

A UTILIZAÇÃO DO DESIGN THINKING NA GESTÃO DE MUDANÇA PARA UMA CULTURA INOVADORA NUMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA

CRISTIANE BONILHA DA SILVA

UNIVERSIDADE CRUZEIRO DO SUL (UNICSUL)

LILIANA VASCONCELLOS

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

EDUARDO PINHEIRO GONDIM DE VASCONCELLOS

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE DA UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO - FEA

FABIANA RUAS VIEIRA

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)

Agradecimento à órgão de fomento:

Agradecemos aos servidores do Tribunal de Contas da União que colaboraram nas entrevistas para a elaboração do artigo, assim como aos funcionários do Instituto Tellus por fornecerem informações a respeito do trabalho realizado em parceria com o TCU e apresentarem os contatos necessários para a realização das entrevistas. Agradecemos também à Faculdade de Administração da Universidade de São Paulo pela realização do evento, sendo esta uma forma de estímulo à pesquisa.

A UTILIZAÇÃO DO DESIGN THINKING NA GESTÃO DE MUDANÇA PARA UMA CULTURA INOVADORA NUMA INSTITUIÇÃO PÚBLICA

1. INTRODUÇÃO

As evoluções tecnológicas têm impactado nos paradigmas das relações sociais, uma vez que a tecnologia permite a busca por alternativas que promovam a facilidade de acesso à informação, otimização do tempo e atendimento às necessidades do usuário. Com isso, há uma pressão social para que organizações públicas se adequem a novos modelos para atendimento aos cidadãos a fim de atender às suas expectativas, com alta qualidade e produtividade (FRESNEDA, 1998).

Entretanto, a modernização do serviço público ainda é vista com resistência em muitas instituições e por muitos servidores. Acrescente-se a isso o fato de que, quando ocorrem, nem sempre o processo de implementação de uma mudança para uma cultura inovadora vem acompanhado de ações adequadas para tal, o que acarreta em maiores barreiras para a organização (FEITOSA; COSTA, 2016).

Diversas organizações públicas buscam implementar uma cultura inovadora em seu interior, porém, a gestão da mudança para um paradigma inovador não é uma tarefa fácil. Analisar instituições que já passaram por esta experiência pode ser o início deste caminho.

Diante disso, este artigo tem por objetivo compreender como o *design thinking* pode ser utilizado na gestão de mudança para implementação de um programa de inovação numa instituição pública.

Assim, o artigo buscou realizar um estudo de caso no Tribunal de Contas da União que desde 2015 tem desenvolvido um programa de inovação em seu interior. Neste programa, a principal abordagem utilizada para estimular o comportamento inovador na busca de soluções para problemas cada vez mais complexos é o *design thinking*.

O *design thinking* é uma abordagem utilizada para buscar soluções de problemas complexos, focado na colaboração entre equipes multidisciplinares (VIANNA *et al.*, 2012). Melo e Abelheira (2015) acrescentam ainda que o *design thinking* posiciona as pessoas no centro do processo, a fim de compreender as reais necessidades.

Espera-se com isso, compreender o trabalho realizado no Tribunal de Contas da União e as próximas etapas a serem realizadas para ampliação e difusão da cultura de inovação, de modo que este estudo de caso sirva como referência para outras organizações que desejam implementar uma cultura inovadora em seu interior.

Este artigo inicia a fundamentação teórica a partir do entendimento do *design thinking* como uma abordagem para a inovação e, em seguida, traz reflexões teóricas a respeito da gestão da mudança para uma cultura inovadora. Depois, apresenta a metodologia de pesquisa, no caso, optou-se por uma pesquisa qualitativa por meio de um estudo de caso. Na análise dos resultados é discutido o processo de implementação do programa de inovação no TCU, a utilização do *design thinking* neste processo e os projetos futuros relacionados ao programa de inovação do TCU. Por fim, nas considerações finais abordam-se as tendências da aplicação do *design thinking* nas demais organizações públicas e as possibilidades de desenvolvimento de trabalhos futuros.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 *Design thinking*: abordagem para a inovação

De acordo com o Manual de Oslo (2005), a inovação é a melhoria ou desenvolvimento de um produto, serviço ou processo. A inovação pode ser classificada em: inovação de produto, referente às mudanças significativas em produtos ou serviços; inovação de processo, mudanças significativas em métodos de produção e distribuição; inovação organizacional, referente às mudanças em práticas empresariais; e inovação de mercado, por meio de implementação de novos métodos de marketing.

A inovação pode ser considerada incremental quando são realizadas pequenas melhorias a partir de algo já existente ou a partir da reconfiguração de uma tecnologia já existente, quando a inovação estabelece novo conceito para o mercado, por meio de tecnologias radicalmente novas ou por meio de combinação de tecnologias já existentes, é considerada inovação radical (FIGUEIREDO, 2015, apud NUNES, 2016).

A inovação se diferencia de invenção e descoberta por gerar resultados positivos para a organização, clientes e *stakeholders* (DRUCKER 2003, apud NUNES, 2016).

Neste sentido, como o método para a criatividade denominado *design thinking* explora diferentes possibilidades para gerar resultados inovadores (BROWN, 2010), ele pode ser considerado uma abordagem para a inovação.

A origem do *design thinking* se deu a partir de discussões sobre maneiras inovadoras de se pensar sobre problemas em negócios iniciadas há 40 anos atrás. Um dos principais livros sobre o assunto no início desta discussão foi o “*The sciences of the artificial*” de Hebert A. Simon. Em 1973, Robert Mckin expandiu a obra de Simon com o livro “*Experiences in visual thinking*”. No final da década de 80, Rolf Faste definiu e popularizou o conceito de *design thinking* como um método de ação criativa (PICANÇO, 2017). A IDEO, apesar de não ter inventado o termo, foi uma das primeiras formadoras de opinião sobre o *design thinking* (IDEO, 2017, apud, PICANÇO, 2017).

A IDEO foi formada em 1991 e o foco inicial era o *design* de trabalho para o negócio de tecnologia. Em 2001, iniciou um trabalho para ajudar uma fundação na área da saúde a se reestruturar, a compreender melhor seus clientes. Além disso, as universidades solicitaram à IDEO alternativas de aprendizagens em sala de aula. Estes trabalhos fizeram com que a IDEO passasse de *design* de produtos para *design* de experiências dos consumidores (BROWN; WYATT, 2010).

Para Brown (2010, p. 23), o *design thinking* “é uma disciplina que usa metodologia e a sensibilidade para unir as necessidades das pessoas com o que é tecnologicamente viável”. Ainda segundo Brown (2008), o *design thinking* contribui para repensar o desenvolvimento de produtos, processos, serviços e tecnologias a partir da necessidade do cliente utilizando métodos de designers e a sensibilidade.

Para Brown e Wyatt (2010), o *design thinking* possui três etapas:

- Inspiração: trata-se de identificar o problema ou oportunidade na qual se busca soluções. Nesta etapa procura-se entender a necessidade das pessoas envolvidas. A equipe vai à campo observar a experiência do público a qual se destina a solução que se pretende desenvolver;

- **Ideação:** nesta etapa é realizado um processo de desenvolvimento e teste de ideias. Depois de realizar a observação em campo, a equipe irá sintetizar o que viram e ouviram e os *insights* que tiveram durante a observação que podem levar a soluções ou a oportunidades de mudanças. Esta atitude multiplica as opções para criação de escolhas e diferentes *insights* do comportamento humano. É necessário que o grupo que esteja pensando na solução seja multidisciplinar para alcançar pensamentos divergentes, o que implica em processo de *brainstorming* sem inibição, julgamento ou restrição;
- **Implementação:** nesta fase as melhores ideias geradas na etapa anterior são concretizadas num plano de ação com a construção de um protótipo. Após a construção do protótipo a ideia deverá ser difundida aos demais interessados para implementação, para isso, o *storytelling* tem sido de grande valia.

Já a Universidade de Stanford, conhecida como d.School, apresenta este processo de forma um pouco mais detalhado. Neste processo, são apresentadas cinco etapas: Empatia, Definição, Ideias, Protótipo e Teste, conforme *Bootcamp Bootleg* (material disponível no *site* da universidade). Segue:

- **Empatia:** Nesta etapa, o foco é a observação do contexto e do comportamento dos sujeitos impactados.
- **Definir:** A partir da análise dos dados e impressões coletadas na etapa anterior, será determinado o problema essencial que se pretende resolver.
- **Idear:** Nesta fase será explorado o máximo possível de ideias para se resolver o problema. Estas ideias serão categorizadas, filtradas e selecionadas.
- **Prototipar:** Partindo da ideia selecionada será criado um protótipo para ser testado sem a necessidade de grandes investimentos financeiros.
- **Testar:** Os protótipos são testados nesta etapa com o objetivo de validar a solução proposta, aprimorá-la e redefini-la.

No *design thinking* deve-se trabalhar com pensamentos que gerem divergência e convergência. As ideias desenvolvidas podem ser consideradas divergentes quando se propõe buscar possibilidades e opções dentro de um determinado contexto, ou convergentes quando se buscam as melhores alternativas possíveis baseadas em critérios pré-estabelecidos pelo contexto, e que podem considerar aspectos como as necessidades do usuário, a disponibilidade de recursos ou a complexidade de sua implementação. O processo contínuo entre ambos os pensamentos possibilita obter novos resultados, análises e sínteses (BROWN, 2010). No início, é necessário o pensamento divergente para expandir a visão sobre o contexto, buscando criar perguntas claras que direcionem a obtenção de soluções mais aderentes, para num segundo momento convergir sobre quais delas aplicam-se melhor aos diferentes critérios colocados pelo contexto seguindo nesse processo de divergência e convergência ao longo do tempo (STUBER, 2012).

A partir de *insights* desenvolvem-se ideias com significado emocional e funcional, que podem servir para novos *insights* que se retroalimentam, gerando um processo iterativo (BROWN, 2008).

Para Stuber (2012), o *design* articula o conhecimento de modo sistêmico contrapondo-se ao método de causa-e-efeito, que reflete uma visão mecanicista e reducionista. Brown (2010) corrobora com Stuber (2012) ao afirmar que o *design thinking* proporciona a capacidade de visualizar todos os aspectos do problema e explorar diferentes possibilidades chegando a uma solução inovadora (BROWN, 2010).

Em decorrência da clareza que o *design thinking* traz no que diz respeito ao porquê e como podem ser resolvidos os problemas da organização, entende-se que o *design thinking* acaba influenciando a cultura da organização em relação aos valores, normas e pressupostos. E, ao mesmo tempo que influencia, o *design thinking* é influenciado pela própria cultura organizacional, pois a cultura pode suportar ou impedir a utilização das ferramentas de *design thinking* (ELSBACH, 2018).

2.2 Gestão da mudança para a implementação da inovação numa organização

Tendo em vista a influência que o *design thinking* exerce na cultura e vice-versa, a organização que deseja implementar a inovação deve considerar o processo de mudança em seu interior.

As iniciativas para a mudança deverão ter a aceitação dos colaboradores da organização para que de fato possam ter sucesso, caso contrário as propostas serão fracassadas (MARQUES; BORGES; ALMADA, 2018). Neste sentido, Latta (2015) defende que o primeiro passo é criar a receptividade para a mudança antes de implementá-la.

Quando se observa que há na cultura organizacional barreiras para a aceitação do novo, deve-se implementar estratégias de gestão de mudança nos valores, comportamentos e artefatos culturais para a inserção de uma nova estrutura (HIGGINS; MCALLASTER, 2004, apud LATTA, 2015).

A gestão de mudança é “a prática de aplicar uma abordagem estruturada para realizar a transição de uma organização de um estado atual para um estado futuro, para atingir benefícios esperados. A gestão de mudanças facilita a transição da organização e seus *stakeholders* para que o estado futuro se mantenha” (PMI, 2013, p. 7).

As estratégias de gestão de mudança buscam eliminar comportamentos de resistência e incentivar o comportamento de facilitação. São entendidos como comportamentos de resistência a sabotagem, os erros intencionais, a diminuição no ritmo de trabalho e os comportamentos agressivos de retaliação (MARQUES; BORGES; ALMADA, 2018). Este tipo de comportamento é desencadeado por fatores interpessoal e intrapessoal, sendo que algumas pesquisas indicam que este comportamento tem relação com a personalidade. E este comportamento, contudo, pode ser atenuado se houver mais qualidade e quantidade de informações a respeito da mudança a ser implementada e aumentado quando há restrição na liberdade de escolha (LATTA, 2015).

Já comportamentos de facilitação são aqueles em que há a cooperação, o entusiasmo, o apoio declarado e o otimismo em relação ao processo de mudança (MARQUES; BORGES; ALMADA, 2018). A facilitação acelera o processo de mudança e promove o seu sucesso. Criar situações nas quais os colaboradores possam expressar criatividade, curiosidade, simulação e inspiração possibilita o desenvolvimento de comportamentos de facilitação (LATTA, 2015). Fisher (2002, apud NEIVA, 2012) apresenta como ações estratégicas para facilitação da mudança organizacional o trabalho em grupo, a flexibilidade, o fluxo de informação rápido e eficiente, a autonomia das unidades e pessoas, a confiança na atuação gerencial, dentre outras.

De acordo com Heifetz et al. (2009, apud MULUNEH; GEDIFEW, 2018) para implementação da mudança é necessária a alteração nos valores, nas crenças, nas regras e nas

relações de trabalho. Assim, o autor propõe um trabalho para a gestão de mudança desenvolvido em seis etapas:

1. Identificação do desafio a ser adaptado;
2. Foco no problema;
3. Enquadramento do problema;
4. Manutenção do estresse num nível produtivo;
5. Assegurar a autonomia nas soluções dos problemas e dos *stakeholders*;
6. Criação de um ambiente seguro.

Também com o objetivo de propor um trabalho para a gestão de mudança, Kotter (1996) desenvolveu um modelo em 8 etapas:

1. Estabelecimento de um senso de urgência – análise do mercado, crises e oportunidades;
2. Criação de uma coalizão administrativa – formação de grupos para liderar a mudança;
3. Desenvolvimento de uma visão estratégica – visão para direcionar a mudança;
4. Comunicação da visão da mudança – comunicação constante para comunicar a visão e estratégias e modelar comportamento;
5. Eliminação de obstáculos e empoderamento de funcionários para ações abrangentes - encorajamento para correr riscos;
6. Realização de conquistas de curto prazo – planejamento de melhorias visíveis e reconhecimento e premiação de conquistas;
7. Consolidação de ganhos e produção de mais mudanças – utilizar credibilidade para novas mudanças;
8. Estabelecimento de novos métodos na cultura - articulação de novos comportamentos voltados para o cliente e produtividade e sucesso organizacional.

Vasconcellos-Guedes, Guedes e Vasconcellos (2007) desenvolveram um modelo para o processo de mudança, a partir da análise de seus aspectos essenciais, com base em modelos propostos por outros autores. O modelo é composto por 7 etapas, que se influenciam mutuamente e não são, todavia, claramente delimitadas. São elas:

1. Diagnóstico interno – análise do ambiente externo e características internas relacionadas às atividades estratégicas, capacidade da organização, resultados para *stakeholders* e procedimentos;
2. Construção de comprometimento – garantia das ações e oportunidades para participação;
3. Patrocínio da mudança – poder para legitimar e implementar a mudança;
4. Visão da mudança – comunicação da mudança considerando a distância entre cultura e a mudança a ser implementada;
5. Estratégia da mudança – considerando intervenções e técnicas de desenvolvimento organizacional, missão e urgência da mudança e cultura organizacional;
6. Implementação da ação – incentivo da autonomia, inovação e criatividade, bem como a definição do plano de ação;
7. Controle e avaliação – acompanhamento da implementação e identificação da necessidade de correção.

Em todos os modelos apresentados para a gestão de mudança é notória a ênfase à autonomia e encorajamento para a criação, num espírito colaborativo. “Quando as pessoas são parte da solução e se percebem como criadoras de solução, elas serão mais abertas à implementação de mudanças” (MULUNEH; GEDIFEW 2018, p. 1262). Neste sentido, o *design thinking* além de ser uma metodologia para a inovação pode colaborar na gestão de mudança por permitir a

participação e incentivar a autonomia e a colaboração. Corrobora com este entendimento a pesquisa realizada por Azevedo (2019) na qual defende que a utilização de novos recursos e inovações que envolvem o coletivo tanto na formulação como na implementação levam à geração de confiança diante das mudanças a serem implementadas.

3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Para esta pesquisa, o método utilizado será o estudo de caso único. Considerando que, segundo Gray (2012), o método de estudo de casos se aplica especialmente quando se busca compreender como ocorrem os eventos e suas relações causais, justifica-se a escolha pelo método para o desenvolvimento deste artigo. Para isso, foi elaborada uma pesquisa qualitativa, com o objetivo de captar dados que permitem verificar como ocorrem os eventos estudados construindo uma visão mais holística do contexto (GRAY, 2012).

Para garantia da qualidade e validade, a pesquisa atendeu a pelo menos alguns aspectos importantes: validade do construto, ou seja, foram estabelecidas medidas operacionais para o conceito que está sendo estudado; validade externa, onde as conclusões obtidas no estudo de caso podem ser aplicadas para além do próprio estudo; e confiabilidade, demonstração de que as operações do estudo podem ser repetidas obtendo o mesmo resultado (EISENHARDT, 1989). Entretanto, para a aplicação em outras organizações, Gomm (2000, apud GRAY, 2012) orienta para que se faça um ajuste ao replicar o caso, uma vez que os dados coletados podem não ser representativos da população como um todo.

Para a realização da pesquisa buscou-se analisar a implementação do programa de inovação no Tribunal de Contas da União. O Tribunal de Contas da União é responsável por julgar “as contas de administradores públicos e demais responsáveis por dinheiros, bens e valores públicos federais, bem como as contas de qualquer pessoa que der causa a perda, extravio ou outra irregularidade de que resulte prejuízo ao erário” (TCU, 2019a), atualmente o TCU possui aproximadamente 2.500 servidores contando com áreas técnico-executivas em Brasília e nos 26 estados brasileiros.

O programa de inovação no TCU foi iniciado em 2015. O objetivo principal da gestão do TCU, cuja presidência foi exercida pelo ministro Aroldo Cedraz, era difundir a cultura de inovação dentro da instituição e a sua prática no dia a dia, por isso, passou a fazer parte do planejamento estratégico da instituição o programa inovaTCU e a implementação do laboratório de inovação, o coLAB-i. Dentre as atividades realizadas no coLAB-i, destaca-se a aplicação da abordagem de *design thinking* para a busca de melhorias e soluções de problemas para os serviços prestados.

Para a coleta de dados foram realizadas entrevistas com 4 colaboradores que participaram ativamente no processo de implementação do Programa de Inovação no TCU. Com o objetivo de corroborar com as entrevistas realizadas foram analisadas outras fontes documentais. De acordo com Yin (2001), devem-se considerar documentos como: cartas, memorandos, documentos administrativos, relatórios, minutas de reuniões, avisos, estudos, dentre outros. Assim, foram analisados os seguintes documentos: o *toolkit*, catálogo com as principais ferramentas de *design thinking* e o Referencial Básico do Programa de Inovação do TCU (2017).

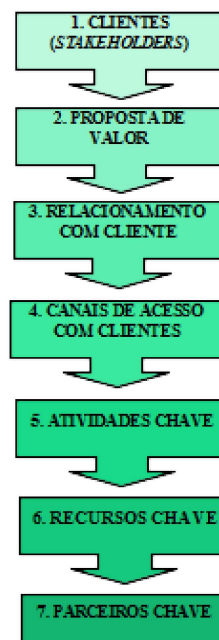
Após a coleta e análise dos dados, entende-se que este estudo de caso possa servir de exemplo de metodologia para a aplicação e desenvolvimento em outras organizações, ressaltando a necessidade de adaptação à realidade local, conforme sugerido por Gomm (2000, apud GRAY, 2012).

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Processo de implementação do programa de inovação

Na primeira etapa para implementação do programa de inovação no TCU, conforme o Referencial Básico do Programa de Inovação do TCU (2017), foi realizada a elaboração da proposta de valor do programa de inovação com a utilização do CANVAS de proposição de valor. Na ocasião, foram identificadas as características e comportamentos organizacionais que impactariam nas atividades. Este mapeamento considerou a visão de quatro segmentos de clientes: servidores e colaboradores; gestores das unidades técnicas; unidades e núcleos de inovação; e autoridades e alta gestão. Em síntese, os passos para a construção do CANVAS de propósito de valor foram (Figura 1):

Figura 1 - CANVAS de proposição de valor



Durante a implementação do programa de inovação, houve a contratação do Instituto Tellus, uma organização especializada na cocriação de soluções para serviços públicos através da abordagem do *design thinking*, para realização de três ações: 1) capacitação em *design thinking* (56 horas de treinamento e mais 10 horas de mentoria) para 20 servidores do TCU que atuavam diretamente no laboratório de inovação e para servidores que exerciam posição de liderança ou trabalhavam em áreas estratégicas do órgão e, por isso, seriam potenciais multiplicadores da abordagem; 2) desenvolvimento de um *toolkit* de *design thinking*, ou seja, um catálogo com ferramentas de *design thinking* que podem ser utilizadas na prática pelos servidores ao longo do processo de busca de soluções para problemas complexos; 3) e a formatação de uma oficina de *design thinking* de 14 horas, denominada “Conhecendo o *design thinking*”, para que os colaboradores atuantes no laboratório de inovação pudessem aplicar na capacitação dos demais servidores do TCU e da administração pública, com o objetivo de mudar o *mindset* do servidor e torná-lo mais inovador. Cada turma da oficina possuía de 24 a 30 pessoas, sendo realizadas no total 7 oficinas e que contou no total com 150 participantes.

As oficinas “Conhecendo o *design thinking*” foram realizadas a partir de 2017, tendo cada oficina a duração de dois dias e o foco em temas gerais do TCU. Nas primeiras quatro oficinas o tema foi comunicação, nas outras duas o tema foi como divulgar o centro cultural do TCU como difusor da missão do tribunal e, por fim, a última oficina teve como tema o controle externo, um modelo de como escolher o que fiscalizar. Cada oficina foi sendo aprimorada a partir dos resultados e *feedbacks* das oficinas anteriores.

Muitas outras estratégias de estímulo ao uso de novas tecnologias e parcerias externas foram realizadas com o objetivo de ampliar a possibilidade de soluções inovadoras, porém este artigo irá se restringir às formações e oficinas realizadas com os servidores da instituição com o objetivo de fomentar uma cultura inovadora e capacitá-los para a utilização das ferramentas de *design thinking* na busca de soluções para problemas complexos.

4.2 O *design thinking* e a mudança para uma cultura inovadora

Na construção do CANVAS de proposição de valor do programa de inovação do TCU foram identificadas as possíveis barreiras para a implementação do programa de inovação. Juntamente com o levantamento das dificuldades buscou-se identificar as expectativas dos *stakeholders* diante do programa de inovação. Na ocasião, foram identificados também alguns aspectos fundamentais para a construção desta nova cultura. A tabela 1 apresenta as barreiras, as expectativas e os aspectos para a construção de uma cultura inovadora.

Tabela 1 - Levantamento realizado entre os stakeholders

BARREIRAS	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;
	f) dificuldade para realizar ações experimentais e avaliar seu benefício.
EXPECTATIVAS	a) geração de resultados efetivos pelas iniciativas de inovação;
	b) estruturação 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 para projetos inovadores e de natureza experimental;
	f) aumento da eficiência e da produtividade das equipes.
ASPECTOS FUNDAMENTAIS PARA UMA CULTURA INOVADORA	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) reconhecimento sistemático de pessoas, pela sua contribuição individual, e de unidades ou iniciativas, pelos resultados alcançados.

Fonte: Baseado em TCU, 2017, p. 25; 26; 34

A partir daí buscou-se identificar alguns caminhos para a construção da cultura inovadora. Dentre as sugestões apontadas encontra-se a realização de oficinas de *design thinking* com os demais servidores e administradores públicos. Sobre este aspecto, o TCU (2017) aponta:

Ainda que sugestões relacionadas à instrumentalização e à comunicação possam contribuir para essa finalidade, é inegável a necessidade de que sejam desenvolvidas ações estruturadas de capacitação voltadas para aspectos críticos do processo de mudança da cultura organizacional, a exemplo de treinamentos sobre *design thinking* executados nos últimos anos. (TCU, 2017, p. 32)

Com isso, uma das estratégias adotadas para a difusão de uma cultura inovadora foi a realização da oficina “Conhecendo o *design thinking*” aplicada pelos servidores do laboratório de inovação aos demais servidores. Esta oficina é realizada em dois dias, ao final do primeiro dia, a percepção da maioria das pessoas, é de angústia, confusão e dúvidas sobre a aplicabilidade das ferramentas em seu setor. Já no segundo dia, por perceberem que em tão pouco tempo chegou-se em soluções tão exequíveis, o clima da maioria das pessoas é de entusiasmo, com vontade de aplicar aquilo que aprendeu.

As oficinas seguiram as fases do *design thinking*: imersão, redefinição, ideação, prototipação e teste. As ferramentas utilizadas com as descrições e os objetivos, bem como as dificuldades e os benefícios observados estão descritos na tabela 2.

Tabela 2 - Ferramentas de design thinking utilizadas nas oficinas

FASE	FERRAMENTA	DESCRIÇÃO E OBJETIVO	FONTE	OBSERVAÇÕES DAS OFICINAS REALIZADAS
EMPATIA	Matriz HCD	Reunir hipóteses, certezas e dúvidas em relação ao projeto que será desenvolvido para obter uma visão holística	<i>Toolkit TCU on line</i>	Propiciou o alinhamento do problema
	Entrevista	Com o objetivo de compreender os pensamentos, os sentimentos e as motivações das pessoas impactadas, a entrevista deve buscar o porquê e encorajar as pessoas a contarem suas histórias para perceber as suas necessidades	<i>Bootcamp Bootleg</i>	Estratégia que permitiu aprofundamento no conhecimento do problema
	Desk Research	Trata-se de esquisa realizada em internet, artigos, mídia impressa, entre outros, com o objetivo de compreender melhor o desafio	<i>Toolkit TCU on line</i>	Pouco tempo para a realização
	Mapa da empatia	Descrever o perfil de usuário, através da resposta a 7 perguntas-chave de forma visual para compreender as	<i>Bootcamp Bootleg/ Toolkit TCU on line</i>	Modelo utilizado foi adaptado no decorrer das oficinas, pois não havia clareza do

		necessidades e comportamentos do usuário		que se esperava com a ferramenta. Obteve melhor resultado quando aplicada na última etapa da empatia
DEFINIÇÃO	Matriz de (re)definição do problema	Com o objetivo de compreender o desafio em diferentes ângulos, procura-se responder cada uma das perguntas da matriz	<i>Toolkit TCU on line</i>	Possibilitou entender a "raiz" do problema. Permitiu fazer a "pergunta certa"
IDEAÇÃO	Brainstorming	Apresentar ideias no grupo de determinado desafio e registrá-las a fim de explorar a criatividade das pessoas e buscar soluções	<i>Bootcamp Bootleg/ Toolkit TCU on line</i>	Houve inibição de algumas pessoas
	Brainwriting	É uma variação do brainstorming, porém deverá ser feita individualmente com cada participante do grupo registrando no papel a ideia que teve antes de compartilhá-la com os demais.	<i>Toolkit TCU on line</i>	Por ser realizada individualmente, possibilitava maior participação da pessoas tímidas e inseguras. Por isso, é uma ferramenta democrática
PROTOTIPAÇÃO	Modelo de volume	É um modelo físico tridimensional que permite verificar como a solução pode funcionar	<i>Toolkit TCU on line</i>	Eram realizados <i>pitches</i> para apresentação da solução (cada grupo escolhia como gostaria de prototipar)
	Storytelling	A partir de uma história criada busca-se conectar as pessoas para apresentar a solução encontrada	<i>Bootcamp Bootleg</i>	
	Encenação	Simula uma jornada do usuário para apresentar a solução	<i>Bootcamp Bootleg/ Toolkit TCU on line</i>	
TESTE	Feedback	Identificar pontos fortes e pontos a melhorar das soluções apresentadas	<i>Bootcamp Bootleg/ Toolkit TCU on line</i>	Após a apresentação dos protótipos, eram realizados os feedbacks. Isso permitia a melhoria e o refinamento da solução naquele momento

Após a realização das oficinas, foram observados os seguintes comportamentos:

Adesão à inovação

O pressuposto da equipe do laboratório de inovação era não centralizar a inovação, o *mindset* inovador deveria ser de toda organização. Com a realização das oficinas as pessoas começaram a ver o valor no uso do *design thinking* para a busca de soluções nas diversas etapas de trabalho realizadas no dia a dia. Na entrada da oficina sempre há um cartaz onde os

participantes da oficina devem colocar *post its* informando em que momentos da rotina de trabalho o *design thinking* pode ser aplicado.

A adesão à inovação pôde ser observada nas solicitações recebidas pelo laboratório de inovação para promover *workshops* estruturados, que consistia no uso de ferramentas de *design thinking* para solucionar questões específicas de um setor. Um exemplo disso, são os workshops criados a partir dos problemas encontrados em auditoria. Antes, ao encontrar o erro, o auditor apresentava as recomendações ao administrador público que às vezes apresentava resistências. Com os *workshops*, auditores juntamente com os administradores públicos constroem a melhor solução, o que tem gerado maior propensão dos administradores em seguir as orientações tornando-os mais parceiros.

Outro ponto observado é que diferentes setores estão demandando a compra de *post its*, adesivos de bolinhas, dentre outros materiais utilizados nas ferramentas de *design thinking* e não mais apenas os servidores do laboratório de inovação.

Comunicação

Todas as práticas de *workshops* ministradas pelos servidores treinados ou ministrados pela própria equipe do centro de inovação são divulgados num boletim eletrônico, o que faz com que outras áreas também busquem realizar estes workshops. A realização destas ações têm aumentado bastante.

Empatia

Observou-se que após o contato com as ferramentas do *design thinking*, os funcionários em geral passaram a considerar muito mais a necessidade da escuta do usuário. Isso pôde ser constatado em eventos de escuta realizados posteriormente.

Patrocínio da alta gestão

A implementação do programa de inovação foi patrocinada pelo presidente do TCU em 2015, ministro Aroldo Cedraz, cujo apoio permitiu o desenvolvimento das ações iniciais de inovação no TCU. Porém, para a permanência do programa, era necessário que o apoio da alta direção permanecesse após o término de seu mandato. Em decorrência do sucesso dos trabalhos, a área de inovação se mantém e, inclusive, o encontro anual com os dirigentes é preparado e realizado com ferramentas de *design thinking*.

Tolerância ao erro

A utilização de protótipos proporcionou maior flexibilidade na tolerância ao erro. Isto porque entendeu-se que vale mais a pena “errar barato para acertar quando investir”. Entretanto, observou-se que ainda necessita de maior flexibilidade.

Analisando os resultados da pesquisa é possível identificar várias ações que contribuíram para a gestão da mudança, conforme proposto pela literatura. Para facilitar a compreensão, a tabela 3 apresenta etapas importantes para a gestão da mudança, a sua fundamentação teórica e a relação com o *design thinking*.

Tabela 3 - Etapas de gestão de mudança que envolveram o design thinking

Aspectos no processo de gestão da mudança	Fundamentação teórica	Ações que utilizaram o <i>design thinking</i>
Patrocínio da mudança	Vasconcellos-Guedes, Guedes, Vasconcellos (2007)	Encontro anual de dirigentes, solicitação de <i>workshops</i> ao laboratório de inovação por gestores das áreas para resolução de problemas internos e <i>workshops</i> realizados pelos próprios gestores
Comunicação da visão da mudança	Kotter (1996)	Divulgação em jornal eletrônico das melhores práticas para busca de soluções
Estratégia da mudança	Vasconcellos-Guedes, Guedes, Vasconcellos (2007)	Realização das oficinas "Conhecendo o <i>design thinking</i> " e apoio no uso do <i>design thinking</i> a diversos outros projetos do TCU
Assegurar a autonomia nas soluções dos problemas e dos <i>stakeholders</i>	Heifetz et al. (2009, apud MULUNEH; GEDIFEW, 2018)	Autonomia para a realização de workshops dirigidos pelos próprios gestores das áreas
Estabelecimento de novos métodos na cultura	Kotter (1996)	Empatia e participação dos liderados e agentes da administração pública que são fiscalizados pelo TCU na construção de soluções
Diagnóstico interno	Vasconcellos-Guedes, Guedes, Vasconcellos (2007)	Levantamento do cenário interno na construção do CANVAS de proposição de valor

Para os servidores que trabalharam ativamente no Programa de Inovação do TCU, a aprendizagem extraída desta experiência é que suas posturas devem ser coerentes entre o que se prega e o que se faz para que de fato seja efetivo. Um dos *feedbacks* obtidos pelos servidores que ministraram as oficinas era que “a energia de demonstrar como se faz também faz muita diferença”.

Acreditar no que se prega, ousar, “ir pelas beiradas”, criar situações para que os gestores da alta cúpula pudessem vivenciar o *design thinking* e oferecer a abordagem em diferentes setores foram comportamentos realizados pelos servidores do laboratório de inovação que colaboraram para a criação de uma cultura inovadora dentro do TCU. Além disso, o uso do *design thinking* nunca foi uma imposição. A estratégia para disseminar a abordagem sempre foi a de identificar os servidores que queriam experimentar esta nova forma de conceber soluções. O sucesso dos que tinham coragem de ousar acabou atraindo novos adeptos, gerando assim um ciclo virtuoso.

4.3 Tendências e desafios futuros

Os trabalhos de inovação realizados no TCU focaram inicialmente a melhoria dos processos internos e inovações nos trabalhos de auditoria. Mais recentemente, o foco está em alinhar a ação dos auditores do TCU com os gestores públicos na resolução de problemas complexos, utilizando o *design thinking* nesta abordagem. O primeiro objetivo é buscar um modelo de contratação de inovação para a administração pública, para isto foi criada uma equipe com pessoas de diversos órgãos, combinando a visão do auditor com as necessidades do gestor de políticas públicas.

O Programa de Inovação desenvolvido no TCU é o pioneiro no âmbito de organização de controle e fiscalização pública e como o TCU do Brasil é responsável por um Comitê de Criação de Capacidades na OLACEFS (Organização Latino Americana e do Caribe de Entidades Fiscalizadoras Superiores), esse processo possui um papel importante na disseminação da inovação para os outros países. Diante deste cenário, em parceria novamente com o Instituto Tellus e com a GIZ (Agência de Cooperação Alemã), o TCU brasileiro realizou treinamentos de *design thinking* com 35 horas de duração para mais 20 servidores públicos, sendo que 17 deles eram de Tribunais de Contas da América Latina. Além disso, o TCU disponibilizou o *Toolkit* na versão on line com tradução em espanhol.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Após a análise dos dados, percebe-se que aspectos fundamentais para a gestão da mudança, como por exemplo a estratégia e a comunicação da mudança, foram desenvolvidas com o *design thinking* ou propiciadas após o uso das ferramentas de *design thinking*.

Desta forma, foi possível identificar a dinâmica para a implementação de uma cultura inovadora realizada no TCU, bem como de que modo o *design thinking* pôde contribuir com isso.

Portanto, este artigo apresentou subsídio para organizações que desejam implementar uma cultura inovadora em seu interior. Entretanto, há limitações em razões das escolhas metodológicas: estudo de um único caso, número limitado de entrevistados e questões logísticas em função da distância entre o local da elaboração do artigo (São Paulo) e do ambiente estudado (Brasília).

Cabe ainda o desenvolvimento de trabalhos futuros, como trabalhos que pesquisem barreiras e facilitadores organizacionais para a inovação; trabalhos que relatem as mudanças relacionadas aos procedimentos e melhorias de trabalho após o uso do *design thinking*; ou, ainda, pesquisa quantitativa referente à percepção das pessoas envolvidas na utilização do *design thinking*.

Observa-se atualmente que há uma tendência crescente na utilização da abordagem de *design thinking* em organizações públicas, como é o caso do LAB.ges do Espírito Santo (BARBOSA, 2019) e o Gnova da Escola Nacional de Administração Pública (ENAP, 2019), dentre outros. Isso demonstra a importância do tema no contexto atual e a possibilidade de elaboração de muitos outros trabalhos com base nessas experiências relacionadas ao *design thinking*.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AZEVEDO, Ana. **Gestão de Processos de Mudança Organizacional em Bibliotecas**: saber, sentir, ver, ouvir e inovar. Disponível em: <<https://bad.pt/publicacoes/index.php/congressosbad/article/view/213/208>> Acesso em: 08 de abril de 2019.

BARBOSA, Giuliana. **Design thinking**: inovando no setor público. Disponível em: <<http://folhadirigida.com.br/servidor/design-thinking-inovando-no-setor-publico>> Acesso em: 09 de julho de 2019.

BROWN, Tim. Design thinking. **Harvard Business Review**, v. 86, n. 6, p. 84-92, 141. 2008.

_____. **Design thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

BROWN, Tim; WYATT, Jocelyn. Design thinking for social innovation. **Stanford Social Innovation Review**, 2010.

D.SCHOOL. **Bootcamp bootleg**. Disponível em: <<http://longevity3.stanford.edu/designchallenge2015/files/2013/09/Bootleg.pdf>> Acesso em: 01 de julho de 2019.

EISENHARDT, Kathleen M. Building Theories from Case Study Research. **The Academy of Management Review**, v. 14, N. 4, p. 532-550, out/dez.1989.

ELSBACH, Kimberly; STIGLIANI, Ileana. Design Thinking and Organizational Culture: A Review and Framework for Future Research. **Journal of Management**, vol. XX n. X, p. 1-33, jan.2018.

ENAP. **Gnova - Laboratório de Inovação em Governo gera capacidade inovadora para agentes públicos**. Disponível em: <<https://www.enap.gov.br/index.php/pt/noticias/gnova-laboratorio-de-inovacao-em-governo-gera-capacidade-inovadora-para-agentes-publicos>> Acesso em: 09 de julho de 2019.

FEITOSA, Livia Vanessa dos S.; COSTA, Carlos Eugênio S. Inovações no setor público: a resistência à mudança e o impacto causado no comportamento do indivíduo. In: SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE, 5, São Paulo, 2016. **Anais**. São Paulo: [s.n.], 2016, p. 01-16.

FRESNEDA, Paulo S. Vilches. **Revista do servidor público**, ano 49, n. 1, jan./mar. 1998.

GRAY, David E. **Pesquisa no mundo real**. São Paulo: Artmed Editora, 2ªedição, 2012.

KOTTER, John P. **Leading Change**. Boston: Harvard Business School Press, 1996.

LATTA, Gail F., "Modeling the cultural dynamics of resistance and facilitation: Interaction effects in the OC3 model of organizational change. **Journal of Organizational Change Management**, v. 28, n. 6, p.1013-1037, 2015.

MARQUES, Antônio L; BORGES, Renata S. G.; ALMADA, Livia. Resistir ou cooperar? Analisando os fatores que influenciam as reações individuais à mudança organizacional. **Rev. Adm. UFSM**, Santa Maria, v. 11, n. 2, p. 195-212, 2018.

MELO, Adriana; ABELHEIRA, Ricardo. **Design thinking & thinking design**: metodologia, ferramentas e uma reflexão sobre o tema. São Paulo: Novatec, 2015.

MULUNEH, Girma S.; GEDIFEW, Matebe T. Leading changes through adaptive design: Change management practice in one of the universities in a developing nation. **Journal of Organizational Change Management**, v. 31, n. 6, p.1249-1270, 2018.

NEIVA, Elaine Rabelo; PAZ, Maria das Graças Torres da. Percepção de mudança individual e organizacional: o papel das atitudes, dos valores, do poder e da capacidade organizacional. **Revista Administração**, v.47, n.1, p.22-37, jan./fev./mar. 2012.

NUNES, Marcos André de Souza. **Gestão do conhecimento e design thinking**: proposta de modelo de integração para inovação. 2016. 112f. Dissertação (Mestrado Profissional em Administração), Universidade Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, 2016.

ORGANIZAÇÃO para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo**: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3ª Ed. Paris: OCDE, 2005.

PICANÇO, Caroline Tavares. **Uma metodologia para melhoria de processos baseada em design thinking**. 2017. 170f. Dissertação (Mestrado em Ciência da Computação do Centro de Informática), Universidade Federal de Pernambuco, Recife, 2017.

PROJECT MANAGEMENT INSTITUTE. **A guide to the Project management body of knowledge (PMBOK R Guide)**. Newtown Square, Pennsylvania: Project Management Institute (PMI), Inc., 2013.

STUBER, Edgard Charles. **Inovação pelo design**: uma proposta para o processo de inovação através de workshops utilizando o Design Thinking e o Design Estratégico. 2012. 203f. Dissertação (Mestrado em Design), Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2012.

TCU. **Conheça o TCU**. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/institucional/conheca-o-tcu/funcionamento/>> Acesso em 09 de julho de 2019a.

TCU. **Design thinking**: Toolkit para governo. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/inovaTCU/toolkitTellus/index.html>> Acesso em 01 de julho de 2019b.

TCU. **Referencial Básico do Programa de Inovação**. Brasília: Tribunal de Contas da União, 2017.

VASCONCELLOS-GUEDES, Liliana; GUEDES, L. F.; VASCONCELLOS, Eduardo P. G. de. Modelos de desenvolvimento organizacional: construindo uma abordagem integrada. **Cadernos Camilliani**, v. 8, p. 73-84, 2007.

VIANNA, Ysmar. *et al.* **Design thinking**: inovação em negócios. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2001.