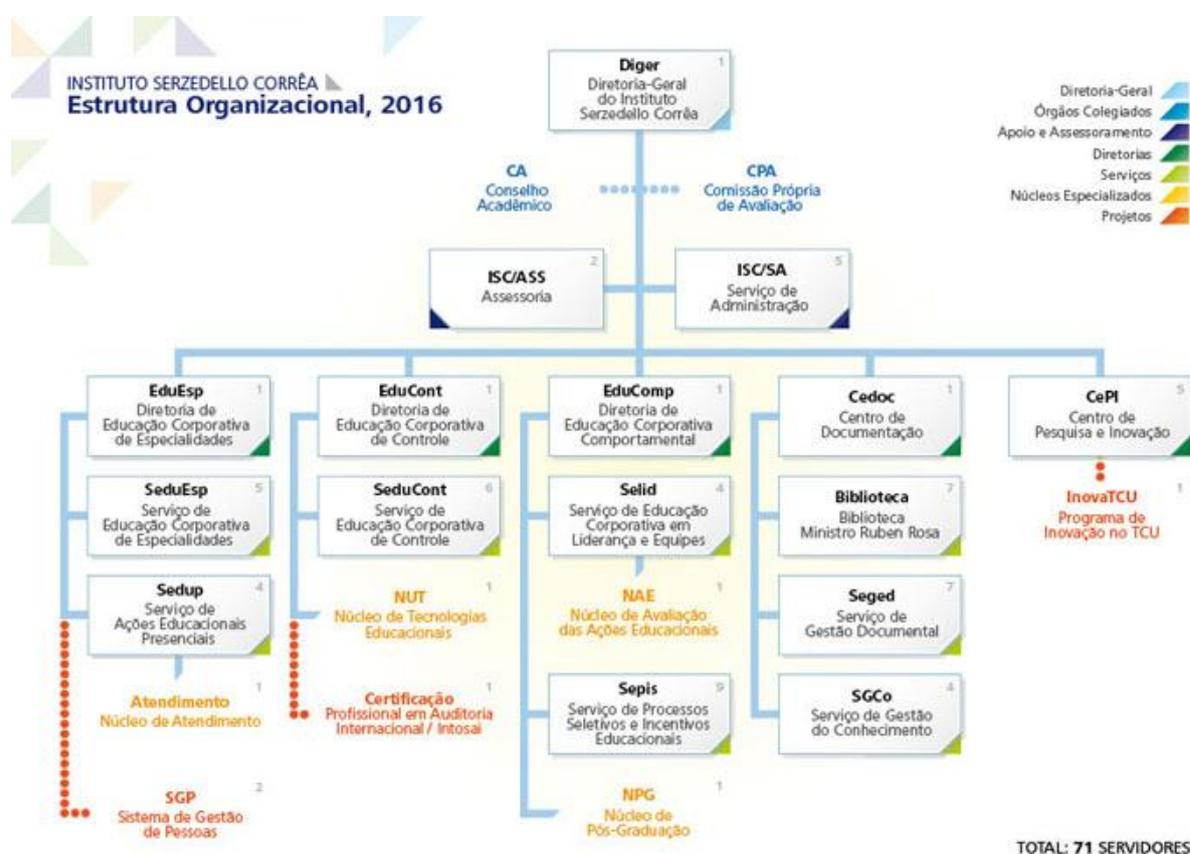


Figura 8- Organograma ISC (TCU, 2016)

Ao considerar o objetivo do ISC de realizar a seleção, formação e integração inicial de novos servidores, assim como administrar o Centro de Documentação, o Centro de Pesquisa e Inovação do Tribunal encontra-se dentro deste contexto por ser uma área que, junto com o Centro de Documentação, ajuda a fornecer suporte metodológico e logístico à pesquisa, produção, catalogação e disseminação de conhecimentos, além de buscar ser a fronteira do conhecimento e o estado da arte

em temas de interesse (desenvolvimento de competências- inovação) do público-alvo do ISC (Relatório Anual de Gestão TCU, 2015, p.85 - 86).

A unidade tem por finalidades fomentar a pesquisa aplicada no Tribunal e coordenar o coLAB-i, primeiro laboratório de inovação em instituições de controle governamental no mundo. Neste sentido, entende-se que o CePI estar dentro da escola, está relacionado a potencialidade de o laboratório ser um instrumento de incentivo a um comportamento mais inovador e criativo para os servidores e, conseqüentemente, uma efetividade na sua atuação perante a sociedade.

Assim, a pesquisa e inovação constituíram-se como um dos três pilares fundamentais de atuação do instituto, juntamente com aprendizagem organizacional e gestão do conhecimento.

13 FORMAÇÃO LABORATÓRIO E MARCO DA INOVAÇÃO

No ano de 2015 foi publicado o documento Referencial da Inovação segundo o Tribunal de Contas da União. Este documento esclarece conceitos, características e métricas fundamentais relacionadas à inovação para o TCU e, conseqüentemente, na administração Pública em geral.

O documento inicia pontuando diferenças entre criatividade e inovação. Sugere-se que $\text{inovação} = \text{Criatividade} \times \text{Execução}$ (Referencial de Inovação apud GOVINDARAJAN, 2010). Dentre os pontos para definir esta equação está o fato que uma ideia, quando não executada, não possibilita a geração de valor, logo, ideias, por si só não são o suficiente para inovar: Inovar implica experimentação, com o reconhecimento de que nem todas as ideias serão viáveis e nem todas as tentativas produzirão os efeitos esperados (Referencial de Inovação TCU apud LEVITT, 1963).

Observa-se que não se desconsidera a criatividade como característica indispensável para a inovação, mas que esta é um fato direcional para tal. Entende-se que incentivar a criatividade não é fácil, pois depende de diversas características - individuais, traços de personalidade e ambiente (ROBINSON, 2010, AMABILE, 1996), mas é possível a organização promover um contexto que facilite e incentive insights criativos, estímulo da experimentação, assim como tolerância ao erro para que, deste modo, fomenta-se uma cultura organizacional resiliente aos “ingredientes” de uma cultura inovadora (REFERENCIAL DA INOVAÇÃO, 2015).

Outros pontos citados no referencial dizem respeito à apresentação de estratégias de inovação, áreas de aplicação, modelos colaborativos, liderança inovadora e aspectos da gestão da inovação. Os conceitos estão fundamentados em análises do ecossistema inovador do Brasil e do mundo, levando em consideração o entendimento que a iniciativa pela busca por inovação do TCU, de forma ousada, passa a fazer parte deste contexto.

Como um órgão de controle, característica que, por si só, já torna a iniciativa inovadora, leva a uma estratégia a qual entende-se a necessidade de se compreender a atmosfera da inovação aplicada neste inovador contexto, resultado em duas dimensões complementares da abordagem inovadora. O primeiro aspecto é a necessidade de se buscar conhecimentos e métodos para se inovar na gestão interna e na forma como se prestam os serviços. No mesmo caminho, é importante também entender conceitos e ferramentas que são inerentes a abordagem inovadora, a fim de subsidiar a avaliação de ações governamentais que adotam práticas inovadoras, além de servir formalmente de base a recomendações e estímulos a tais práticas (REFERENCIAL DA INOVAÇÃO, 2015).

O Referencial destaca que, no Congresso da Organização Europeia de Instituições Superiores de Controle (Eurosai), realizada em 2014, elegeu a inovação como tema central de suas discussões, porém ainda são escassas as iniciativas que avaliam e fomentam a inovação nas entidades auditadas e no setor público em geral.

Entendendo esse contexto, assim como outras iniciativas de fomento à inovação ao redor do mundo, o Programa de Inovação do Tribunal de Contas da União (InovaTCU) foi instituído, em janeiro de 2015, para fomentar o desenvolvimento de cultura de inovação no âmbito da instituição. Como parte do programa foi criado o Centro de Pesquisa e Inovação e o coLab-i, o primeiro laboratório de inovação em um órgão de controle no mundo que, dentre outros objetivos, busca apoiar as unidades do tribunal no desenvolvimento de projetos inovadores, garantir a gestão do conhecimento das soluções desenvolvidas, coordenar ações de cooperação e promover capacitações e evento sobre o assunto.

No entanto, o programa não se limita à atuação do laboratório, mas também a outras unidades que também atuam com núcleos de inovação há mais tempo, desenvolvendo métodos de auditoria e construindo soluções tecnológicas de informação, por exemplo.

A importância deste programa para o órgão se dá no estabelecimento de uma diretriz estratégica voltada para fortalecer abordagens inovadoras, visando manter o tribunal alinhado com as práticas mais modernas de gestão.

O documento do Referencial de Inovação ainda relata como o trabalho foi iniciado. Houve um diagnóstico das atividades ligadas à inovação, os problemas associados a sua execução e melhorias desejáveis. Todo o processo levou à pontuação dos seguintes problemas prioritários:

- a) apego excessivo a normas e processos burocráticos;
- b) descontinuidade administrativa, a cada mudança de gestão;
- c) alto grau de resistência a mudanças, de qualquer natureza;
- d) fixação de metas que implicam alocação integral dos recursos existentes para atividades de rotina;
- e) ambiente com baixa tolerância a erros, resultando em medo dos servidores de se exporem a críticas; e
- f) dificuldade para realizar ações experimentais e avaliar seu benefício

Também foi levantado as expectativas relacionadas ao incentivo à inovação, resultando na seguinte listagem de ganhos prioritários:

- a) geração de resultados efetivos pelas iniciativas de inovação;
- b) estrutura de apoio permanente para iniciativas dessa natureza;
- c) desenvolvimento de visão institucional arrojada e empreendedora;
- d) reconhecimento das contribuições individuais das pessoas envolvidas;
- e) destinação de tempo e tratamento diferenciado projetos inovadores e de natureza experimental; e
- f) aumento da eficiência e da produtividade das equipes.

A partir desta etapa construiu-se uma esquematização que integra as atividades desempenhadas, dos problemas encontrados e dos ganhos desejáveis. A representação sistematizada do diagnóstico é o produto da primeira fase de convergência do trabalho, representando de forma visual, cores e hierarquia o resultado desta etapa.

Em seguida o referencial apresenta a construção do Canvas de Modelo de Negócio, modificado para se adequar ao contexto. As próximas etapas, naturais a um plano estratégico, é a definição de ações e metas. O documento sugere ações a serem seguidas para consolidar a inovação como abordagem intrínseca do órgão. Defende a elaboração de uma política corporativa de Inovação, para que se assegure o potencial ambiente comprometido com ações novas, assim como a disseminação de uma visão empreendedora. Outros pontos direcionadores presentes no documento são:

- Alinhamento e direcionamento de ações estratégicas;
- Instrumentalização das práticas e abordagens, assim como a gestão do conhecimento destas;
- Comunicação interna e externa do trabalho,
- Gestão de competências,
- Estímulo à criatividade;
- Reconhecimento,

Subsequente, o documento conclui os aspectos considerados fundamentais para a eficácia do trabalho do laboratório:

- a) estímulo constante à inovação, em todos os níveis e áreas;
- b) suporte efetivo à realização de ações e projetos de caráter inovador;
- c) construção de ambiente organizacional que dê a todos a sensação de que há liberdade para inovar, inclusive, com aceitação de eventuais falhas ou insucessos;
- d) fomento e suporte à criação de senso de comunidade, com disposição permanente dos envolvidos para ouvir novas ideias e oferecer apoio para sua formulação, validação e experimentação; e
- e) reconhecimento sistemático de pessoas, pela sua contribuição individual, e de unidades ou iniciativas, pelos resultados alcançados.

Assim, apresentam-se as ações realizadas para ajudar na consolidação de vínculos com seus stakeholders:

- Ambientes físicos: coLAB-i e Laboratórios de outras unidades;

- Meios digitais: Referencial Básico (versão digital), Portal InovaTCU, Comunidade de Prática (online),
- Impressos: Referencial Básico (versão impressa), Demais publicações institucionais
- Eventos institucionais: Seminários e palestras Ações de capacitação Programas de formação (de novos servidores).

Na finalização da apresentação da construção do ecossistema de inovação do TCU, há o modelo de negócios, onde se relacionou as atividades e os recursos necessários para a operacionalização do InovaTCU.

Sendo assim, o trabalho do CoLab-i não se restringe a soluções internas, concernente com a missão do próprio tribunal de contas: aprimorar a administração pública por meio do controle externo.

14 PERCEPÇÃO DA CONSTRUÇÃO DO LABORATÓRIO

14.1 Relato criação do Colab-i

De acordo com a equipe, a institucionalização de um laboratório com foco na inovação se deu, principalmente, pelo interesse pessoal do presidente da casa na época. Segundo elas, o presidente, como entusiasta de abordagens diferenciadas e tecnológicas, queria tangibilizar ações de inovação no Tribunal, pois o conceito de inovação sempre acabava se tornando um conceito etéreo nas atividades do tribunal, com pouco valor como indicador concreto de cumprimento das ações e objetivos estratégicos do TCU. Naquele contexto, considerando a “bagagem” dos atores envolvidos, entendia-se que abordagens inovadoras poderia ser um caminho na busca de mais eficiência no cumprimento da função do tribunal.

Deste modo, o colab-i se tornou o responsável por tangibilizar processos, ferramentas, atitudes e projetos que visam a inovação como predicado - no processo ou no resultado.

Em uma esfera interna, empenhar-se em fomentar a inovação representava cumprir ações diretamente ligadas aos objetivos do tribunal, como por exemplo, as ações de desenvolvimento de capacidades técnicas, profissionais e pessoais dos servidores, empoderando-os e, conseqüentemente, cumprindo suas funções de maneira mais eficaz.

Em um âmbito da atividade fim e o impacto “direto” nos cidadão, acredita-se que esta abordagem potencializa o papel social do tribunal, pois todos os atributos da inovação levam a uma construção de políticas públicas menos desconectadas com as necessidades reais da sociedade, impactando diretamente no orçamento organizado para estas ações, diminuindo as deficiências encontradas no uso do dinheiro público.

14.2 A Escolha por design

O Colab-i se formou como laboratório sem ter um modelo de trabalho a ser seguido. A partir das perspectivas do marco da inovação, do planejamento estratégico e percepção empírica dos agentes envolvidos diretamente, assim como o contexto onde o laboratório estava inserido, buscou-se entender qual panorama de inovação o laboratório escolheria.

É importante considerar que o empirismo usado na definição de contexto corroborou para as decisões práticas de condução do laboratório. Sabendo disso, por eminentes referenciais de quem estava gerindo o processo de construção do lab e pesquisas empíricas feitas para entender quais métodos e processos estavam inseridos em contextos de inovação, o design foi adotado como uma das abordagens que o laboratório do Tribunal de Contas adotaria para conduzir à inovação.

Entende-se que a formação acadêmica de uma das colaboradoras corroborou muito para esta decisão. Conceitos de design referenciados como condutores de inovação em negócios, serviços e estratégias, e aceitos como atributos para o trabalho do laboratório, são relativos a qualquer projeto profissional de design.

14.3 Consolidação do Laboratório

O laboratório constrói seu caráter proposital de ação. Inspirado na sistematização de Simon Sinek, o Golden Circle, o CePI construiu seus propósitos de ação, motivo de existência e modo de atuação no método de pensar, agir e comunicar visando impacto no mundo, não considerando o resultado de suas ações como norte do porque e de como realiza as suas atividades.

O modelo de Sinek convida as pessoas e empreendimento a entenderem seu propósito a partir do entendimento de que a conexão com o outro é mais eficiente se este se apresenta "de dentro para fora", ou seja, que tem a sua missão internalizada,

demonstrando que o motivo é mais factual que a atividade fim. Sendo assim, a construção do proposital do Centro é:



Figura 9 - Golden Circle do Laboratório (INO VATCU, 2015)

O design como abordagem escolhida, precisava ser compreendido para ser, de fato, um instrumento eficiente no trabalho de um tribunal de contas. Naquele contexto, não se conhecia outras iniciativas com parâmetros semelhantes em um órgão de controle no mundo. Era um desafio para a equipe se consolidar como atores de inovação pois precisavam efetivar uma abordagem diferenciada como metodologia pertinente em processos de auditorias, além de defender como habilidade e atitude.

No seu primeiro ano de atuação a diretoria se consolidou com uma equipe de sete servidores dedicados a atender os serviços do Laboratório. Todos possuem funções e propósitos específicos que se convergem na intenção do coLAB-i de ser agente de mudança.

A equipe ligada diretamente aos trabalhos de design é composta por três pessoas. Estas pessoas são as responsáveis por construir uma “consciência única” a cerca do que é design, do que é inovação e como as ferramentas e abordagens que o laboratório de inovação apresenta podem efetivamente melhorar os resultados dos serviços prestados pelo tribunal e conseqüentemente contribuir com o aperfeiçoamento da Administração Pública em benefício da sociedade. .

A chefe de diretoria é a responsável pelo relacionamento institucional deste novo empreendimento do Tribunal. Sendo assim, esta fazia o trabalho de comunicar o trabalho do Centro de Pesquisa e Inovação, o CePI, principalmente para stakeholders internos, construindo redes de contatos dentro e fora do TCU. O princípio desta comunicação era apresentar a abordagem que o tribunal estava a adotar para fazer mais e melhores projetos, buscando efetividade nos resultados. Esta apresentação era feita contextualizando o tribunal de contas dentro das iniciativas de inovação já existentes no mundo e se apresentando a iniciativa de um laboratório de inovação dentro de um contexto estratégico.

A venda “para fora”, ou seja, comunicar o laboratório para além do tribunal se apresentava como desafio principalmente pelo “pré-conceito” construídos sobre o TCU. Como um órgão de controle, responsável por auditar outras instâncias, há a prerrogativa de julgamento, crítica, então se construía a desconfiança de como um órgão tão “rígido e atroz” era capaz de assumir uma abordagem tão arrojada.

Ao mesmo tempo, havia uma necessidade de venda interna. O laboratório de inovação do TCU, como “encomenda” do presidente, de certo modo era patrocinado por este. Ele possibilita os avanços tangíveis e intangíveis do colab-i, pois havia um amparo relacionado a estrutura e recursos, o que fez com que o laboratório conseguiu se consolidar em um espaço físico diferenciado assim como não faltar instrumentos para viabilizar e potencializar o trabalho. Do mesmo modo, como característica intangível, estava a comunicação que o presidente fazia da iniciativa do laboratório. Havia um arrojo e ânimo na apresentação do Cepi a comunidade, apresentando o trabalho do laboratório não apenas como fim, mas também como meio de se alcançar a excelência.

14.4 Definição de modo de trabalho

A partir da classificação de laboratórios de inovação sugeridas pela Nesta, entidade internacional com sede no Reino Unido, que congrega laboratórios de inovação de governo, as atividades do coLAB-i foram divididos em sete frentes de trabalho que estão diretamente relacionadas a estratégia da criação e manutenção do laboratório de inovação. Todos os projetos tocados pelo Colab-i se enquadram em pelo menos um dos serviços e podem se correlacionar. Suas funções são:

- Relacionamento (networking) – criação de conexões e ligações entre diferentes atores;
- Comunicação (communication) – produção de eventos e publicações;
- Design (design) – utilização do design para definição de problemas e desenvolvimento de soluções, programas e serviços;
- Elaboração de projeto piloto (piloting) – desenvolvimento de testes e protótipos antes da implementação geral;
- Capacitação (capacitybuilding) – desenvolvimento de habilidades e competências. Busca ampliar as capacidades de órgãos governamentais, cidadãos e organizações da sociedade civil;
- Pesquisa (research) – desenvolvimento de estudos, análises e relatórios;
- Competições/prêmios (challenge) – lançamento de competições e desafios para ideias e projetos de desenvolvimento coletivo (crowdsource);

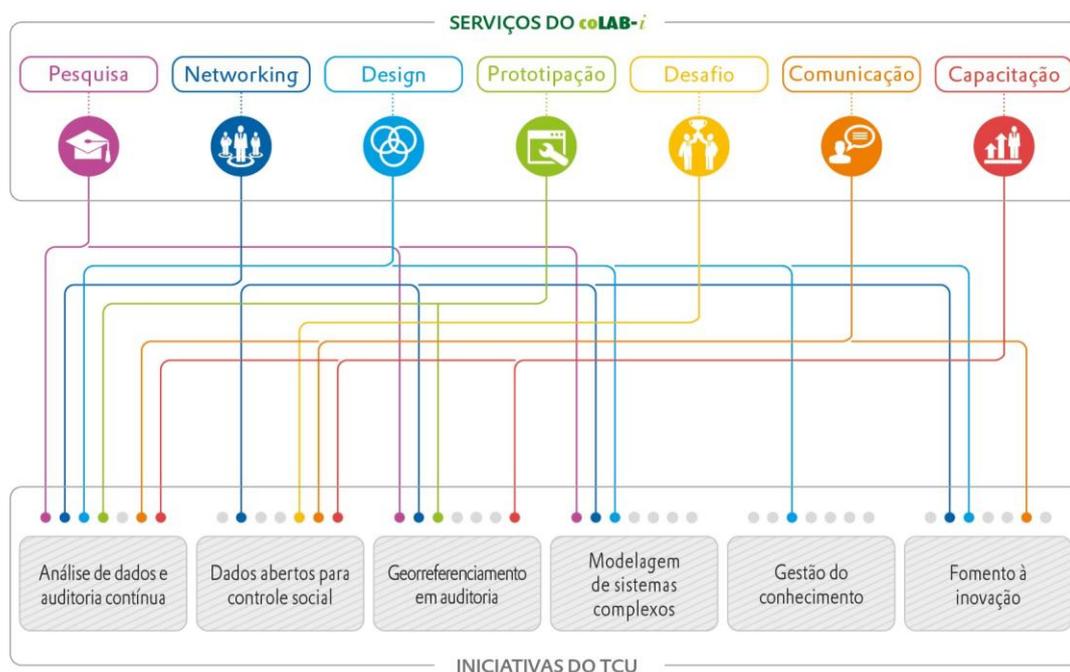


Figura 10 - Serviços do Laboratório (INOVATCU, 2015)

O laboratório precisa se consolidar ao mesmo tempo em processos, identidade e em resultados. Acreditou-se que, o que construiria essa consciência única que acredita na inovação é o entendimento do modelo mental do design. Sendo assim, o CoLAB-i adotou a abordagem do design thinking, seguindo uma tendência mundial de fomento à inovação. (ESCOLA SUPERIOR DO TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO, Pesquisa e Inovação, 1.ed., 2016)

Desta forma, o CoLAB-i funciona como um catalisador de soluções, prestando suporte, apoio ou consultoria a diversas áreas do Tribunal que são as responsáveis diretas pelos projetos inovadores (PERFIL INSTITUCIONAL, caderno Pesquisa e Inovação 1.ed., 2016).

Concomitantemente, outra iniciativa priorizada pelo coLAB-i é o fomento ao uso de análise de dados no TCU. Esta priorização também segue uma tendência global de compreensão a importância da análise de dados como competência a ser adquirida. Mais uma vez, o foco de atuação do coLAB-i converge para o esforço do TCU em aprimorar a sua prestação de serviço. A metodologia do design, assim como o uso de análise de dados têm sido usados e disseminados em diversos projetos do TCU, além da promoção de capacitação e eventos com esta temática.

14.5 Repertório do laboratório

A construção do repertório do laboratório contou com alguns referenciais, tanto de conceitos, práticas e resultados concretos de trabalho. Entender as referências teóricas e empíricas ajuda a compreender como são as decisões de trabalho - como se dá a formação de critérios do que é e o que não é relevante assim como o cenário semântico e pragmático da equipe.

Focando na construção de repertório da abordagem do design, na retrospectiva do relato da construção dos métodos de trabalho do colab-i, quatro organizações foram citadas como referenciais: WeGov, Nesta, Tellus e WeGov. Cada órgão há elementos distintos que se destacam como parâmetro de trabalho, porém todos trabalham se convergem em uma mesma característica: o incentivo à mudanças de paradigmas a partir da inovação.

A WeGov, com sede em São Paulo, se resume como espaço de aprendizado em governo. As atividades da empresa são relacionadas a curadoria de eventos e facilitação de aprendizado dentro dos temas de Inovação, Comunicação e Gestão. A abordagem da WeGov baseia-se no método LearnBydoing (aprender fazendo) e pelas premissas de Empoderar os agentes públicos, aproximar estes das três esferas e poderes e, por fim, Iluminar ideias e ações que possam ser replicadas. A empresa trabalha com trilhas de conhecimento, mas o conteúdo programático é co-criado com cada cliente, se adequando a cada contexto.

O principal atributo presente na WeGov, como referência na construção do trabalho do Colab-i, é a sua postura como facilitador dos potenciais agentes de transformação e o conhecimento de métodos e ferramentas que direcionam a inovação. Além disso, a construção co-criada com as instituições para as formações que visam a mudança da relação dos agentes públicos com seu trabalho também contribui como referencial, por mostrar através de um trabalho concreto que é possível formar multiplicadores da inovação em um contexto de setor público. Além disso, o trabalho em rede que a WeGov é uma abordagem diferenciada: a empresa não se apresenta em um persona, ela possui um conjunto de colaboradores, não

dedicados exclusivamente para a WeGov, mas que também dão suporte as ações da empresa.

Outra empresa citada é a Nesta, uma instituição de inovação que vislumbra apoiar novas ideias para torná-las em realidade em todo o mundo e nos mais variados setores (educação, artes, cultura, tecnologia, política, saúde, dentre outros) .

A Nesta possui casos de sucesso muito concretos em relação ao seu trabalho. Eles focam em real impacto, fazendo, se necessário, parcerias no Reino Unido ou no Mundo em prol de um positivo resultado.

A nesta, como referencial, possui uma base de trabalho com horizontes sólidos de impacto, direcionando a algum objetivo. A proposta de trabalho catalisam os projetos ao sucesso em quatro passos: detectam oportunidades e desafios; geram novas ideias para resolver grandes problemas que interessam a todos; fornecem a ajuda necessária para que ideias promissoras cresçam e se adaptem e, por fim, juntam com os outros para apoiar ideias que mudam o mundo (Nesta, 2017).

O Grupo Tellus surgiu com a intenção de ser uma instituição sem fins lucrativos, que hoje trabalha em três frentes: a agência que faz trabalhos de consultoria, desenho e implementação de projetos; a escola, promotora de cursos e formações e o instituto, que realizam estudos e pesquisas sobre temáticas de inovação em design de serviços.

A Tellus, inicialmente inspiradora como empresa, demonstra a partir de seus cases, ser possível criar um contexto de inovação no setor público no Brasil, com impacto ao cidadão por levar a prestação de serviços mais empáticos, ao adotar abordagens diferenciadas, como o design de serviços, para perceber e resolver o problema. A Tellus ampliou o seu impacto como instituição referência no fortalecimento do Colab-i ao ser contratada para, dentre outros serviços, ministrar uma capacitação para o TCU.

Esta capacitação tinha como objetivo empoderar os participantes, principalmente as pessoas que atuavam no laboratório, a métodos e ferramentas de design que potencializam a busca por soluções mais efetivas e empáticas. A capacitação contou também com a presença de xx servidores do tribunal que, ao visando a consolidação da abordagem do laboratório, acreditava-se que poderiam ser multiplicadores de práticas mais inovadoras no tribunal. Deste modo, a Tellus defende que “a mudança só acontece se as capacidades inovadoras dos gestores públicos forem ampliadas” (Projeto Draft apoudAlixBirche, Tellus,). Isto significa que o conceito de trabalhar com estes “multiplicadores” e realizar este primeiro treinamento em conjunto com servidores que não trabalham diretamente no laboratório, não centralizando a atuação com abordagens do design apenas no Colab-i, faz com que os servidores se sintam mais capacitados,, levando a maior produtividade e alinhamento na busca por uma excelência na prestação do serviço público por também fazerem parte deste processo de descoberta e alinhamento de como o design pode contribuir no alcance de suas metas, além de, conscientemente ou inconscientemente, apresentar esta nova perspectiva a outros trabalhadores do tribunal.

14.6 Toolkit Tellus e treinamento DT

O Grupo Tellus foi contratados para corroborar com a prestação de serviço do Laboratório de Inovação do TCU na sua primeira etapa de prestação de serviços de design. O primeiro treinamento de design thinking promovido pelo Colab-i foi ministrado pela Escola de inovação em serviços públicos da Tellus, tendo como objetivo formar e inspirar os servidores em design e inovação, focados na prestação de serviços públicos, sendo apresentado ferramentas e princípios do design que facilitam o desenvolvimento de serviços mais eficazes (TELLUS,)

Este primeiro treinamento contou com a presença de servidores que, levando em consideração a necessidade do Colab-i de se consolidar e fortalecer a abordagem escolhida para gerar a inovação, possuíam perfis e estavam lotados em unidades estratégicas que, acreditando na abordagem, auxiliaram nesta consolidação. O treinamento deve duração total de 56 horas, e, a partir de desafios reais, foi construída uma jornada de aprendizado e experimentação na qual os gestores foram

capacitados a buscarem formas participativas de resolução de problemas complexos.

A partir deste primeiro treinamento, que subseqüentemente contou com monitorias a fim de alavancar os projetos, além de aumentar a fluência dos gestores deste, foi formatado pela equipe do laboratório um treinamento mais sucinto, mas com o mesmo propósito de fomentar o design como apropriada abordagem na formulação e prestação de serviços que geram real impacto.

Para consolidar o design como abordagem, desenvolveu-se também, em parceria com a Tellus, um conjunto de ferramentas que utilizam a abordagem do design thinking.

Inicialmente lançada na versão impressa, e recentemente na versão online, o Toolkit de Design Thinking para Governo tem como objetivo ser um suporte para facilitar a disseminação dos princípios e ferramentas do design para ser aplicado no TCU e, principalmente, na Administração Pública. Deste modo, o toolkit passa a ser um instrumento de apoio a projetos e atividades que estão favoráveis a abordagens diferenciadas para chegarem a resultados (propostas de trabalho, sugestões, encaminhamentos) mais alinhados com a expectativa dos atores envolvidos e, conseqüentemente, na busca por melhor prestação de serviços



Figura 11- Toolkit para governo (coLAB-i, 2017)

Com o entendimento da abordagem, o laboratório passa a trabalhar de forma mais segura na busca por uma cultura de inovação e transformar os servidores públicos - do próprio TCU e de outros organismos- em multiplicadores de aprendizados inovadores a partir dos treinamentos de design thinking e com o toolkit.

15 MÉTODO

Quando se fala do processo de design, há vários modelos projetuais difundidos. BerndLobach (1976) que diz que todo processo de design é tanto um processo criativo como um processo de solução de problemas. Bruno Munari (1981) defende o processo como um conjunto de operações necessárias, dispostas em ordem lógica, levando de forma confiável e segura à solução de um problema.

Ainda que exista semelhanças e diferenças entre os métodos, é preciso considerar que cada método (e projeto) possui características (de contexto, ferramentas, disciplinabilidade...) distintos, porém é interessante entender as principais peculiaridades de cada método, entendendo as possíveis abordagens de design que um método pode receber. Em um artigo, Vieira (2009) faz uma síntese da abordagem dos métodos atuais (entre os anos 1992 e 2002) de design, apresentado no quadro a seguir:

| AUTOR | ANO | PROPOSTA | DIFERENCIAL |
|-----------------|------|--|---|
| BACK, N. | 1983 | Aborda questões de operacionalização do produto projetado, tais como planejamento de produção, mercado, consumo e obsolescência. | Aponta que as fases de um projeto de produto industrial podem ser estabelecidas de diferentes formas com maior ou menor detalhamento. Aborda a gestão e implementação do projeto, considerando a obsolescência. |
| MUNARI, B. | 1983 | Abordagem de projeto de forma seqüencial, de modo bastante abrangente, evidenciando a lógica do processo de design como etapas gerais a serem cumpridas para a solução de um problema. | Destaca a importância do método na solução de problemas de projeto. Destaca que criatividade não significa improvisação sem método e que o problema de design resulta de uma necessidade. |
| BONSIEPE, G. | 1984 | Metodologia de caráter acadêmico, estabelece uma seqüência de etapas a serem seguidas, ao longo do processo de projeto. | Coloca que a metodologia é uma ajuda no processo projetual, destacando técnicas e métodos específicos em cada etapa do projeto. |
| BOMFIM, G.A. | 1984 | Metodologia para suprir a complexidade crescente das variáveis envolvidas em um projeto. | Destaca cinco pontos importantes: designer, empresa, consumidor, sociedade e produto. |
| ROSENBERG, N. | 1996 | Aborda o produto como um sistema para a solução de problemas. | Enumera aspectos relativos ao sistema atrelado ao produto. Destaca a etapa de análise do sistema. |
| BAXTER, M. | 1998 | Aborda questões vinculadas ao mercado e ao sucesso do produto projetado. | Articula design e marketing com a proposta de alcançar diferenciação e um projeto de caráter inovador. Elenca uma série de ferramentas a serem empregadas em um projeto de design. |
| LÖBACH, B. | 2000 | Aponta que o processo de design é tanto um processo criativo como de solução de problemas. | Destaca a lógica de avanços e retrocessos ao longo do processo de design. |
| BITTENCOURT, A. | 2001 | Projeto a partir do estabelecimento de um problema oriundo de uma necessidade dos usuários. | Volta-se para os usuários como direcionamento das ações de projeto. |
| ABRAMOVITZ, J. | 2002 | Gestão do processo de projeto por meio do controle das etapas. Aborda o método como um instrumento que orienta o desenvolvimento de um produto de forma segura e efetiva. | Aponta a especificação de metas, requisitos e restrições de projeto. Apresenta uma abordagem de gestão do processo de projeto por meio de montagem e execução de cronograma de desenvolvimento. |

Quadro 4 - Metodologia Atuais. (VIEIRA, G)

A análise do quadro leva ao entendimento do caráter cartesiano que é defendido na maioria das abordagens. Viana (2009) continua sua análise concluindo que:

“(…) metodologias de design mais pragmáticas e cartesianas tendem a situar o design como uma atividade de caráter técnico e operacional, de modo convergente a uma solução de problema previamente determinado e não questionado. Enquanto, por outro lado, abordagens de gestão do design e design estratégico apresentam deficiências de implementação uma vez que não fornecem (internamente, no método) subsídios e ferramentas de projeto que resultem em um produto tangível, fruto do exercício analítico, reflexivo e criativo do projeto.” (VIANA, G. Design e Inovação: Projeto orientado para o mercado e centrado no usuário, 2009)

O ponto central de quando se discute os métodos projetuais do design é o entendimento que a abordagem do design deve compreender e suportar as complexas inter-relações que podem existir, considerando a dinamicidade e complexidade do contexto e dos atores envolvidos, fazendo com que o projeto se guie de modo convergente as reais necessidades do ambiente, principalmente dos usuários.

O presente trabalho foi desenvolvido seguindo o entendimento dos aspectos que heurísticos presentes na atividade projetual do design, pautados na sistematização do duplo diamante (DESIGN COUNCIL, 2005) de divergência e convergência. Este conceito também está alinhado com o modo de trabalho do coLAB-i, que acredita em um modo mais orgânico e holístico. Realizar um trabalho de investigação de estratégias, considerando-o como um trabalho de design, sabendo da complexidade das informações investigadas e coletadas, e as atitudes de apurar, gerir e separar o processo, que é inerente ao ser humano frente a um problema, está no entendimento que o diferencial do designer tem controle das etapas e é capaz de direcionar todo o montante de informações à um resultado adequado.

Todas as etapas de divergência e convergência foram registradas em um painel, fazendo com que ficasse registrado, de forma visual e sistemática todos os resultados das etapas do projeto. Assim, a retomada de conceitos e conclusões era facilmente elencado a qualquer momento do projeto. Essa característica justifica-se

que os processos de criação estão sempre avançando e retrocedendo, munindo de novos pontos de vista e momentos de construção e desconstrução, sendo holístico. .

Evitou-se iniciar as etapas com ordenação dos dados. Ordenar é uma atitude que enviesa a um objetivo, então iniciar as etapas do processo com *brainstorming*, ou seja, com um momento de exploração e descoberta, imergindo no problema, era a escolha mais adequada. A diante há ordenação dos dados. Todas as fases do projetos sendo guiadas deste modo faz com que haja a separação de julgamento e criação, não eliminando a possibilidade de retroalimentação em fases anteriores.

O método deste trabalho se assemelha a proposta de Gabriel Vieira (2006) que propõe um método de projeto de design e inovação orientado para o mercado e centrado no usuário. O método proposto por VIEIRA (2006) destaca a fase metaprojetual que é dividida em três partes: entrada, pesquisa e sistematização. Após a etapa metaprojetual, inicia-se a etapa projetual através da geração de alternativas, finalização e avaliação.



Etapas do problema de projeto. (Adaptação de Best (2006) apud VIEIRA, 2009)

O que diferencia esse método é a forte abordagem analítica e investigativa. A pesquisa contextual atua no nível de empresa, produto, usuário e mercado. Propõe-se, também, a pesquisa aberta com foco em inovação - o que é elemento

diferenciador do método apresentado e apoia-se em metodologias de design estratégico italiano [17; 9]. A afinidade entre o direcionamento deste projeto e o proposto por VIEIRA (2009) está no intenso caráter analítico e investigativo, principalmente na fase metaprojetual.

Deste modo, o método se construiu com princípios de metodologias tradicionais de design, agregando métodos e ferramentas nas fases projetuais que se adequam às características singulares frente a temática do problema.

Dividindo o projeto em etapas, as fases projetuais estão apresentados a seguir:

| | | |
|--------|--|--|
| Fase 1 | Definição da temática | Sugestões de temas são apresentados e uma breve pesquisa acerca das possibilidades destes. |
| Fase 2 | Investigação | Investigação com a finalidade de descobrir os aspectos referentes ao contexto do projeto e de seus atores. |
| Fase 3 | Entendimento de contexto e constructos | Estruturação de mapas conceituais para registrar a geração de ideias e conceitos a partir da temática e da investigação da etapa anterior. |
| Fase 4 | Ordenação de dados | A partir dos mapas, identificar questões primárias e secundárias do projeto, estipular vínculos entre eles e outros contexto. |
| Fase 5 | Delineamento do problema | Não visa restringir o entendimento do problema, mas delimitar e direcionar o que deve ser investigado com mais profundidade |
| Fase 6 | Pesquisa direcionada | Várias abordagens de pesquisa foram utilizadas para a coleta de dados, agora, após a etapa metaprojetual, de maneira específica é feita a pesquisa e sistematização das mesmas, principalmente para validar o que já foi colhido nas fases anteriores. |
| Fase 7 | Convergência | Após uma ampla coleta de dados, esta etapa visou o estabelecimento do foco projetual, com atributos pré-estabelecidos, para dar início |

| | | |
|--------|----------------------|--|
| | | ageração de alternativas. |
| Fase 8 | Geração alternativas | de Etapa criativa do projeto, onde se busca a tangibilização de ideias e atributos coletados em todas as etapas anteriores. É formatado propostas de produto e conclusões finais. |

Quadro 5 - Etapas projetuais

É importante reafirmar que estas fases, apesar de uma indicação de linearidade, o processo projetual foi flexível. A sistematização dos dados coletados em um painel foi um facilitador, pois guiava para constantes insights e para uma visão holística do projeto, além de ser um suporte prático onde continha todas as informações do mesmo. Cada fase contou com outras ferramentas como brainstorming e gamificação a fim de dar suporte da divergência e convergência dos dados, tendo sempre o cuidado de separar julgamento de criação, pois levantar dados e ordená-los ao mesmo tempo poderia enviesar o andamento do projeto, logo, a argumentação se dava em etapas posteriores ao momento de divergência, pautados em opiniões, análises e evidências.

16 RESULTADO DO PROCESSO

Era de interesse trabalhar com impacto ao cidadão e responsabilidade social a partir de uma abordagem mais criativa, para potencializar e promover o engajamento dos cidadãos com o que acontecia ao seu redor. Outras sugestões foram geradas em um processo onde, a partir do tema proposto, era evidenciado alguns pontos de estudo.

Após variáveis alternativas de temas, foi escolhido ter como objeto de estudo o Laboratório de Inovação do TCU que, ainda que não atue diretamente com o cidadão, visa potencializar a prestação de serviços de um órgão público. Houve dois pontos motivadores para a escolha: o fato de eu, a autora, estar inserida no contexto do Laboratório como estagiária; o segundo ponto é a atualidade do tema, pouco estudado na área do design em Brasília.

As Fases duas buscaram investigar aspectos do contexto do laboratório. Com suporte no mapa visual (figura 12), ia-se qualificando os importantes pontos a serem estudados: histórico e função do tribunal, contexto hierárquico do laboratório no órgão, construtos relacionados às atividades, impacto do trabalho. A partir destes pontos mapeados, guiou-se para o entendimento dos dados a partir de pesquisas qualitativas.



Figura 12 - Suporte de mapa visual

Sabe-se que as pesquisas qualitativas possuem como característica a variedade de métodos e instrumentos que podem ser utilizados para a coleta de dados. Esta e outras etapas do projeto fizeram uso desta característica, empregando vários métodos na busca por evidências.

A principal diferença da fase 2 e 3 é a forma como os se lidou com os dados. Na fase um havia apenas a prerrogativa de destacar os pontos importantes a serem estudados, tendo em vista conhecimento e observações anteriores ao início do projeto. Na fase três, preocupou-se em observar de forma mais sistemática, na busca por acontecimentos específicos, reunindo conhecimentos.

Na fase 3 também contou com uma entrevista semi-estruturada com a equipe do laboratório, onde eram estimuladas a contarem o processo de lapidação, instauração e expansão do laboratório. A entrevista foi registrada através de um mapa mental, que, a medida que ia sendo preenchido, correlações de fatos eram registrados. Concomitantemente era realizado pesquisas documentais.

A fase quatro foi o primeiro momento de convergência: precisava identificar as questões que seriam primárias e secundárias do projeto, assim como estipular vínculos entre o que foi coletado. Ressalta-se que ao longo do tempo do projeto, por eu estar inserida no contexto, estava atenta a ocorrência espontânea de fatos que poderia corroborar como validação das pesquisas. Deste modo, compreende-se a necessária flexibilidade do método.

A fase cinco, após o entendimento de todos os dados coletados, buscou-se delimitar o que deveria ser investigado com mais profundidade e correlacionar com design. Nesta etapa já havia a preocupação com o que poderia ser considerado como “ponto de atenção” para apoiar uma alternativa final. Aqui se buscava responder a seguinte pergunta: Como integrar práticas e processos na construção de um laboratório de governo?

composto de tabuleiro, dado, carta contexto, cartas provocativas e elementos interventivos.

O contexto do jogo é uma jornada onde se passa por vários desafios. A cada etapa é lido a carta contexto e partir desta carta joga-se o dado. De acordo com o número apresentado, direciona como deve ser a interação com a carta de perguntas, sugerindo quem deve responder ou ampliando a necessidade de responder perguntas além das duas propostas para cada fase. Após o entendimento de como proceder, pega-se uma carta de perguntas e segue as orientações.

A etapa 1 é introdução do jogo, todas as cartas levam a respostas de como o coLAB-i é resumido pela equipe e principais atributos para fazer esta definição.

A etapa 2 apresenta uma situação problema, visando identificar atitudes que seriam assumidas pela equipe em situações adversas a partir de analogias. A etapa 3 busca entender a síntese do que é design, considerando habilidades e aptidões.

A etapa4 questiona o valor gerado pelo laboratório, instigando a pontuar atributos que consideram um “lucro” para o tribunal, servidores e sociedade.

A etapa5 pede que, em 1 minuto, responda perguntas que foram construídas para ter como resposta o entendimento de alguns conceitos básicos adjetivados para contextos de inovação. Nesta etapa também possuía perguntas mais específicas de algum ponto que ainda não havia sido validado.

Etapa6 é o fim. Nesta etapa contextualiza-se que os “aventureiros” chegaram a um lugar seguro e agora precisam colaborar para que outras pessoas tenham a oportunidade de obter sucesso como o coLAB-i. As participantes direcionadas a construir um “mapa” para dois tipos de atores:

- Co-criar um “mapa” para um aventureiro principiante, que quer conhecer o universo da inovação e design.
- Co-criar um “mapa” para quem já entendeu o caminho da inovação e quer contribuir/expandir este pensamento em outros contextos.

Cada participante fez uma rápida esquematização do que acredita ser os “passos” para formatar um ambiente de inovação. Este exercício fez com que aqueles que fazem parte do objeto de estudo, validassem e mapeassem as principais atitudes, habilidades e entendimentos que é preciso para consolidar um ambiente de inovação.



Figura 14 - Jogo de validação

Utilizar de uma abordagem gamificado fez com que a coleta de dados fosse mais direcionada e focada, pois os participantes miravam nas especificações do jogo na hora de fornecer as informações, fazendo com que as respostas fossem mais certas e sucintas. A abordagem do jogo também facilitou a gestão do tempo, que era curto em comparado ao tanto de informações que necessitavam de ser validadas.

Por fim, a etapa de geração de alternativas. Com base nos sketches de alternativas já gerados e as conclusões formais obtidas a partir da ultima reunião com a equipe do laboratório, há o delineamento de produto final.

17 PRODUTO DA PESQUISA

O produto final deste projeto visa ser uma contribuição no entendimento da construção de um Laboratório de Governo na perspectiva do design.

Entende a importância de uma contribuição formal para o laboratório e para a comunidade acadêmica acerca do assunto e desta perspectiva. O objeto de estudo possui características contextuais que, por si só, já se configura a iniciativa de um laboratório de inovação como algo inovador. Criar mecanismos objetivos e sistemáticos de avaliação do impacto das atividades do laboratório no seu ecossistema configura-se, atualmente, como uma necessidade para reafirmar o impacto e o potencial que o Laboratório tem de propiciar mais efetividade na prestação de serviços do tribunal.

Este trabalho visa ter como produto uma contribuição para expandir o conhecimento acerca do trabalho que o coLAB-i vem realizando, contribuindo com a sua missão de espalhar a inovação no controle externo em benefício para o cidadão.

18 O DESIGN COMO DIFERENCIAL

Ao entender o processo do design e as vantagens da sua abordagem em um ambiente de inovação, entende-se que o real impacto está no modo como as pessoas se relacionam com o contexto e como o contexto se adequa as pessoas. Ainda que a inovação esteja caracterizada por uma gestão de processos inovadores, há atributos de domínio de profissionais de design que se destacam no gerenciamento e fomento destas adequações.

Comumente as características e referências análogos ao contexto do projeto são distanciados da resolução do problema em um processo de concepção cartesiano, que popularmente se compreende como o modo mais pragmático de se chegar a um resultado. No entanto, de um jeito igualmente pragmático, o designer possui habilidades de domínio que em um processo de resolução de problemas, referências (conhecimento ou experiência pessoal) são facilmente revisitados, servindo de ancoragem para uma associação inédita que leva a resultados inovadores.

O diferencial do designer em um contexto que busca entregar serviços de valor para a sociedade, especialmente em órgãos públicos no Brasil, está na pré-disposição a quebrar padrões e contrapor a rigidez estrutural que estes ambientes geralmente apresentam. A exemplo do coLAB-i, de moto metafórico, sugere-se esta abordagem com o conceito de “Pinceladas de Design”. As pinceladas são as quebras de padrões, que são pequenas mudanças de abordagem frente a um problema e no modo como se comunica esse problema e a abordagem que pode ser empregada para resolver este problema.

A comunicação não sugere o que terá como resultado final, mas atributos referentes a como e, principalmente, o porquê da resolução daquele problema. São mudanças que se tornam inovações incrementais que, a longo prazo, tornam-se mudanças de cultura, ou seja, novas perspectivas de tomadas de decisão, exemplificadas na maior versatilidade ao lidar com adversidades, frequente disrupção com o senso

comum, disseminação da colaboração (ampliando para maior socialização e interação) e maior agilidade para resolver problemas complexos.

Entende-se como próximos passos a construção de um artefato que tem como finalidade ser um suporte na tradução da abordagem do design em um contexto que se guia para a inovação.

Como processos para este artefato, estão descritos no tópico a seguir.

18.1 Sugestão de artefato

As principais observações deste estudo, acreditando que são pontos pertinentes para a consolidação de uma iniciativa de inovação, estão descritos a seguir como uma sugestão de conteúdo para um artefato que tem como premissa ser um suporte para o desenvolvimento de um ambiente de inovação pautado na abordagem do design.

18.1.1 Objetivo do laboratório

A primeira decisão deve ser a definição da missão do laboratório. Inspirado na teoria de Simon Sinek, que afirma que uma empresa ou um líder devem apresentar inicialmente o que acredita, ou seja, o que guia a tomada de decisão, e que justifica a “razão de existir” do seu trabalho. Construir a missão da empresa nesses princípios ajuda a tangibilizar conceitos e valores e ampliar a motivação pela causa, indo além de fatores materiais.

Também é importante declarar o porquê, expressando o impacto e a contribuição que deseja com o serviço. Este exercício guia a descrição das entregas que o lab pretende fazer.

Por fim, para linkar a missão com as entregas, pode-se construir uma cadeia de valor. A cadeia não excluiu a necessidade de desenvolvimento de um plano de negócios, um canvas ou outro tipo de estratégia, mas é uma plataforma que visa explicitar os valores entregues para a organização para stakeholders internos e externos de forma sucinta e visual, dando sentido para a gestão de processos, alinhando gestão estratégica com execução.

18.1.2 Entendimento de contexto

Esta etapa é uma etapa estratégica! Como resultado deve-se ter:

Mapeamento do contexto organizacional do laboratório

Mapeamento das estratégias organizacionais;

Mapeamento de quem já fez o que se deseja fazer.

Entender o contexto consiste em saber onde o Laboratório está inserido, conhecer as estratégias organizacionais, assim como outras iniciativas com perspectiva semelhante. Conhecer o contexto significa ter claro o objetivo da organização, as atribuições formais, quem e como os stakeholders são impactados pelo trabalho da organização. é impactado pelo trabalho e as tendências para a área.

Além do alinhamento organizacional, etapa é importante, pois ajuda a tangibilizar a ideia de Laboratório de Inovação, aprendendo com quem já conseguiu concretizar o que você pretende fazer, o que pode otimizar o alcance dos resultados almejados.

A construção de um Laboratório, quando inserido em um contexto organizacional, pode estar vinculado ao planejamento estratégico da instituição. Se sim, grande parte das informações contextuais já existem, apenas precisam ficar claras no gerenciamento do laboratório.

Para executar esta etapa faça mapas visuais, listagens e métodos de deskresearch. Para especificar o que deve ser considerado para entendimento de contexto,

considera-se a teoria de “capitais de conhecimento” de Cavalcanti & Gomes & Pereira(2001) , que divide o conhecimento das empresas em quatro tipo de capital: Ambiental, Estrutural, relacionamento e intelectual. Ainda que a pesquisa não seja muito aprofundada, esta esquematização, adaptada para uma dinâmica onde se busca conhecer o contexto da organização, ajuda a entender de forma mais explícita os ativos tangíveis e intangíveis, assim como fazer ligações de primeira e segunda importância de fatos que podem ser considerados no desenvolvimento das atividades do laboratório.

18.1.3 Formação da equipe do Lab

Há características importantes de serem consideradas na hora da formação de uma equipe de inovação para, que de fato, haja sinergia entre estes, fazendo com que seja mais fácil fomentar a inovação.

A característica primordial de um contexto de inovação é a multidisciplinaridade, que consiste no “empréstimo” de teorias e metodologias, diluindo fronteiras entre os campos de conhecimento, sem uma distinção precisa dos limites entre esses saberes, dentro de uma “cadeia conceitual” sucessiva e crescente (BICALHO, OLIVEIRA, 2011 apud Pinheiro 2006, p.1).

O primeiro aspecto multidisciplinar observado e que ajuda a afirmar essa característica como vantagem devem ser os diferentes perfis de pessoas que um laboratório deve contar, ao integrar diferentes conhecimentos apoiando experiências e objetivos únicos. Isto exemplifica o conceito de colaboração, já que todos possuem, de certo modo, a mesma intenção.

Expandindo a ideia de multidisciplinaridade,apresenta-se o conceito de complementaridade: a equipe não precisa ter formação acadêmica diferentes, elas precisam se complementar nas habilidades e personalidade.

Também é preciso ter elementos-chave como motivação intrínseca e outras características de habilidades que podem ser desenvolvidas e/ou potencializadas.

18.1.4 Nivelamento de mind-set

Depois de um mapeamento dos skill que a equipe possui (lembrando sempre do conceito de complementaridade), deve-se buscar um nivelamento de “modelo mental”.

O nivelamento pode ser pautado a características formais do laboratório como tipo de inovação, repertório, objetivo e estratégias. Como exemplo, a equipe pode decidir buscar externalizar mais uma característica em prol de uma maior empatia do ambiente, mas é importante traçar desde o início os valores e as verdades inquestionáveis, fazendo com que o trabalho e sinergia entre a equipe seja automático, e em contrapartida, a “personalidade” do laboratório seja construída da melhor maneira possível.

Além da motivação intrínseca, fator citado na etapa de formação da equipe, o primeiro atributo que se destaca é a criatividade.

Laboratórios de inovação são conhecidos por ser um ambiente de criatividade. Diversas teorias da criatividade foram desenvolvidas com o intuito de especificar os principais condutores de um comportamento criativo, tendo como objetivo o entendimento do perfil de uma pessoa criativa. Hoje sabe-se que o processo criativo deve ser compreendido como o resultado da interação de fatores individuais e ambientais, envolvendo aspectos cognitivos, afetivos, sociais, culturais e históricos (Alencar & Fleith). Muitos destes aspectos podem ser formatados e/ou desenvolvidos, e o domínio de certas habilidades potencializam o desempenho criativo e, conseqüentemente, inovador. Em resumo, o diferencial de quem tem boa desenvoltura em ambientes de inovação e criatividade são aqueles que dominam habilidades estratégicas que favorecem a geração de novas ideias, formatando um estilo cognitivo.

Pensando neste estilo cognitivo, agregando o conceito de “Modelo mental”, as principais habilidades a serem desenvolvidas são:

- Perseverança
- Aceitabilidade ao erro
- Desapego das próprias ideias
- Colaborativismo
- Curiosidade
- Empatia
- Autoconfiança.

Estas são habilidades pessoais, que podem se expandir como atributo e valor do contexto de um laboratório. Tendo o design, especificamente o Design Thinking como modelo mental, as habilidades e características são pluralistas e sistêmicas. Idris Mootee, no seu livro *Design Thinking for Strategic Innovation*, traduz a abordagem como “o equilíbrio entre negócio e arte, estrutura e caos, intuição e lógica, conceito e execução, ludicidade e formalidade, controle e empoderamento”. Assim, o design Thinking propõe três valores que devem guiar a construção das habilidades individuais, já citadas anteriormente, e a de um contexto maior, agregando o principal objetivo de um ambiente de inovação, que visa potencializar as capacidades das pessoas assim como solucionar de modo mais assertivo os problemas. Os três valores são: colaboração, empatia e experimentação.

18.1.5 Tipos de Inovação

É importante o Laboratório identificar o tipo de inovação que busca gerar. A ludicidade do espaço e a liberdade ao lidar com ideias podem vir a ser a primeira experiência disruptiva que se tem com o espaço. Por ser uma construção na perspectiva do design, a inovação é aberta, ou seja, utiliza-se de fontes externas para dar seguimento aos seus processos de inovação (projetos de outras empresas e setores que podem agregar a prestação de serviços, conhecimento de outras pessoas, etc) ampliando o repertório, em contramão da inovação fechada. Somando

este fato, é importante ter o entendimento do grau de inovação que será ofertada para a organização, ou seja, o nível de impacto: será inovação radical ou incremental?

A inovação radical é aquela que atende a necessidades de modo disruptivo, quebrando padrões, revolucionando. A inovação incremental é a que agrega pequenas melhorias, representando pequenos avanços, de modo mais imediato, não modificando expressivamente o produto.

Independente da tipologia empregada para inovação, é importante saber que inovação não é, necessariamente, o surgimento de algo inédito (inovação radical), mas uma associação inédita para um determinado contexto, devendo sempre ser valorizada a inovação incremental, que tem como característica serem mais simples e menos custosas para serem implementadas, pois, mesmo simples, são capazes de produzir significativos benefícios para as organizações a longo prazo a partir destas pequenas mudanças.

Deste modo, o portfólio de serviço do laboratório pode ser guiado seguindo a conceituação de focos de ação dos autores Windrum e Koch (2008, *apud* Referencial básico da Inovação TCU, 2015), já citado neste relato.

Estes tipo de inovação podem dizer a respeito dos projetos, ou seja, o mesmo laboratório pode guiar projetos de cunho “radical” quanto projetos “incrementais”, que está ligado a um projeto categorizado como inovação conceitual, por exemplo, assim como estes atributos podem não estar ligados ao resultado final, mas ao modo de fazer e gerir do próprio laboratório ou do cliente do projeto.

Por fim, toda a construção do *mindset* da equipe deve levar em conta a diferença entre pensamento analítico e abduativo. O pensamento analítico baseia-se em conhecimentos do passado para tomar decisões sobre o futuro, levando a conclusões dedutivas.

O pensamento abduutivo orienta à criação e validação de hipóteses, fazendo algo ser válido por gerar um resultado que supre um objetivo, não dependendo de provas para conduzir o processo.

As características do modelo mental do design e de habilidades a serem desenvolvidas extrapolam barreiras de campo profissional e pessoal, sendo uma atitude adquirida que deve ser incorporado no estilo de vida de quem acredita na criatividade e inovação como abordagens certas para mudanças de perspectivas do mundo.

18.1.6 Repertório

Acreditando no conceito de Inovação aberta e na complementaridade de conhecimento, é importante buscar embasamento teórico acerca do contexto de inovação e dos modelos de gestão e projetuais. As fronteiras que existem e precisam ser explorado para se ter domínio do contexto inovador são do design, negócios e tecnologia, que se unindo há o espaço para inovação.

As estratégias podem ser guiadas seguindo as três células e as intersecções entre elas. Ter claro o repertório do laboratório, entendendo os referenciais teóricos e empíricos, inclusive das áreas de conhecimento, guia e justifica as decisões de trabalho e formação de critérios.

18.1.7 Comunicação

Comunicar o laboratório, tendo como direcionamento os *stakeholders*, é um ponto chave para o sucesso. Como algo novo, ele precisa ser conhecido, precisa ser patrocinado. Logo, a comunicação da existência do laboratório, agregado aos valores e abordagens deste, entrelaçado com o objetivo formal da organização, deve ser feita adequadamente para cada *stakeholder*, sempre demonstrando o potencial catalisador de mudança, como um processo menos oneroso na busca por um bom

resultado, focado no usuário para melhor direcionamento das ações, o incentivo pela cocriação, tolerância ao erro, a ideias disruptivas, feedback e iteração.

Neste processo de comunicar deve-se considerar os potenciais *earlyadopter*, ou seja, aquelas pessoas que naturalmente podem se tornar adeptas a todo o ecossistema de inovação, se tornando multiplicadores naturais da abordagem, mesmo não estando diretamente ligados a prestação de serviços do ambiente de inovação.

Todos os atores de inovação devem ser responsáveis por fazer esta comunicação da abordagem inovadora, se valendo das suas habilidades de domínio para ajudar a orientar e “espalhar” o conceito, objetivos, projetos e resultados.

18.1.8 IDV/FÍSICO

Deve haver a preocupação da tangibilização dos conceitos e valores referentes ao espaço de inovação traduzidos em formas, imagens, cores, e etc.

O desenvolvimento de estratégias de comunicação mensuração de impacto, ampliação dos meios de relacionamento que os clientes podem ter com o laboratório é muito importante. Assim como buscar se consolidar em um espaço físico que ajude a traduzir a diferenciada atmosfera da inovação. A preocupação com estas estruturas significa uma preocupação com a experiência que o laboratório deseja que as pessoas tenham, logo, a preocupação com todos os pontos de contatos dos diversos atores com o laboratório é uma necessidade.

18.1.9 Feedback e avaliação

O que a abordagem do design thinking defende como atributo que geralmente se diferencia de outras abordagens, é a não-linearidade do processo. Acredita-se que

atributos, artefatos e características de um problema se formam e maduram ao decorrer do processo, podendo de apresentar de diversas formas devido o incentivo à uma presença multifacetada de perspectivas em projetos de inovação.

Assim, entende-se que o sucesso não se dá antecipadamente: é uma sequência de acontecimentos sucessivos que levam ao melhor resultado.

O processo de feedback é uma oportunidade de agregar insights valiosos e relevantes. Avaliar consiste em perceber se o resultado foi alcançado e dá a chance de não reverberar o erro.

18.1.10 O artefato

Foi desenvolvido um protótipo para servir como suporte das conclusões da pesquisa. Considera-se o desenvolvimento de um e-book e/ou um artefato físico, de fácil manuseio, para servir de material de fácil consulta.

O material visa o entendimento da perspectiva do Modelo Mental do designer para um ambiente de inovação, levando a conclusão que inovação deve ser um processo contínuo, não dependendo de modismos e ferramentas pré-estabelecidas, mas de uma consciência dos atributos de design que convergem para uma postura mais inovadora, tendo em vista que o processo não é linear, deve ser retroalimentado e segue as seguintes premissas de passos a serem seguidos:

- Esclarecer seus objetivos de aprendizagem;
- Desenvolva seu plano de experiência;
- Crie seu processo;
- Execute seu processo;
- Iterate seu processo.



Figura 15, Exemplo página E-book



Figura 16, Capa E-book



Figura 17, Protótipo Artefato

19 CONCLUSÃO

Confirma-se a importância de um órgão Federal como o Tribunal de Contas, considerado modelo em vários aspectos, assumir a inovação como atributo e como uma pauta importante da gestão. As suas atividades e iniciativas se tornam um arquétipo no assunto e expandem-se para além do contexto de Brasília, onde o órgão e o laboratório estão sediados, mas também no restante do Brasil e do mundo.

Apesar do contexto de setor público, nem todos os problemas públicos são problemas estatais, assim como nem todos os problemas públicos são desprezíveis para outros setores. Pode-se observar o Estado como um agente facilitador e indutor da atividade privada, assim, tem-se claro que o setor público possui um importante papel ao formular as leis, as políticas e as próprias organizações públicas como uma parte importante do ambiente que molda as atividades do setor privado. Neste caso, o Estado não é o agente inovador, mas, sim, o facilitador da inovação. Por outro lado, o Estado é, ele mesmo, um agente econômico de peso, que atua não só em áreas típicas de ação pública, mas também em áreas consideradas de caráter social, além de áreas estratégicas e importantes para a atividade econômica do país.

Apoiado na contextualização do Estado como agente de inovação, infere-se que este deve buscar estar alinhado, ciente que a tendência leva a uma perspectiva de soluções para problemas vigentes surgindo de parcerias entre os diversos setores da sociedade, devendo dar estruturas para que esta interação aconteça.

O surgimento de laboratórios de governo pode ser considerado como um passo para uma nova interpretação que o governo dá as mudanças que vem acontecendo e as novas formas de relação, também sendo uma nova interpretação que o cidadão pode vir a dar para o estado e como este interage e se preocupa com o funcionamento e harmonia da sociedade.

A Teoria U propõe que a qualidade das soluções que se cria para um contexto social é um resultado da qualidade da consciência, da atenção e da percepção que as

peças possuem em relação a esta sociedade. Aliado a abordagem do design, o trabalho se potencializa ao agregar aspectos que catalisam para soluções mais alinhadas com as reais necessidades das pessoas pelo compromisso de colocar o usuário (ou seja, seus anseios, necessidades...) em destaque na resolução de problemas, assim como os atributos que se configuram como potencializadores de interação e consciência coletiva, como a empatia e colaboração.

Conclui-se, desta forma, que o diferencial da pessoa que domina as habilidades e cognições do design está na pré-disposição a ter esta postura que rompe com padrões usuais de cognição, por naturalmente ancorar-se em perspectivas mais amplas, além da perspicácia (domínio de processos cognitivos e técnicos) para tangibilizar o problema.

20 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADLER, Isabel; LUCENA, Brenda; RUSSO, Beatriz, VIANNA, Maurício; VIANNA, Ysmar. **Design Thinking: Inovações em Negócios**. MJV Press, 2011. Disponível em: http://livrodesignthinking.com.br/download/livro_dt_MJV.pdf, Acessado em Junho de 2017)

ALENCAR, Eunice Soriano de; FLEITH, Denise de Souza. **Criatividade Múltiplas Perspectivas**. Editora UnB. 2003.

AMABILE, T.A. **Creativity in the context**. 2 ed. Boulder, CO: Westview Press.

ANSCOMBE, Francis. **Graphs in Statistical Analysis**. Disponível em: <http://www.sjsu.edu/faculty/gerstman/StatPrimer/anscombe1973.pdf>. Acesso em jun. 2017

ATKINSON, P. **Creating Culture Change**. Operations Management, v.38, n.5, 2012

BONSIEPE, Gui. **Design, Cultura e Sociedade**, 2011. Editora Blucher.

BOVAIRD, T.; LÖFFLER, E. **From engagement to co-production: How users and communities contribute to public services**. In: New Public governance, the third sector and co-production. London: Routledge, 2012.

BRASIL. **Decreto nº 7.724, de 16 de maio de 2012**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2012/Decreto/D7724.htm Acesso em: Maio de 2017.

BRASIL. **Emenda constitucional nº85. Promulgada em 26 de fevereiro de 2015**. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/emendas/emc/emc85.htm.

BRASIL. **Lei complementar nº 101, de 4 de maio de 2000**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/LCP/Lcp101.htm Acessado em Maio de 2017.

CADORIN, Giuliana. **Limites e desafios para a implementação do governo aberto no rio grande do sul: o caso do gabinete digital**. Porto Alegre, 2014. Disponível em <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/115807/000964689.pdf?sequencia=1> Acessado em Junho de 2017.

CHESBROUGH, H. **The era of open innovation**. MIT Sloan Management Review. 2003.

CPSI, **A Pocket Guide To Innovation In The South African Public Sector**, 2008. Disponível em <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/cpsi/unpan033345.pdf> Acessado em Abril de 2017.

DESCHAMPS, J. P. **Innovation and leadership**. In: SHAVININA, L. V. (Org.). The International Handbook on Innovation. Oxford: Elsevier Science, 2003.

DESIGN COUNCIL. **A study of the design process, 2005.** Disponível na internet em: <[http://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/ElevenLessons_Design_Council%20\(2\).pdf](http://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/ElevenLessons_Design_Council%20(2).pdf)>. Acesso em Junho de 2017.

DIAS, Maria Regina Álvarez; RIBEIRO, Ana Carolina. **Design para a experiência: atributos e possibilidades de atuação.** 11º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design; dezembro 2014 vol. 1 num. 4 <<http://www.proceedings.blucher.com.br/article-details/design-para-a-experincia-atributos-e-possibilidades-de-atuao-12917>> Acessado em Junho de 2017

FARAH, M. F. S. **Disseminação de Políticas Públicas e Programas Governamentais no Nível Subnacional de Governo.** Anais do X Colóquio Internacional de Poder Local: Desenvolvimento e gestão social de territórios. Salvador, 2008. Disponível <www.anpad.org.br> Acessado em Março de 2017

FARAH, M. F. S. **Temas emergentes em gestão e políticas públicas: Tendências gerais.** Cadernos Gestão Pública e Cidadania, 11(48), 43-65, 2006

Faste, Rolf. "The **Human Challenge in Engineering Design.**" *International Journal of Engineering Education*, vol 17, 2001. Disponível em <http://www.fastefoundation.org/publications/the_human_challenge.pdf> Acessado em 2017.

FORUM, World Economic. 2016. Disponível em <<https://www.weforum.org/agenda/2015/09/is-brazil-making-progress-on-inequality/>> Acessado em Junho de 2017.

MURRAY, R; CAULIER, J; MULGAN; G. **The open book of social innovation** Disponível em: <download gratuito: <http://www.nesta.org.uk/publications/open-book-social-innovation>>. Acessado em Julho de 2017.

OLIVEIRA, Luiz Guilherme De; GOMES, Rafael Liberal Ferreira De Santana E Vanessa Cabral. **Inovação no setor público: uma reflexão a partir das experiências premiadas no concurso inovação na gestão pública federal.** Enap cadernos, Brasília, v.00, n.11, p.111-222, 201./jun. 2017. Disponível em: <http://www.enap.gov.br/documents/52930/584994/150311_caderno_enap_38_.pdf/ae4d9386-76c7-449c-8be1-c0efb57937a3>. Acesso em: Junho de 2017.

OSLO, Manual de; **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação.** OECD (1997), traduzido por FINEP, 2005. Disponível em <http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf> Acessado em Junho de 2017.

PAPANEEK, Vitor. **Design for the Real World: Human Ecology and Social Change**, New York, Pantheon Books , 1979.

PAVITT, KEITH. **Sectoral patterns of technical change: Towards a taxonomy and a theory**, "Research Policy", Volume 13, December 1984, Pages 343–373 .

PRAZERES, H. T. C. Como **administrar pequenas empresas**. Ed. Viçosa: CPT, 2005.

REYNOLDS, Sophie. **The landscape of public sector innovation labs**. *Design for europe*, Cidade, v.00, n.11, p.111-222, 201./jun. 2017. Disponível em: <<http://designforeurope.eu/news-opinion/landscape-public-sector-innovation-labs>>. Acesso em: Maio 2017.

SANTOS, Aparecida de Fátima Tiradentes dos; RIBEIRO, Nayla Cristine Ferreira Ribeiro. **Educação Corporativa**. Dicionário da Educação Profissional em Saúde, FGV, Escola Politécnica de Saúde Joaquim Venâncio, Disponível em: <<http://www.sites.epsjv.fiocruz.br/dicionario/verbetes/educor.html>> Acesso em Abril de 2017.

SILVA, Tiago Barros Pontes e. **Acogestão no processo de design**. *InfoDesign*, V14 N. 1, 2017. Disponível em <<https://www.infodesign.org.br/infodesign/article/viewFile/359/255>> Acesso em Junho de 2017.

STEINBECK, Reinhold; STUBER, Edgard. **O pensamento do design no Brasil**. HSM <<https://experience.hsm.com.br/posts/o-pensamento-do-design-no-brasil>> Acessado em Junho 2017

STEELCASE, **How workspace Design Fosters Innovation**, 2013. Disponível em <<https://www.steelcase.com/research/articles/how-place-fosters-innovation/>>. Acessado em Abril de 2017.

TCU, **Referencial Básico da Inovação**. Centro de Pesquisa e Inovação, Tribunal de Contas da União, 2015. Disponível em <<https://portal.tcu.gov.br/lumis/portal/file/fileDownload.jsp?fileId=8A8182A254AB80050154BFA15A446A1A>> Acessado em Março de 2017.

VARELLA, S. R. D., MEDEIROS, J. B. S. de, JUNIOR, M. T. da S. "O **Desenvolvimento da Teoria da Inovação Schumpeteriana**". Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Brasil, 2012.

KRETZSCHMAR, Anders. **The Economic Effects of Design. Danish's National Agency for Enterprise and Housing**. Setembro, 2003.

World Design Organization, **Definition of Industrial Design**, 2015. Disponível em <<http://wdo.org/about/definition/>> Acessado em Junho de 2017.