

**CORPO DE BOMBEIROS MILITAR DE SANTA CATARINA
UNIVERSIDADE DO ESTADO DE SANTA CATARINA - UDESC**

**CENTRO DE ENSINO BOMBEIRO MILITAR
CENTRO DE CIÊNCIAS DA ADMINISTRAÇÃO E SOCIOECONÔMICAS**

**CURSO DE COMANDO E ESTADO MAIOR: ESPECIALIZAÇÃO EM
ADMINISTRAÇÃO EM SEGURANÇA PÚBLICA COM ÊNFASE EM ATIVIDADE
BOMBEIRIL**

GABRIEL BARRETO DE MELO

**DESIGN THINKING: UMA ABORDAGEM DE INOVAÇÃO APLICADA AO
CBMSC**

**FLORIANÓPOLIS
2021**

Gabriel Barreto de Melo

Design Thinking: uma abordagem de inovação aplicada ao CBMSC

Monografia apresentada ao Curso de Comando e Estado-Maior e ao Curso de Especialização em Administração em Segurança Pública com ênfase na atividade Bombeiral, do Centro de Ensino Bombeiro Militar (CBMSC) e do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (UDESC) como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista em Administração em Segurança Pública com Ênfase à Atividade Bombeiral.

Orientador: Dr. Denilson Sell

**Florianópolis
2021**

Melo, Gabriel Barreto

Design Thinking – Uma abordagem de inovação aplicada ao CBMSC. / Gabriel Barreto de Melo. -- Florianópolis: CEBM, 2021.

45 p.

Monografia - Curso de Comando e Estado-Maior; Especialização em Administração em Segurança Pública com ênfase em atividade Bombeiril – Centro de Ensino Bombeiro Militar; Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas; Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina; Universidade do Estado de Santa Catarina, 2019.

Orientador: Dr. Denilson Sell

1. Inovação. 2. Design Thinking. 3. Laboratório de Inovação. 4. Cultura Organizacional I. Sell, Denilson, II. Título

GABRIEL BARRETO DE MELO

**DESIGN THINKING: UMA ABORDAGEM DE INOVAÇÃO APLICADA AO
CBMSC**

Monografia apresentada ao Curso de Comando e Estado-Maior e ao Curso de Especialização em Administração em Segurança Pública com ênfase na atividade Bombeiril, do Centro de Ensino Bombeiro Militar (CBMSC) e do Centro de Ciências da Administração e Socioeconômicas (UDESC) como requisito parcial para a obtenção do grau de Especialista em Administração em Segurança Pública com Ênfase à Atividade de Bombeiro Militar.

Banca Examinadora:

Orientador(a):

Dr. Denilson Sell
UDESC

Membros:

Me. Tenente Coronel Jesiel Maycon Alves
CBMSC

Me. Capitão Wagner Alberto de Moraes
CBMSC

Florianópolis, 18 de outubro de 2021

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais pelo apoio incondicional que me deram durante essa fase de dedicação aos estudos, assim como em todos os outros momentos da minha vida.

Aos meus colegas, pelos momentos divertidos e descontraídos proporcionados durante estes meses de convivência.

Ao meu orientador, Dr. Denilson Sell, pelo conhecimento e experiência transmitidos durante a elaboração deste trabalho.

Por fim, agradeço ao Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina pela oportunidade que me foi dada para tratar do assunto deste trabalho, que é tão interessante e importante para a corporação, para os colaboradores e para a sociedade.

“Somos assim: sonhamos o voo, mas tememos a altura. Para voar é preciso ter coragem para enfrentar o terror do vazio. Porque é só no vazio que o voo acontece. O vazio é o espaço da liberdade, a ausência de certezas. Mas é isso o que tememos: o não ter certezas. Por isso trocamos o voo por gaiolas. As gaiolas são o lugar onde as certezas moram.”
(Rubem Alves)

RESUMO

Inovação é a palavra de ordem no momento no âmbito da gestão das organizações públicas e privadas e o presente trabalho se insere neste contexto. O objetivo deste estudo é demonstrar a utilização do *Design Thinking* como abordagem de inovação, bem como propor diretrizes para a sua aplicação nas tomadas de decisão e solução de problemas complexos no Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (CBMSC), através de uma visão empática, colaborativa e multidisciplinar. A busca de novos métodos para orientar os trabalhos no CBMSC, não é um fato isolado, as mudanças vêm ocorrendo nas organizações de modo geral e métodos antigos já não alcançam os objetivos desejados. A inovação vem ganhando espaço no serviço público e o CBMSC já vinha se engajando nesse processo através da Divisão de Tecnologia, e agora com o Centro de Pesquisa e Inovação que já está atuando na área de pesquisas de perícia de incêndios. Em função da grande rotatividade de oficiais nos setores, por vezes, tornam-se difíceis as tomadas de decisão, pois a experiência adquirida em um setor não é válida para outro e as abordagens de *Design Thinking* favorecem as tomadas de decisão num clima colaborativo. Esta proposição é feita arrolando conceitos e interpretações sobre o *Design Thinking*, seus pilares, etapas e vantagens, bem como traz outros temas relacionados, para um maior entendimento do contexto. Trata-se de uma pesquisa aplicada com a abordagem qualitativa, sendo exploratória e explicativa quanto aos objetivos e a estratégia da coleta de dados foi a pesquisa bibliográfica e documental. Os objetivos propostos foram atingidos, uma vez que o estudo deu sustentação para o entendimento desta ferramenta de inovação, estabelecendo diretrizes para sua aplicação. Foi possível, também, identificar os fundamentos e princípios do *Design Thinking* e analisar as etapas e métodos adotados em oficinas. Será apresentado um *case* do sucesso de uma oficina de *Design Thinking* que ocorreu no CBMSC, em 2016, oportunidade em que foi apresentada uma abordagem diferente e inovadora para a resolução de problemas internos e externos da corporação.

Palavras-chave: Design Thinking, Inovação, Laboratório de Inovação e Cultura Organizacional.

ABSTRACT

Innovation is currently the watchword in the management of public and private organizations and this work is part of this context. The objective of this study is to demonstrate the use of Design Thinking as an innovation approach, as well as to propose guidelines for its application in decision-making and complex problem solving in the Military Fire Department of Santa Catarina (CBMSC), through an empathic vision, collaborative and multidisciplinary. The search for new methods to guide the work at CBMSC is not an isolated fact, changes have been taking place in public and private organizations in general and old methods no longer achieve the desired goals. Innovation has been gaining ground in the public service and the CBMSC is already engaging in this process through the Research and Innovation Center, which is already working in the area of fire expertise research. Due to the high turnover of officers in the sectors, sometimes decision-making becomes difficult, as the experience acquired in one sector is not valid for another and Design Thinking approaches favor decision-making in a collaborative climate. This proposition is made by listing concepts and interpretations about Design Thinking, its pillars, stages, and advantages, as well as bringing other related themes, for a better understanding of the context. It is an applied research with a qualitative approach, being exploratory and explanatory regarding the objectives and the data collection strategy was the bibliographical and documentary research. The proposed objectives were achieved, since the study supported the understanding of this innovation tool, establishing guidelines for its application. It was also possible to identify the fundamentals and principles of Design Thinking and analyze the steps and methods adopted in workshops. A case of the success of a Design Thinking workshop that took place at CBMSC in 2016 will be presented, an opportunity in which a different and innovative approach to solving internal and external problems of the corporation was presented.

Keywords: Design Thinking, Innovation, Innovation Laboratory and Organizational Culture.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Oficina de <i>Design Thinking</i> no CBMSC que ocorreu em 2016	29
Figura 2 - Representação do <i>Design Thinking</i>	30
Figura 3 - Representação do <i>Design Thinking</i>	32
Figura 4 - Painel geral sobre o funcionamento do <i>Design Thinking</i>	32
Figura 5 - Mapa da Empatia.	39

LISTA DE SIGLAS

CFO	Curso de Formação de Oficiais
CFS	Curso de Formação de Sargentos
CBMSC	Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina
DLF	Diretoria de Logística e Finanças
EMG	Estado-Maior Geral

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	12
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA	14
1.2 JUSTIFICATIVA	14
1.3 OBJETIVOS	15
1.3.1 Objetivo geral	15
1.3.2 Objetivos específicos	15
2. METODOLOGIA	16
2.1 NATUREZA E TIPO DA PESQUISA	16
2.2 MATERIAIS E MÉTODOS	17
2.3 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO	17
3. RESULTADOS	19
3.1 INOVAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL	19
3.2 LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO	21
3.3 PROBLEMA E EMPATIA	25
3.4 CRIATIVIDADE	26
3.5 DESIGN	27
3.6 HISTÓRIA DO DESIGN THINKING	28
3.7 PILARES E ETAPAS DO <i>DESIGN THINKING</i>	30
3.8 <i>DESIGN THINKING</i> PARA TOMADAS DE DECISÃO E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS	33
3.9 DESIGN THINKING NO CBMSC	35
3.9.1 Descrição da iniciativa embrionária de aplicação de <i>Design Thinking</i>	35
3.9.2 Orientações para a organização de iniciativas de <i>Design Thinking</i> no CBMSC.	36
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	41
REFERÊNCIAS	42

1. INTRODUÇÃO

Falar sobre inovação e seus impactos se tornou algo cada vez mais frequente. A inovação está presente na vida de todas as pessoas e isso pode ser observado, por exemplo, no lançamento de novos aplicativos para *smartphones*, ou até na busca dos micro e pequenos empreendedores que precisam sempre apresentar novas ideias ao mercado para conseguirem, de alguma forma, se destacarem. Hoje em dia, a superioridade tecnológica ou excelência na prestação de serviços já não constituem mais uma vantagem mercadológica, pois as empresas grandes ou pequenas estão sempre em busca disso, por isso a palavra de ordem agora é a inovação.

Com as tecnologias digitais, a quantidade de informação ao redor do mundo dobra de tamanho a cada dois anos. Pessoas de diferentes origens, idades e crenças, com a facilidade de um clique, buscam soluções para problemas através de caminhos não tradicionais. Com as redes sociais, as pessoas passaram a compartilhar e criar formas de se reconhecerem em sua diversidade. Por conta dos mecanismos tecnológicos, a sociedade se tornou cocriadora dos seus serviços e produtos.

A atual onda da exigência por inovação também atinge a administração pública que vem, cada vez mais, se confrontando com a necessidade de aumentar sua eficiência, reduzir custos, aumentar sua agilidade e enxugar sua estrutura. Entretanto, a inovação no setor público ainda não está tão difundida como na iniciativa privada.

De acordo com Jacob e Pinho (2006), a inovação na gestão pública apresenta uma série de possibilidades, desde a ruptura com a forma de desenvolver política pública, ou com as práticas políticas já existentes, democratizando a gestão, conferindo transparência à administração ou até pela ampliação e aperfeiçoamento no fornecimento de bens públicos. Por conta disso, governos do mundo todo estão apoiando esforços para experimentar unidades de inovação, em especial os laboratórios de inovação e as unidades de tecnologia da informação, que têm por objetivos facilitar a transição e adaptação para um governo digital e, também, melhorar a prestação do serviço público (OCDE, 2019; MERGEL; EDELMANN; HAUG, 2019; CLARKE, 2020; CRIADO *et al.*, 2020; WERNECK *et al.*, 2020; EAVES; LOMBARDO, 2021).

O cenário atual é favorável para a inovação, de modo que é necessário o incentivo à introdução de novas técnicas e métodos no setor público que estimulem a compreensão de cenários complexos e o compartilhamento de conhecimento. Em especial, o conhecimento

tácito, por conta da dificuldade de sua formalização, o trabalho em equipe, a criatividade, prototipagem e implementação de novos modelos de negócio (AGUNE *et al.*, 2014).

Para Tim Brown, autor do livro “*Change by Design*” (2009), o *Design Thinking* é “uma abordagem antropocêntrica para inovação, que usa ferramentas dos designers para integrar as necessidades das pessoas, as possibilidades da tecnologia e os requisitos para o processo dos negócios”. O termo significa “pensamento do design” ou “pensar como designer” e vem sendo utilizado como abordagem de soluções criativas para problemas, criação de serviços, produtos e nas tomadas de decisão.

A base é clara, visa criar inovação com o maior número de perspectivas possíveis e ideias diferentes para conseguir soluções mais completas. O *Design Thinking* está presente na inovação trazendo novas possibilidades para a administração pública e privada. A principal virada de chave, onde se percebeu o potencial do *Design Thinking* na gestão pública, foi a disparidade da velocidade das mudanças sociais e a incapacidade do Estado em acompanhá-las (MENDONÇA, 2019, p. 44).

Embora seja apontada como significativa, a inovação no setor público ainda é carente de uma base teórica e, sendo assim, é necessário que se apliquem novas ferramentas de gestão que incentivem e estimulem os colaboradores a desenvolverem novas soluções de forma autônoma e sistemática. O Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina (CBMSC) não fica de fora e está sempre se atualizando na Divisão de Tecnologia, por exemplo, que já elaborou alguns aplicativos para *smartphone*, que são muito eficientes e deram celeridade ao atendimento de ocorrências.

Em dezembro de 2020, foi inaugurado o Centro de Pesquisa e Inovação do CBMSC, trata-se de um laboratório que tem o intuito de fazer pesquisas em incêndio e perícia, bem como o estudo de materiais antichamas e agentes extintores. Considerando que o laboratório foi recém-inaugurado, ainda se restringe a essas pesquisas.

Atualmente, muito se fala em ferramentas de gestão inovadoras, como por exemplo o modelo de negócio Canvas, o Kanban e o Trello dentre outras. O *Design Thinking*, por sua vez, utiliza-se de várias ferramentas em sua abordagem e tem se mostrado muito eficiente, de modo que atualmente já é utilizado pelas maiores empresas do mundo, como por exemplo a Nike e a Apple, como pode ser observado em diversos artigos, reportagens e até entrevista com Mark Parker (2012), *Chief Executive Officer* (CEO) da Nike.

O *Design Thinking* é um método ou abordagem simples, que foi desenvolvido para resolver problemas complexos através de caminhos não tradicionais, ou seja, não autoritários,

mas sim participativos, tendo como foco principal o ser humano e os problemas que este enfrenta dentro de uma organização ou na vida cotidiana.

Em 2016, a empresa WeGov ofereceu um curso/oficina de *Design Thinking* para o CBMSC e foi um sucesso, no entanto, não foi dada continuidade. A corporação tem um case de sucesso de *Design Thinking*, o qual será relatado nesta pesquisa.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Como aplicar o *Design Thinking* para orientar o processo decisório no CBMSC?

1.2 JUSTIFICATIVA

Para acompanhar o desenvolvimento da sociedade, os agentes públicos estão cada vez mais exigindo dos órgãos e empresas governamentais inovações. As inovações no setor público podem ser aplicadas nas áreas de atendimento ao cidadão, gestão da inovação, avaliação de desempenho, simplificação dos processos e planejamento organizacional, uma vez que os serviços públicos não são voltados para o lucro.

Desta forma, a inovação no CBMSC também é importante pela necessidade de adequação aos cenários atuais, pois é necessário, por parte das organizações, inovar e buscar novos caminhos para os desafios encontrados.

Nos últimos anos, pôde ser observado um grande avanço da inovação no setor público, não só na administração interna das instituições, como também na implantação de políticas públicas. Isso pode ser observado em diversos órgãos que passaram a desenvolver aplicativos de *smartphones*, os quais facilitam muito a vida das pessoas, como por exemplo a emissão de documentos digitais.

O atual Decreto Estadual nº 1.328, de 14 de junho de 2021, que regulamenta a lei de organização básica do CBMSC, prevê a criação da Assessoria Especial de Inovação, a qual é subordinada ao Gabinete do Comandante-Geral e deve possuir um “Escritório de Inovação”, ou seja, vai ao encontro do que está sendo proposto nesta pesquisa.

Esta proposta de inovação ocorre a partir dos conceitos de *Design Thinking*, que até agora foram poucos explorados pelo CBMSC. Embora tenha ocorrido uma oficina em 2016, oferecida pela empresa WeGov, em uma oportunidade em que 20 oficiais participaram do que foi chamado de “Jornada Design de Processos para o CBMSC”, somente depois de 4 anos foi criado o “Escritório de Inovação”, que por sua vez foi logo desativado.

Considerando que a oficina foi um sucesso e a partir de lá surgiu um novo sistema de fardamento, além de novos desenhos de processos, é necessário que se dê continuidade a esta ferramenta de inovação. O *Design Thinking* ajuda, em especial, uma organização militar, haja vista que, na maioria das vezes, o poder de decisão e de novas ideias fica centralizado nas mãos de chefes, diretores e comandantes, que por sua vez, devido à alta rotatividade entre as funções e cadeiras, muitas vezes não conseguem enxergar os problemas com tanta clareza. Com as técnicas utilizadas neste kit de ferramentas, esse problema deixa de existir, pois agora as soluções de problemas passam a ser compartilhadas com diferentes pontos de vista e, em especial, com a participação daqueles que realmente sofrem com um determinado problema.

A ferramenta é muito simples e barata, pois se utiliza apenas de materiais de escritório, como por exemplo cartolinas e *post-its*, pois o principal segredo é a utilização do poder da criatividade e da empatia das pessoas, funcionando como um catalisador para a solução de problemas. Atualmente, existe o Centro de Pesquisa e Inovação, entretanto voltado apenas para as pesquisas relacionadas à perícia de incêndio.

Os comandantes geralmente estão sob grandes pressões e o modelo tradicional de gestão não é o suficiente para integrar as diversidades de vozes e os novos desafios do CBMSC e da sociedade.

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo geral

Estabelecer diretrizes para a utilização de *Design Thinking* no processo decisório e análise de problemas e oportunidades no CBMSC.

1.3.2 Objetivos específicos

- Identificar os fundamentos e princípios do *Design Thinking*;
- Analisar as etapas e métodos adotados nas oficinas de *Design Thinking* realizadas no CBMSC.

2. METODOLOGIA

Este capítulo trata da abordagem metodológica da pesquisa, classificando e descrevendo o conjunto de métodos e técnicas adotados bem como suas etapas.

2.1 NATUREZA E TIPO DA PESQUISA

Trata-se de uma pesquisa aplicada, pois de acordo com Prodanov e Freitas (2013, p. 51), “[...] a pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais.”

Quanto a abordagem, é uma pesquisa qualitativa, pois esta considera que existe uma relação entre o mundo real e o sujeito, de modo que tenha uma subjetividade que não pode ser mensurada em números. A interpretação de fenômenos e a atribuição de significados, são a base deste tipo de pesquisa. A abordagem qualitativa, procura fazer uma análise do ambiente que se pretende estudar, mas sem qualquer manipulação intencional do pesquisador. As informações coletadas nesta pesquisa são de caráter descritivo e reúnem o maior número possível de elementos existentes na realidade estudada. A preocupação é muito mais focada no processo do que no produto, de modo que não existe uma inquietação em se comprovar hipóteses previamente estabelecidas. É importante ressaltar que neste tipo de pesquisa não se elimina a existência de um quadro teórico que direciona a coleta, a análise e a interpretação dos dados (PRODANOV; FREITAS, 2013).

Com relação aos objetivos, trata-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, pois, de acordo com Gil (2019), as pesquisas exploratórias têm como propósito proporcionar uma maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou construir hipóteses. Por sua vez, a pesquisa descritiva trata da descrição das características de um determinado fenômeno e aqui será relatado como foi realizada a primeira oficina de *Design Thinking* no CBMSC. Quanto à estratégia no procedimento da coleta de dados, a pesquisa foi bibliográfica e documental.

A busca por documentos oficiais, reportagens de jornal, cartas, contratos, diários e fotografias, classifica esta pesquisa como documental, muito embora também se enquadre como uma pesquisa bibliográfica, haja vista possuir base de outras monografias, livros, internet e revistas. Segundo Prodanov e Freitas (2013), “[...] entende-se como documento qualquer registro que se possa usar como fonte de informação”.

2.2 MATERIAIS E MÉTODOS

Por tratar-se de uma pesquisa bibliográfica e documental, os meios de fundamentação teórica foram livros, revistas online e documentos. Seguindo processos e normas para que a pesquisa seja validada e traga significado, os procedimentos metodológicos seguiram etapas.

Iniciou-se com a escolha do tema, identificando-se o que foi publicado e elaborou-se a justificativa partindo para a formulação do problema. A seguir, foram definidos os objetivos e na sequência a delimitação da metodologia. A coleta de dados foi iniciada com a seleção das informações e análise das mesmas.

Para se atingir o objetivo de convencimento do uso desta ferramenta inovadora, inicialmente, foi elaborado um estudo a respeito da origem do *Design Thinking* e sua aplicação na prática para resolução de problemas complexos e tomadas de decisão. Posteriormente, foi feita uma abordagem a respeito dos pilares e etapas do processo e como funcionam as oficinas. E, por fim, foi realizada uma explicação a respeito do foco e do funcionamento de um Laboratório de Inovação.

Paralelo a esse material, foram coletados conteúdos complementares sobre assuntos correlatos, como design, criatividade, problema e empatia e cultura organizacional. A partir daí, foi dado início à redação do trabalho.

A fundamentação teórica da pesquisa seguiu um direcionamento no sentido de escrever e esclarecer cada item que compõe o *Design Thinking*, para um maior entendimento na aplicação da técnica de implementação das oficinas.

2.3 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O Estudo em questão foi dividido em introdução, metodologia, resultados, composto de nove tópicos, e considerações finais.

Com relação à introdução, foi dada uma ideia geral do *Design Thinking* na atualidade, bem como a inovação no setor público.

Nos Resultados, está o Referencial Teórico que se agregou itens sobre Inovação e Cultura Organizacional, Laboratório de Inovação, Problema e Empatia, Criatividade e Design, para um melhor entendimento do conteúdo, para então adentrarmos no *Design Thinking* e sua aplicação ao CBMSC, ou seja, focado na mudança da cultura organizacional e nos meios de tomada de decisão.

E no encerramento do trabalho encontramos as considerações finais onde são enfatizadas as questões tratadas e apresentadas sugestões no âmbito da inovação e, em especial, a criação de um laboratório com a implementação de oficinas de *Design Thinking*.

3. RESULTADOS

Neste tópico será apresentado o referencial teórico sobre a temática abordada e o *case* citado anteriormente.

3.1 INOVAÇÃO E CULTURA ORGANIZACIONAL

Para que fique claro do que estamos falando, é necessário que se esclareça o significado de Inovação e de Cultura Organizacional. Inovação é ato ou efeito de inovar, ou seja, fazer algo que não foi feito antes. “As inovações são consideradas estratégias para o crescimento econômico, enquanto a capacidade de inovar é entendida como um importante fator de competitividade para as empresas” (BOSCHI, 2012, p. 24).

Segundo Pinheiro e Alt (2011), existe uma confusão entre os termos inovação e invenção, pois possuem significados semelhantes. A palavra ‘inovação’ vem do latim “*innovare*”, que significa “forma de mudar coisas construídas para criar coisas novas” (PINHEIRO; ALT, 2011, p. 17). Ainda de acordo com os autores, a ‘invenção’ vem do latim “*invenire*” e significa “por vir”. Invenção é algo que foi descoberto, ou seja, uma novidade que foi introduzida no mercado. A inovação é transformar ideias em valor, sem o valor não há percepção de inovação. Os autores acreditam que a inovação deve entregar soluções que afetam a vida das pessoas e ajudam a viverem melhor, resolvendo problemas complexos que existem no dia a dia (PINHEIRO; ALT, 2011, p. 17).

De acordo com Osborne & Brown (2011), existe uma diferença entre mudança e inovação, de modo que mudanças seriam melhorias graduais e o desenvolvimento de serviços já existentes e que não rompem a continuidade com o passado. Inovação, no entanto, insere novos elementos no serviço público através de habilidades, conhecimentos e organização da gestão, de uma forma que rompe com as regras existentes no passado. De acordo com os autores, as inovações já existiam no passado, no entanto ocorriam somente em reação ou resposta a crises ou prioridades específicas.

Diante das atuais pressões do ambiente externo, os processos de inovação agora precisam ser mais sistêmicos e capazes de entregar soluções que contribuam para a transformação dos governos, a fim de adequar o atendimento aos cidadãos (OCDE, 2019).

O processo de inovação começa identificando o problema, depois passa pela parte de geração de ideias, soluções e implementação, de acordo com os interesses das pessoas, desde que seja tecnicamente viável e tecnologicamente possível (BROWN, 2009; PINHEIRO; ALT,

2011). Este processo do *Design Thinking* será explicado com mais detalhes em outro tópico adiante.

É notável que, atualmente, as empresas precisam se adaptar ao mercado, haja vista que a concorrência entre as mesmas só tende a aumentar. As organizações públicas e privadas estão buscando inovar e transformar ideias em valor para as pessoas. De acordo com Overholt (2000, p. 1), hoje em dia as empresas precisam ter a capacidade de prever o futuro para que consigam superar as expectativas do mercado, pois apenas responder às ameaças não é mais suficiente. Ainda de acordo com o autor, as empresas mais bem-sucedidas no mercado estão sempre se adaptando e criando ambientes estáveis, mas, ao mesmo tempo, preparados para as frequentes mudanças. Estas organizações, que são chamadas de “flexíveis”, estão constantemente inovando e desenvolvendo novas formas para se adaptarem à realidade do mercado.

Estas organizações estão sempre mudando vários aspectos internos para que seja possível um alinhamento com as novas estratégias. As organizações flexíveis são compostas por pessoas que buscam inovação, mas também por pessoas que não são tão favoráveis, sendo que a mistura dos dois grupos faz florescer uma harmonia do processo de mudança organizacional.

De acordo com Torres (1997 *apud* MELO 2001, p. 65), a cultura organizacional “[...] é o conjunto de valores, crenças, ideologias, normas, regras, representações, rituais, símbolos, hábitos, rotinas, mitos, cerimônias, formas de interação, formas de comunicação”, somado às atividades desempenhadas pelos colaboradores. Sendo assim, fica evidente que os costumes e as tradições de uma determinada organização acabam por interferir diretamente nos processos organizacionais.

Para que se possa descobrir novas possibilidades, é essencial que a empresa possua uma cultura organizacional mais permissiva e aberta a inovações. Neste contexto de adaptação, o *Design Thinking* surge como uma ferramenta estratégica que tem a finalidade de solucionar problemas complexos, sejam eles internos ou externos. Esta forma de pensar ajuda a gerar ideias e conseqüentemente transformar os processos de trabalho.

A inovação no setor público ainda enfrenta alguns desafios, mesmo que propor mudanças possa trazer consigo redução de custos, aumento na velocidade na tramitação dos documentos, melhoria na qualidade de serviços etc., alguns servidores sentem-se inseguros com o que pode acontecer com as mudanças, pois já estão adaptados aos atuais processos e este é o primeiro obstáculo, superar a resistência interna.

Começar um processo de inovação no serviço público é um desafio, entretanto existem vários caminhos e, para que isso ocorra, é importante a realização de pesquisas que abordem o

contexto da inovação, principalmente as que tenham o objetivo de identificar quais são os fatores facilitadores.

Segundo Barbieri *et al.* (2003), tanto fatores internos como externos podem condicionar a realização de inovações pelas organizações de forma positiva ou negativa. A gestão do processo de inovação depende do conhecimento desses fatores e de suas relações. Esses fatores citados são facilitadores e barreiras, os primeiros ajudam a construção de um ambiente inovador, já as barreiras dificultam ou impedem a criação de um ambiente inovador no setor público.

As barreiras à inovação, são classificadas por Van Gundy (apud ALENCAR, 1995, p. 104) em cinco grandes grupos: estruturais; sociais e políticas; processuais; de recursos; e individuais/atitudinais.

Quanto as barreiras estruturais, estas se relacionam ao grau em que a organização enfatiza o segmento de regras e procedimentos no desempenho do papel de seus membros, além da barreira de centralização, ou seja, concentração de poder e autoridade, pois a administração pública é ainda extremamente hierarquizada.

Por sua vez, as barreiras sociais e políticas referem-se às influências de poder dentro da organização.

As barreiras processuais estão ligadas a procedimentos e regulamentações, o que inibe a inovação.

Temos ainda as barreiras de recursos que por sua vez agrupam desde a carência de recursos financeiros e informações, carência de profissionais e tempo disponível.

Finalmente as barreiras individuais, atitudinais, referem-se aos membros individuais ou no seu clima como por exemplo o medo de correr riscos, e a inflexibilidade.

De acordo com Soares (2009), os principais fatores facilitadores são os canais de comunicação eficientes em todos os níveis da organização, tarefas desafiantes ao potencial criador; normas mais flexíveis, descentralização do poder, valorização da iniciativa e da participação na tomada de decisão, política de benefícios e sistema de recompensa voltada as ideias inovadoras, estímulo da chefia para novas ideias, respeito as opiniões divergentes e capacitação dos agentes públicos para o desenvolvimento de seu potencial criador.

3.2 LABORATÓRIOS DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO

Muito embora ainda não haja uma definição unânime a respeito do que sejam laboratórios de inovação no setor público, existe um consenso sobre se tratar de um espaço para experimentação e criatividade. Os laboratórios têm o intuito de fomentar um ambiente inovador

na administração pública para desenvolver transformações nos processos, criar soluções para problemas complexos, introduzir tecnologia e novos métodos de comunicação para um melhor engajamento dos cidadãos, de modo que se crie uma nova cultura de governo (PUTTICK; BAECK; COLLIGAN, 2014; ACEVEDO; DASSEN, 2016; SCHUURMAN; TÕNURIST, 2017).

De acordo com Sano (2020), “Laboratórios de inovação no setor público são ambientes colaborativos que buscam fomentar a criatividade, a experimentação e a inovação, por meio da adoção de metodologias ativas e da cocriação, na resolução de problemas.”

No setor público em geral, a tradicional estabilidade está dando espaço para a agilidade, através do processo de transformação digital, o qual é ocasionado não somente pela evolução tecnológica, mas também pela necessidade de desburocratização dos serviços, pelas restrições financeiras e por demandas sociais que exigem governos mais transparentes e participativos (OSBORNE; BROWN, 2011; CARSTENSEN; BASON, 2012; CAVALCANTE *et al.*, 2017; OCDE, 2019).

Naturalmente, como já foi citado anteriormente, a administração pública apresenta algumas barreiras para as mudanças e a inovação, pois geralmente é governada politicamente e tende a manter o poder centralizado em estruturas extremamente hierarquizadas, de modo que não haja um compartilhamento de conhecimento, seja internamente ou com outras organizações. A divisão das organizações em seções, dificulta o processo de cooperação e colaboração. Existe uma cultura de aversão ao risco e falta apoio à inovação, isso faz com que os colaboradores tenham receio de errar e serem responsabilizados. Não existem processos colaborativos abertos e com envolvimento ativo de partes interessadas (CARSTENSEN; BASON, 2012; SCHUURMAN; TÕNURIST, 2017; OCDE, 2019; CRIADO *et al.*, 2020).

Os laboratórios de inovação podem focar suas oficinas na parte interna da instituição, na parte externa ou em ambas. Quando se tem o foco na parte interna, a maior parte do trabalho atua nos departamentos e tem a intenção de melhorar a eficiência dos processos internos e melhorar a cultura organizacional com base na cooperação e empatia. Já na parte externa, o foco está no engajamento da sociedade em projetos de *crowdsourcing* ou coparticipação, com coleta de dados da comunidade e experimentação (TÕNURIST; KATTEL; LEMBER, 2017).

Atualmente, os debates sobre inovação no setor público apontam para a importância das práticas de inovações colaborativas e mais abertas, de modo a incluir uma vasta variedade de atores internos e externos (MERGEL, 2015; SCHUURMAN; TÕNURIST, 2017). Os problemas da administração pública são complexos e dificilmente podem ser resolvidos por uma única entidade (GASCÓ, 2017).

Um laboratório de inovação funciona como um facilitador para transpor as atuais barreiras, oferecendo um ambiente diferenciado e livre de certos limites normalmente impostos. Atualmente, o CBMSC possui um Centro de Pesquisa e Inovação que foi inaugurado em dezembro de 2020. Embora hoje o principal foco do centro seja as pesquisas relacionadas a perícia de incêndios, neste mesmo local já funcionou o Escritório de Inovação, que acabou sendo desativado.

Com o *Design Thinking*, o Escritório de Inovação pode ser novamente ativado de uma forma diferente, assim podendo dar continuidade às oficinas de resolução de problemas complexos. Considerando que inovação não se faz sozinho, agora equipes multidisciplinares se deslocarão de suas seções de trabalho para o laboratório, onde haverá um ambiente propício, moderno e inovador para a geração de ideias, utilizando-se de novas ferramentas. Em especial no CBMSC, todos os militares possuem nível superior e das mais variadas formações, o que é muito vantajoso para as oficinas.

Em um ambiente seguro e fora da área de trabalho comum do dia a dia, as pessoas se sentem mais seguras e à vontade para se expressarem e serem criativas. Muito se fala, hoje em dia, das salas coloridas da empresa Google e é justamente disso que estamos falando, de ambientes mais aconchegantes, que servem para catalisar as mudanças e remover barreiras criativas, auxiliando as pessoas a se soltarem e inovarem. Conforme Steven Johnson disse uma vez, “a inovação não vem apenas de dar incentivos para as pessoas terem ideias brilhantes, ela vem da criação de ambientes onde as ideias possam se conectar.”

As paredes do laboratório podem ser de vidro ou de outros materiais, onde se possam escrever e pendurar painéis, também é bom que tenha uma televisão ou projetor, além de mesas e cadeiras móveis ou rebatíveis. É interessante que se tenha materiais para a prototipação, como *Lego*, massa de modelar, canetas, *post-its* e outros materiais de trabalho que ajudem visualmente a destacar ideias.

As oficinas de inovação funcionam de forma cocriativas e podem realizar sessões organizadas como reuniões e conferências ou, também, ir até os usuário e colaboradores para que envolvendo os mesmos, eles possam auxiliar na definição de indicadores, avaliação de serviços e dando ideias de melhorias.

Os principais objetivos do Laboratório de Inovação são os seguintes:

- Transformar processos, habilidades e cultura organizacional;
- Criar soluções que resolvem os desafios do planejamento estratégico;
- Atingir mudanças mais amplas de políticas e sistemas;
- Aumentar a eficiência dos processos e serviços;

- Satisfazer a população e os colaboradores do CBMSC;
- Estabelecer parcerias com outras instituições; e
- Reduzir custos.

O laboratório pode ter bem definido o número de oficinas realizadas por ano, pode aproveitar os temas de Trabalhos de Conclusão de Curso que estão arquivados da biblioteca do CEBM ou ainda pode funcionar de acordo com a demanda. Considerando que este laboratório está diretamente subordinado ao Comando-Geral do CBMSC, as aplicações de ideias inovadoras poderão ser implementadas de imediato caso sejam aprovadas. O tempo de duração das oficinas pode variar de acordo com as disponibilidades dos participantes ou de acordo com os prazos necessários para cada demanda.

Em junho de 2021, foi publicado o novo decreto estadual que regulamente a lei de organização básica do CBMSC que vem com o seguinte texto:

Art. 12. Os órgãos de apoio do CBMSC compreendem:

[...]

IV – Assessorias Especiais, compreendendo:

[...]

c) Assessoria Especial de Inovação, da qual fazem parte:

1. Chefia;
2. Secretaria; e
3. Escritório de Inovação;

[...]

§ 6º Assessoria Especial de Inovação é subordinada ao Gabinete do Comandante-Geral.

[...]

Subseção III

Da Assessoria Especial de Inovação

Art. 46. A Assessoria Especial de Inovação do CBMSC tem como finalidade a pesquisa de novas tecnologias, novos procedimentos e equipamentos que possam trazer melhorias nas atividades da Corporação no Estado. (SANTA CATARINA, 2021)

Conforme pode-se observar no decreto, está previsto este novo serviço de inovação, o qual deverá estar subordinado ao Gabinete do Comandante-Geral.

Depois que a oficina de *Design Thinking* foi aplicada no CBMSC, em 2016, a empresa WeGov publicou em seu site uma reportagem que dizia o seguinte:

Iniciamos o ano muito bem acompanhados aqui na WeGov, com um projeto que nos encheu de entusiasmo e esperança: a Jornada Design de Processos para o Corpo de Bombeiros Militar de Santa Catarina. Entusiasmo, pois a turma foi determinante para o resultado que alcançamos, e esperança, por acompanhar um processo de transformação em um ambiente, teoricamente rígido, como o militar. Se até ali nós conseguimos plantar a semente da inovação, o céu é o limite. (WEGOV, 2017).

Os laboratórios de inovação são estruturas que fazem parte da administração pública, em geral possuem uma equipe e estrutura próprias e estão voltados para fomentar a criatividade

e a experimentação, com o intuito de desenvolver inovações para melhorar os serviços públicos e lidar com problemas complexos (HEAD, 2008; TONURIST; KATTEL; LEMBER, 2017).

3.3 PROBLEMA E EMPATIA

Segundo o dicionário Aurélio, a palavra ‘problema’ significa um “assunto controverso, que pode ser objeto de pesquisas científicas ou discussões acadêmicas” ou ainda uma “questão social que traz transtornos e que exige grande esforço e determinação para ser solucionado”.

De acordo com Fukamati (2016), todos os problemas possuem uma coisa em comum, a falta de empatia. A empatia é o elo de ligação da sociedade e, embora ainda não tenhamos atingido o nível ideal, sem empatia a sociedade entraria em colapso. A neurociência já comprovou que os seres humanos são seres empáticos inatos, no entanto, a empatia funciona como um músculo que precisa ser trabalhado, caso contrário ele fica fraco e até atrofiado. O cérebro humano é “plástico”, ou seja, ele se molda e se adapta a todo e qualquer estímulo que se dê ao mesmo. As pessoas se espelham nas outras naturalmente e é por isso que elas choram em filmes tristes, por exemplo.

A empatia é considerada uma das principais competências de liderança do futuro, haja vista que esta ajuda as pessoas a desenvolverem outras importantes competências, como a criatividade, a flexibilidade cognitiva e a inovação. A aplicação da empatia auxilia as pessoas a terem pensamentos sistêmicos muito mais apurados, pois o simples fato de nos colocarmos no lugar do outro, nos permite ter diferentes percepções de um determinado problema, de modo que a chance de realmente se encontrar uma solução efetiva seja muito maior.

A palavra ‘empatia’ tem origem grega da palavra *empathia*, “paixão, estado de emoção”, formado por *en*, “em”, mais *pathos*, “emoção, sentimento”. Empatia é diferente de simpatia e significa a capacidade de se colocar no lugar do outro, ou seja, ser capaz de sentir aquilo que o outro está sentindo em determinadas situações. A simpatia está mais ligada à questão de se relacionar com as pessoas, de modo que se tenha a intenção de ser agradável para o outro ou que compreenda com naturalidade o que o outro está passando.

De acordo com Olmos (2015), a empatia pode ser trabalhada desde cedo em crianças, através dos pais ou das escolas em especial, haja vista se tratar de um ambiente onde há o convívio entre diferentes pessoas e diversas condições socioeconômicas, fazendo com que estas se tornem naturalmente adultos mais empáticos e tolerantes. Sociedades segregadas, no entanto, promovem uma condição em que as crianças se tornam cidadãos preconceituosos, que tendem a diminuir as pessoas em detrimento de estereótipos. Embora seja mais difícil treinar adultos

no que diz respeito à empatia, é possível sim ser trabalhada ao ponto de se conseguir grandes resultados.

A empatia pode ser comparada a uma sessão de acupuntura, técnica na qual se aplicam agulhas em pontos específicos e que serve não para resolver algo pontual, mas sim todo o sistema. Desta forma, a sociedade, hoje, precisa de uma acupuntura na parte da empatia para que se possa dar o primeiro passo na direção da resolução de problemas complexos.

A falta de empatia ou ausência dela, pode ser classificada como antipatia e psicopatia respectivamente. De acordo com o dicionário Aurélio, a antipatia é uma repugnância instintiva, uma aversão espontânea e irracional diante de alguém ou de alguma coisa, e a psicopatia, por sua vez, é uma perturbação da personalidade que se manifesta, essencialmente, por comportamentos antissociais, assim como a antipatia, mas sem culpabilidade aparente.

3.4 CRIATIVIDADE

A criatividade é uma das grandes habilidades intrinsecamente humanas que foi atrofiada ao longo da história e que precisa ser resgatada, haja vista que organizações inovadoras só existem com seres humanos criativos. Conforme disse Abraham Maslow, “o homem criativo não é um homem comum ao qual se acrescentou algo. Criativo é o homem comum do qual nada se tirou.”

De acordo com o estudioso e palestrante Leandro Karnal, para ser criativo é necessário ser observador, pois praticamente nada se cria e quase tudo se copia, ou seja, as coisas vão derivando umas das outras. O ócio também é algo muito importante para que se possa ser criativo, pois a mente precisa estar desocupada para um melhor funcionamento da intuição e do estudo. Sem dúvidas o conhecimento também é importante, pois é através dele que podemos ter novos *insights* relacionados a um determinado tema. Pensar diferente nos possibilita ir muito mais longe e é por isso que as crianças são tão criativas, pois elas não conhecem as normas e as regras, logo, elas não possuem uma limitação. Criatividade é ter coragem de errar, pois isso nos faz ousar, seja para falar ou agir, e isso sem dúvidas pode nos levar muito mais longe.

De acordo com o dicionário Aurélio, criatividade é a “qualidade da pessoa criativa, de quem tem capacidade, inteligência e talento para criar, inventar ou fazer inovações na área em que atua; originalidade.” Para o palestrante e professor de criatividade, Murilo Gun, a criatividade é a imaginação aplicada para resolver problemas. Ele afirma que existem duas formas de resolver problemas, uma seria o caminho padrão, repetir ou melhorar algo que já existe, e a outra seria de fato utilizar a capacidade naturalmente humana de ser criativo.

Há quem diga que a criatividade é um dom e que algumas pessoas possuem e outras não. Na verdade, todas as pessoas são criativas e nasceram fora da “caixa”, no entanto, foram sendo colocadas dentro da “caixa” e agora precisam sair novamente. É natural que as pessoas deixem de se preocupar com um problema assim que encontram uma primeira solução, no entanto, isso é um erro, pois geralmente existem outras opções que ainda podem ser encontradas e exploradas com a criatividade.

As pessoas, muitas vezes, têm a sua criatividade tolhida pelo simples fato de estarem inseridas num ambiente que existem julgamentos ou que não oferecem segurança. Por conta destes julgamentos, elas ficam mais tímidas e acabam não expressando suas ideias e pensamentos nas reuniões das empresas, e isso é fatal, pois a criatividade é algo crucial para a inovação e para resolução de problemas. Por este motivo em especial, existem algumas ferramentas muito úteis que podem resolver esse problema e serão abordadas nos próximos tópicos.

O processo criativo se relaciona à solução de problemas e as estratégias são advindas, na maioria das vezes, de experiências pregressas, e atualmente os trabalhadores criativos são vistos como solucionadores de problemas. Por sua vez, as organizações passam a redefinir a gestão de seus negócios como meio de se adequar às novas condições da era da criatividade (FLORIDA, 2011). No contexto da criatividade, o *Design Thinking* apresenta-se como um suporte aos processos de desenvolvimento de produtos e contribui para a solução de problemas (BROWN, 2017).

3.5 DESIGN

De acordo com Cardoso (2013), o design teve início durante a revolução industrial, entre o século XVIII e o século XIX, momento em que se fazia necessário colocar ordem no caos do mundo industrial que surgiu nos Estados Unidos e na Europa.

O trabalho que antes era feito por artesãos e era passado de geração em geração, passou a ser aprendido em poucas horas. Cada colaborador da fábrica era responsável por uma parte da produção e, muitas vezes, não tinham um conhecimento do todo e nem sequer sabiam qual seria o produto no final. Naquela época, o pensamento lógico e tradicional era de que o processo deveria ser linear, com começo, meio e fim, de modo que se as etapas não seguissem uma ordem preestabelecida, o processo não funcionava e o produto não poderia ser feito. Por conta de toda essa industrialização, houve um significativo aumento de ofertas e a queda do custo destes produtos. Cardoso (2013) acredita que todo esse processo fez com que a qualidade e a beleza dos produtos tivessem um declínio considerável.

Devido à necessidade de se mudar os aspectos de produção, surgiram os designers, que tinham como principal função “conformar a estrutura e a aparência dos artefatos de modo que ficassem mais atraentes e eficientes” (CARDOSO, 2013, p. 16). O lema era reconfigurar o mundo e oferecer sempre conforto e bem-estar para todos, ou seja, a função dos designers não era apenas deixar os objetos mais bonitos e confortáveis, como muitos pensavam.

O design foi evoluindo com o mundo ao longo dos anos, então, enquanto antes somente a beleza, a forma e a funcionalidade eram valorizadas, agora “o design é o responsável por satisfazer necessidades das pessoas que muitas vezes não são tangíveis” (SANTOS, 2000, p. 21). O design também pode ser classificado como “um processo que busca soluções criativas e inovadoras para atender às características dos produtos, às necessidades do cliente e da empresa de forma sintonizada com as demandas e oportunidades do mercado” (TEIXEIRA, 2009, p. 4).

Utilizando-se dos princípios do design, com o intuito de descobrir novas alternativas e caminhos para se alcançar a inovação, surge a metodologia do Design Thinking, que tem como foco e objetivo principal resolver problemas complexos da atualidade, mas colocando sempre as pessoas ou ser humano no centro de todo o processo.

3.6 HISTÓRIA DO DESIGN THINKING

Embora Brown (2017) acredite que o surgimento da ideia do *Design Thinking* já tenha sido utilizada por Kingdom Brunel (1806 – 1859), que foi um dos arquitetos e inventores que mais se destacaram no século XIX, na verdade quem ficou famoso, no ano de 1999, por desenvolver e compartilhar a metodologia que estava sendo utilizada em sua empresa, foi David Kelley e Tim Brown. Eles são o fundador e diretor executivo (CEO), respectivamente, da IDEO, empresa de design e consultoria de inovação norte-americana. Esta abordagem foi desenvolvida, pois, com o passar dos anos, as consultorias começaram a ser um pouco diferentes do que a IDEO estava acostumada a oferecer. De modo que, para descobrir novas alternativas e caminhos para alcançar a inovação, foi necessário uma nova forma de pensar e agir para resolver os problemas que estavam ficando cada vez mais complexos.

O foco da resolução dos problemas passou a ser mais centrado no ser humano, ou seja, passou-se a estudar e entender melhor o que as pessoas realmente queriam e necessitavam, pois criar uma torradeira com um botão ou função a mais, por exemplo, já não era o suficiente. Tim Brown conta diversos *cases* de sucesso em sua obra intitulada “*Uma Metodologia Poderosa para Decretar o fim das Velhas Ideias*”. Depois que esta abordagem foi difundida e compartilhada, várias empresas, do mundo todo, vem obtendo sucesso com a utilização deste “kit de ferramentas”.

O *Design Thinking* passou a ser aplicado também pelo governo em diversas partes do mundo, através da criação de laboratórios de inovação, como é o caso da Ucrânia, Amsterdã, Estados Unidos, Bangladesh, Nova Zelândia e muitos outros. No Brasil, também já existem laboratórios de inovação no governo, como é o caso do Gnova, laboratório pioneiro do governo federal, que é fruto de uma parceria com a Dinamarca. Ele tem como proposta desenvolver soluções inovadoras para que o serviço público responda com mais eficiência às demandas dos cidadãos. No CBMSC, também foi dado o pontapé inicial com a criação do escritório de inovação, mas este acabou perdendo força e foi desativado.

Em 2016, quando a empresa WeGov ofereceu uma oficina de *Design Thinking* para o CBMSC, 20 oficiais participaram do que foi considerado um curso e estes foram divididos em pequenos grupos de 5 pessoas (Figura 1). Todas as diretorias tiveram que participar, então esteve presente a Diretoria de Pessoal, Diretoria de Logística e Finanças (DLF), Diretoria de Segurança Contra Incêndio e Diretoria de Ensino.

Figura 1 - Oficina de *Design Thinking* no CBMSC que ocorreu em 2016



Fonte: YouTube, 2016.

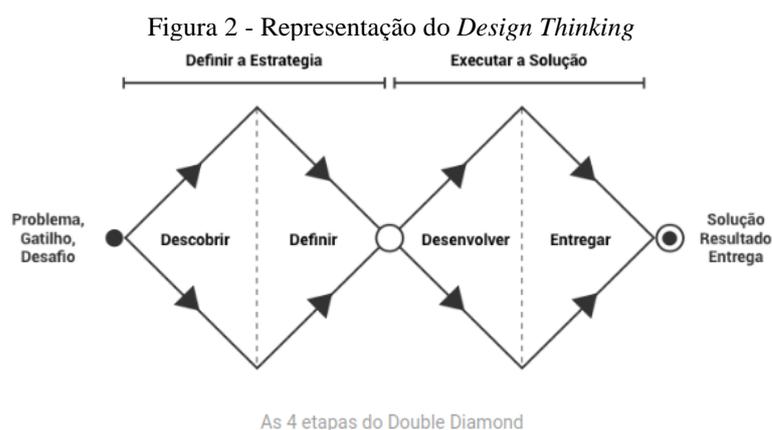
Naquele momento, não se sabia exatamente o que estava acontecendo e só depois percebemos que havíamos sido retirados do nosso ambiente de trabalho cotidiano e fomos inseridos numa outra realidade, que era praticamente livre da hierarquia militar ou da cultura organizacional. Sem dúvida, isso deixou todos os participantes mais seguros e à vontade para expressarem as suas ideias e opiniões a respeito dos problemas que foram tratados.

Cada grupo foi orientado a escolher um problema de sua diretoria e o grupo da DLF escolheu como tema um problema do almoxarifado geral, em especial a questão de entrega de divisas, insígnias e peças do fardamento em geral, pois muitos militares tinham dificuldades

para ter acesso a aquilo que desejavam. Foi lá que desenvolvemos o novo sistema de fardamento, o qual foi um sucesso e recebeu o nome de Farda Express. As outras equipes também resolveram os seus problemas e todos os oficiais ficaram muito satisfeitos, no entanto, o tempo foi se passando e nunca mais houve uma iniciativa interna da corporação para a aplicação de novas oficinas.

3.7 PILARES E ETAPAS DO *DESIGN THINKING*

Os principais pilares ou valores do *Design Thinking* são a empatia, a colaboração e a experimentação. As etapas são bem definidas, mas não funcionam necessariamente de forma linear, de modo que é possível pular etapas ou, quem sabe, começar por diferentes pontos de partida. Na literatura e na prática é possível encontrar autores que fazem referência a estruturas compostas de três a sete fases ou mais, mas todas compartilham da mesma mentalidade (BEST, 2006; MAGER, 2009; MIETTINEN; KOIVISTO, 2009). Basicamente são quatro etapas que podem ter diferentes nomes, de acordo com cada autor, mas são praticamente sinônimos. Estas etapas oscilam entre divergência e convergência de ideias e análises, podendo ser chamadas de imersão, ideação, prototipação e implementação, ou ainda como as etapas de descobrir, definir, desenvolver e entregar, o que acaba por formar o que chamamos de *double diamond* (Duplo Diamante), conforme observa-se na Figura 2.



Fonte: Carvalho, 2019.

Vianna *et al.* (2012) enfatiza que a imersão acontece através da observação da realidade e da investigação da situação-problema. Neste momento inicial, devemos nos perguntar o que é e do que se trata, e para facilitar o processo, utiliza-se de ferramentas como o mapeamento da jornada, a análise da cadeia de valores, o mapa mental e, por fim, o *brainstorming*. Todas estas ferramentas são muito visuais e devem ser aplicadas através de *post-its* em painéis que podem ser fixados na parede, assim todos os participantes podem ter uma visualização mais ampla.

Para que se possa mergulhar fundo no assunto, existem várias técnicas que podem ser utilizadas como entrevistas, estudos ou reuniões com usuários de um determinado serviço e até a vivência real de situações, para que se possa sentir as dores dos usuários ou colaboradores e enxergar com os olhos de quem realmente sofre e percebe um determinado problema.

É nesta fase que a empatia deve ser trabalhada mais a fundo, pois ela é crucial para o sucesso do serviço e sem ela não é possível nem se quer dar o primeiro passo em direção a solução dos problemas, em especial quando se trata de um problema dos outros. A fase de imersão é divergente e exploratória, onde os participantes devem manter a mente aberta, evitando fazer julgamentos em relação aos demais participantes da oficina, para que não se limite a criatividade. É quando um enorme número de ideias sobre o problema começam a surgir e, muitas vezes, ideias ruins servem de *insights* para ideias boas. Nesta fase, é proibido se apaixonar pela própria ideia, dizer que isso não vai funcionar ou que isso já se tentou. É natural que existam frustrações e intrigas no grupo, mas no final dá tudo certo. A utilização dos *post-its* ajuda muito nessa questão dos julgamentos, pois as pessoas não precisam falar, apenas escrever suas ideias e colar no painel, isso auxilia, em especial, as pessoas mais introvertidas.

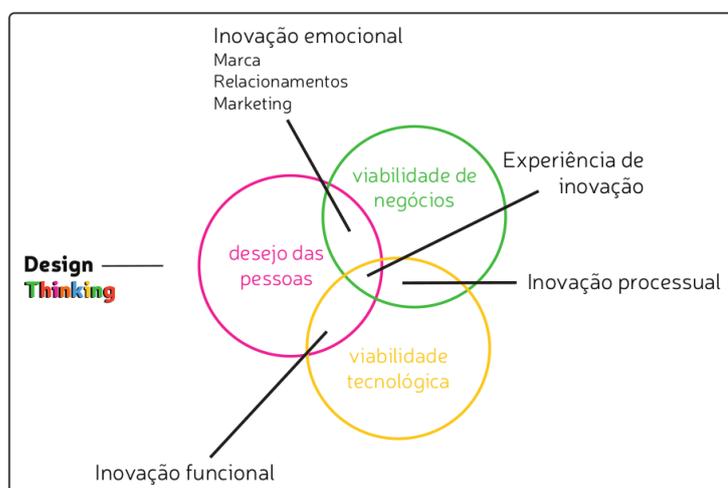
Após a fase de imersão e descobrimento, chegou o momento de convergir os conhecimentos em *insights*. A etapa da definição se conecta na etapa anterior através do *brainstorming*, quando uma grande quantidade de informações começam a convergir para uma alternativa coerente que pode ser explorada e avaliada. Durante esta fase, é muito importante que os participantes não julguem e nem critiquem os demais envolvidos, é o momento que as ideias mais malucas são bem-vindas, ou seja, quanto mais ideias para solucionar o problema, melhor! O ideal é que se tenha uma conversa de cada vez, então deve-se agrupar as ideias por similaridade e eliminar aquelas que são muito parecidas ou iguais. O grupo, então, faz uma votação daquilo que é mais praticável, realista, lógico e viável financeiramente.

Depois que a estratégia foi definida, é hora de divergir novamente através da prototipagem e experimentação. É neste momento que se deve testar e errar à vontade sobre as possíveis hipóteses, saindo da pergunta “o que”, da fase anterior, e migrando para a pergunta “e se”? É fundamental que as ideias criativas se iniciem pelas possibilidades e nunca pelas limitações, pois isso seria fatal para o pensamento transformador. O segredo para a criatividade verdadeira está em ignorarmos alguns impedimentos básicos para que se possa identificar um novo conjunto de possibilidades, caso contrário, inevitavelmente as nossas concepções do amanhã se parecerão muito com as que temos hoje.

Neste momento, é que percebemos o que afirma Brown (2009), definindo o *Design Thinking* como “[...] uma disciplina que usa a sensibilidade do designer e métodos para

combinar a necessidade das pessoas com o que é tecnologicamente possível e com o que uma estratégia de negócio viável consegue converter em valor para o consumidor e oportunidade de mercado”.

Figura 3 - Representação do *Design Thinking*.



Fonte: Elaborado pelo autor, 2021.

Os protótipos podem ser elaborados das mais variadas formas, como a utilização de massa de modelar, peças de Lego, lápis e papel, sucata ou um simples fluxograma no caso de processos. O ideal é que, nesta fase, não se busque a perfeição, mas sim a ideia principal, para que, desta forma, se incentive novas ideias que possam ser agregadas ou então arestas cortadas.

Figura 4 - Painel geral sobre o funcionamento do *Design Thinking*.



Fonte: Design de Conversas, 2021.

A participação colaborativa de usuários ou interessados é muito importante, como foi o caso da criação do aplicativo *IFood* que teve a participação de motoboys que utilizam o aplicativo para fazer as entregas.

Após feitos todos os testes necessários através da prototipação, chegou a hora de implementar a solução. É importante ressaltar que o desenvolvimento de soluções é um

processo contínuo e incremental, de modo que pode sempre ir melhorando através da participação colaborativa de usuários, fornecedores, colaboradores (militares) e *stakeholders* em geral.

3.8 DESIGN THINKING PARA TOMADAS DE DECISÃO E SOLUÇÃO DE PROBLEMAS

Em 2017, um professor da Universidade de Chicago, chamado Richard H. Thaler recebeu o Prêmio Nobel de Economia. Ele criou a teoria dos “*Nudges*” (cutucadas), que possui uma abordagem que guia as pessoas a tomarem certas decisões ou fazerem determinadas escolhas após terem uma certa influência sobre seus comportamentos.

A teoria explica que os seres humanos tendem a fazer mais escolhas instintivas do que racionais. De modo que os aspectos contextuais da tomada de decisões fazem com que as pessoas tomem decisões equivocadas, ao invés de analisar as informações que estão disponíveis para fazerem escolhas mais assertivas e de acordo com os objetivos que as pessoas e as empresas gostariam de alcançar. Considerando que o cérebro humano se utiliza de atalhos para a tomada de decisão, o *nudge* funciona como um “empurrãozinho” para escolhas melhores.

Do mesmo jeito que as empresas utilizam *nudges* para influenciar possíveis compradores, o setor público pode utilizá-lo para desenvolver políticas públicas mais eficientes e com um menor custo. Ainda de acordo com Richard H. Thaler, uma boa governança ou comando podem ser feitos de forma menos coercitiva e restritiva, e mais voltada para a liberdade de escolha, mesmo que de forma induzida. Esta teoria vem ao encontro do que o *Design Thinking* preconiza, ou seja, os comandantes podem tomar decisões muito mais assertivas através de uma coparticipação multidisciplinar somada com diferentes pontos de vista.

De acordo com Daniel (2017), nas unidades do CBMSC, as tomadas de decisão e a resolução de problemas complexos são efetuadas com base na “racionalidade pragmática”, na “intuição” e no “apoio das estruturas de Estado-Maior”. Através da aplicação de um questionário aos 15 comandantes de batalhão, verificou-se a supremacia da “racionalidade pragmática” como principal fator de influência na decisão dos comandantes.

Na teoria de Herbert Alexander Simon, economista norte-americano e ganhador do prêmio Nobel em 1978, os indivíduos possuem uma racionalidade limitada, em especial quando existe uma certa complexidade para a tomada de decisão. Neste sentido, Melo e Fucidji (2016) afirmam que o indivíduo é incapaz de prever eventos futuros dos sistemas econômicos ou do próprio ambiente de trabalho, de modo que a racionalidade limitada indica que os indivíduos

não possuem sempre a capacidade de obter e processar todas as informações relevantes para a tomada de decisão por conta de fatores como habilidades inconscientes, hábitos, valores e concepções que podem divergir dos objetivos organizacionais.

De acordo com Serra e Tomei (2014), um dos fatores que afetam a cognição dos decisores, é justamente a complexidade da tomada de decisão. Devido à complexidade e dinamismo do ambiente de trabalho, os seres humanos não conseguem agir de forma totalmente racional, de modo que muitas vezes escolhem alguns requisitos mínimos para transpor as barreiras, fazendo com que sejam feitas escolhas erradas ou pouco eficazes. Segundo Daniel (2017), é justamente isso que acontece com os comandantes de batalhão do CBMSC, que muitas vezes nem sequer acreditam que são os responsáveis por todas as tomadas de decisões ou pelas resoluções de todos os problemas. Além disso, é muito comum os oficiais serem movimentados com uma certa frequência, fazendo com que a experiência adquirida em uma determinada seção não seja necessariamente útil na nova seção, então o conhecimento e a experiência acabam sendo sempre praticamente empíricos. Mesmo os gestores mais brilhantes e bem-preparados podem ter dificuldades no momento de buscar soluções criativas para problemas aparentemente simples.

Tim Brown, que foi um dos desenvolvedores do *Design Thinking*, afirma que grandes líderes são capazes de reunir e intermediar os conhecimentos de equipes multidisciplinares para tomar as melhores decisões. As últimas gerações de servidores públicos foram formados por grandes burocracias as quais foram elaboradas de modo que as tarefas fossem executadas com estabilidade e consistência, ou seja, respeitando-se sempre a hierarquia e obedecendo às estruturas de comando sem que houvesse questionamentos a respeito do seu modelo de tomada de decisão (MERGEL; GANAPATI; WHITFORD, 2021).

O *Design Thinking* é um conceito utilizado pelos departamentos de inovação sempre que surge um problema que precisa ser resolvido por um grupo de pessoas ou setor. Esta abordagem pode ser aplicada a qualquer área que tenha um problema a ser resolvido, para tanto, é importante contar com uma equipe multidisciplinar. Quando se fala em busca por solução, o *Design Thinking* é um tema que chama a atenção porque esta forma de pensar é eficiente para resolver problemas e chegar a resultados certos. O objetivo é que ajude os profissionais a perceberem o resultado correto antes da implementação da solução.

Os projetos do CBMSC visam atender a uma necessidade interna ou externa e um dos grandes desafios, hoje, é conseguir resultados cada vez mais eficientes por caminhos mais seguros, pois investir em verbas, pessoas e tempo e não atingir os resultados desejados pode levar a sérios problemas.

Lembramos aqui que o *Design Thinking* não é uma metodologia e sim uma abordagem, não se trata, portanto, de uma fórmula e nem funciona de forma linear. Entretanto, como já foi falado anteriormente, está alicerçado em pilares e percorre etapas. O CBMSC pode utilizar esta abordagem sempre que necessário e em qualquer situação e replicar o conceito dentro da corporação. Pode praticar em grupo exercícios de casos reais, podendo aplicar soluções e inovações imediatas. Para tanto, deve ser montado um roteiro onde se definam as atividades, as ferramentas, o objetivo e o tempo de cada etapa. Podem ser realizados *workshops* de *Design Thinking*, o que daria a oportunidade de aprender na prática sobre a abordagem. Para a sua aplicação, é necessária a criação de um laboratório de inovação, que por sua vez, estaria ancorado no novo decreto que prevê a criação da Assessoria Especial de Inovação.

Inúmeros serão os benefícios desta abordagem para o CBMSC, pois poderá ser utilizada desde a desburocratização, a melhoria no fluxo de atendimento, elaboração de projetos, estratégias de atendimento a ocorrências, melhorias no fluxograma de processos internos dentre outras possibilidades, como por exemplo o atual sistema de fardamento que surgiu a partir de uma oficina de *Design Thinking*, conforme citado anteriormente.

3.9 DESIGN THINKING NO CBMSC

3.9.1 Descrição da iniciativa embrionária de aplicação de *Design Thinking*

No ano de 2016, o CBMSC comprou um curso de inovação que foi oferecido para os militares. Naquela oportunidade, 20 oficiais das diretorias e Estado Maior-Geral (EMG) foram convocados. As atividades se iniciaram com a palestra do grande parceiro e mentor Alvaro Gregorio, com o tema: “*Por que insistimos em resolver problemas?*”. Depois de assistir alguns vídeos de palestras e fazer algumas atividades de interação, os oficiais foram divididos em grupos de 5 pessoas, que faziam parte de uma mesma diretoria misturados com militares do EMG. Cada grupo então se reuniu com um dos mediadores que ministravam o curso, de modo que foram orientados a escolher um problema de sua área de atuação que precisava ser resolvido.

A partir da definição de problemas, os participantes trabalharam com ferramentas de gestão e o pensamento inovador do *Design Thinking* durante 4 módulos e chegaram a soluções realmente inovadoras. Inicialmente, os alunos acreditaram que o mediador iria resolver o problema ou dar algumas ideias, foi quando perceberam que o mediador só estava os ensinando a pensar. Nessa hora, os oficiais se viram numa missão para resolver um problema que passou

a ser de interesse de todos. Por tratar-se de abordagem até o momento desconhecida, surpreendeu ainda mais pela capacidade de nos conduzir à solução dos problemas apresentados. O estímulo à criatividade foi bastante evidente, pois as ideias surgiam com naturalidade.

O ambiente em que foi realizado o curso era longe dos quartéis e em um prédio moderno e diferenciado, com salas que possuem paredes de vidro e móveis com cores vibrantes, e estes fatores ofereceram segurança e conforto aos participantes. A dinâmica da reunião era tão interessante, que todos os integrantes do grupo se sentiam à vontade para participar ou dar suas opiniões, era como se a hierarquia militar não existisse durante as reuniões. A utilização de ferramentas como o *post-it* foi muito interessante, pois cada um era obrigado a escrever suas ideias sem precisar falar num primeiro momento e isso ajudou aqueles que eram um pouco mais tímidos.

Considerando que a escolha das ideias era sempre por votação, novamente não prevalecia, de forma alguma, a hierarquia entre os participantes. Esse conforto que foi oferecido aos alunos, fez com que a criatividade de todos pudesse fluir de forma mais natural, haja vista que as ideias malucas são bem-vindas, pois muitas vezes elas servem de *insights* para ideias melhores. Durante as reuniões aconteceram exatamente as coisas que o autor Tim Brown descreveu em seu livro, como por exemplo o fato de um dos integrantes do grupo se sentir mal pelo fato de suas ideias não serem aceitas, e isso é perfeitamente normal. Por isso, no início do curso foram dadas algumas orientações sobre não se apaixonar pela própria ideia.

A abordagem se deu de forma flexível navegando entre as etapas durante o desenvolvimento. Esta primeira semente de inovação implantada no CBMSC obteve um resultado positivo, o que deveria ter impulsionado novas iniciativas.

3.9.2 Orientações para a organização de iniciativas de *Design Thinking* no CBMSC

As habilidades de inovação no setor público estão primariamente concentradas em processos administrativos internos, embora utilizem novas tecnologias, a diversidade de abordagens ainda é baixa (EGGERS; SINGH, 2009). Os laboratórios de inovação são vistos como formas experimentais de governo, agindo como catalisadores de inovação (CARSTENSEN; BASON, 2012). São também os principais recursos para muitas organizações públicas darem início e aplicar o *Design Thinking*. O *Design Thinking* é um potencial indutor da inovação na administração pública que pode ser aplicado através de oficinas nesses laboratórios.

Com relação às diretrizes para sua implementação no CBMSC, não existe fórmula única para ser usada, pois o *Design Thinking* cria condições para o surgimento de *insights* ao reunir pessoas com experiências de vida diferentes. Pode ser adotado por todos os setores e, para tanto, é preciso criar um ambiente organizacional propício para que os colaboradores se sintam seguros e confortáveis para apresentar suas ideias.

O CBMSC, que já conta com a experiência positiva de uma primeira oficina, e com a possibilidade de criação de um laboratório de inovação, além de já ter investido nesse segmento com a empresa WeGov, pode valer-se da criação de um laboratório como o primeiro passo para implantar a abordagem de *Design Thinking*. Por outro lado, buscar a sustentação teórica do *Design Thinking* para desenvolver uma abordagem para sua operacionalização, poderia ser outro passo.

Há que se avaliar ainda os facilitadores e barreiras para sua implementação no CBMSC. A forma como a organização está estruturada para lidar com mudanças também deve ser avaliada. Além disso, uma vez que a inovação esteja associada a incerteza dos resultados, substituir algo que de certa forma está funcionando, por algo incerto ou com pouco conhecimento dos resultados, também pode constituir outra barreira.

A proposta metodológica do *Design Thinking* aplicado dentro das organizações públicas, é o equilíbrio entre o que as pessoas querem e necessitam com a possibilidade de realização e viabilidade econômica do que se vai implementar, eliminando o medo da falha (MARTIN, 2010). Entretanto, há de se considerar que a abordagem permite falhas rápidas e aprendizagem.

Os pontos de partida para aplicação do *Design Thinking* são as necessidades e os problemas. Para tanto, é importante em um primeiro momento fazer uma pesquisa e conhecer os problemas dos setores e necessidades. Depois de mapear as necessidades e os problemas, militares de diversos setores podem ser convidados a participar das oficinas para contribuir com ideias e sugestões, pois a multidisciplinaridade é uma das características mais importantes do *Design Thinking*, bem como o espírito colaborativo.

O *Design Thinking* orienta, mas os resultados dependem da dedicação de todos os envolvidos e, principalmente, dos gestores. O ideal é envolver profissionais que possuam o perfil inovador, conhecidos como “*Design Thinkers*”. O servidor que aplica a técnica de *Design Thinking* torna-se o “Designer” responsável pela aplicação da metodologia (PINTO; DIAS, 2017).

Quanto aos fatores críticos de sucesso para o *Design Thinking*, conforme orientação da plataforma online SIENGE, é importante primeiro entender os requisitos e todas as

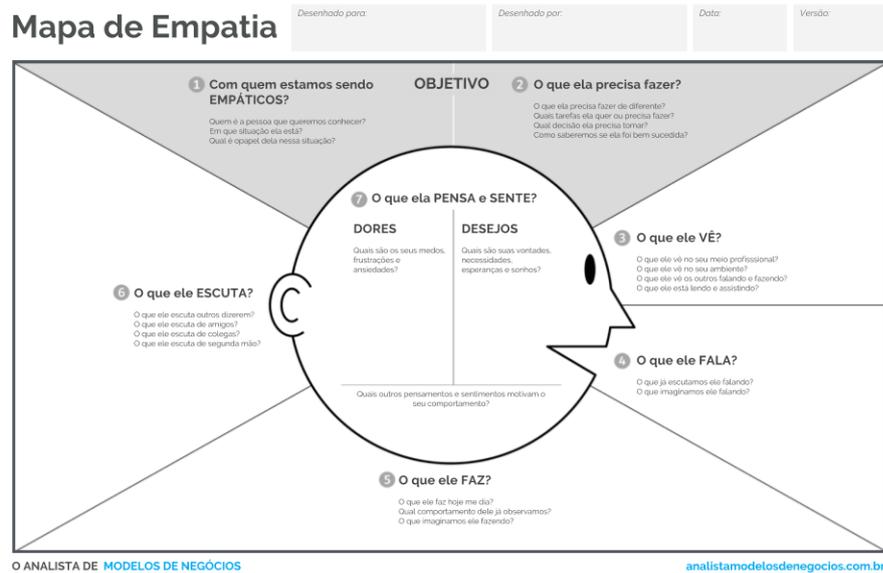
necessidades envolvidas; compreender os problemas com foco no ser humano, sobretudo na visão do usuário do produto; desenvolver o trabalho em equipe multidisciplinar e de forma colaborativa. A ideia é explorar diferentes habilidades e estilos de pensamento de cada um dos componentes; incentivar a criatividade e apresentar o máximo possível de ideias em reuniões de *brainstorming*; adotar uma abordagem pragmática utilizando protótipos e testes e não perder a perspectiva e sensibilidade em relação a viabilidade econômico-financeira das soluções antes de gastar tempo e recursos.

A partir da criação de um laboratório de inovação, as oficinas de *Design Thinking* já podem ser realizadas. Para a realização de uma oficina, o primeiro passo é definir os objetivos antes mesmo de agendar para todos os participantes. É importante também dimensionar estes objetivos e ser bem específico, pois a dimensão ampla trará dificuldades para atingir as metas.

O próximo passo será definir um cronograma e enviá-lo aos participantes, pois assim eles podem se preparar para a reunião. Devem ser levados todos os materiais necessários e, antes da reunião, compartilhar todos os contextos e informações relevantes. A oficina pode ser iniciada com uma atividade de aquecimento para descontração do grupo e esta etapa vai preparar a equipe para a reunião. Como aquecimento, pode-se sugerir que as pessoas se juntem em duplas, de modo que a pessoa “A” deva fazer alguns planos como por exemplo lugares para visitar em uma viagem, e a pessoa “B” deve dizer não para cada ideia e dando um motivo para que aquilo não seja feito. Depois, deve-se fazer o contrário, a pessoa “B” deve dizer sim para todas as ideias e incrementá-las para ficarem ainda melhores. Depois, em grupo, deve-se discutir como foram as duas experiências, de modo que a segunda deve ser o ambiente que a equipe deverá criar para um *brainstorm* bem-sucedido.

As principais ferramentas utilizadas nas oficinas de *Design Thinking* são muito visuais, como o *Brainstorming* (tempestade de ideias), que tem como objetivo estimular a geração de novas ideias e a busca por soluções inovadoras; os Mapas Mentais que são úteis para organizar e estimular novas ideias, possibilitando uma visualização de todo o processo criativo; o Mapa de Empatia é bastante útil para sintetizar e organizar as informações sobre o cliente para entender suas necessidades; o *Storyboard* tem como objetivo comunicar uma ideia através de uma história, utiliza quadro com desenhos colagens ou fotografias e um roteiro capazes de ilustrar uma solução; já na Prototipagem, cria-se um protótipo do produto ou serviço que está sendo desenvolvido e este será testado e adaptado quantas vezes foram necessárias. Com a utilização destas ferramentas, é possível reunir o conhecimento preexistente de forma dinâmica, prática e principalmente visual, de modo que as ideias e informações são coladas em painéis com a utilização de *post-its*.

Figura 5 - Mapa da Empatia.



Fonte: Analista Modelos de Negócios.

As oficinas de *Design Thinking* devem possuir um mediador que também pode ser chamado de facilitador, este pode ser um militar efetivo do Laboratório de Inovação que irá orientar os participante e repassar as regras do jogo. O mediador atua como um líder e pode dar opiniões, no entanto não deve interferir nas decisões ou votações das equipes.

É importante fazer anotações e tirar fotos ao longo de toda a oficina, pois será um registro da seção que poderá ser acessado a qualquer momento. No final é preciso dedicar um tempo para rever o processo, avaliar o andamento e parabenizar os participantes.

Após a realização da oficina, que serviu para treinar o uso das ferramentas a partir dos problemas e necessidades, as equipes têm como diretriz a implementação.

A empresa WeGov orienta os primeiros passos pós-oficina. O importante é não deixar as ideias morrerem e colocar em prática os projetos de inovação em que usarão a metodologia. O ideal é começar logo na primeira semana após à oficina.

Caso não esteja pré-definida a equipe, é importante escolher pessoas de diferentes áreas e conhecimento para participar do projeto de inovação. Deve ser feita uma reunião com a nova equipe que executará o projeto para que todos exponham os desafios mais latentes e seja escolhido o primeiro desafio para ser trabalhado.

A complexidade e o tempo dedicado ao projeto, determinarão o tempo de duração que deverá ser delimitado para cada etapa. Montar um plano de tarefas e convidar alguém que entenda de gestão de projetos para integrar a equipe também é importante. Provavelmente após saírem da oficina estarão empolgados e certamente pesquisarão mais sobre *Design Thinking* e descobrirão outras ferramentas além das utilizadas na oficina. É importante escolher a mais adequada ao projeto para facilitar o trabalho.

Certamente, com estas orientações de primeiros passos, os trabalhos se encaminharão. É importante promover o engajamento de mais pessoas da instituição e comunicar as fases do projeto para que todos possam se sentir parte do resultado.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo principal demonstrar a utilização do *Design Thinking* como abordagem de inovação para a solução de problemas complexos e tomadas de decisão, além de estabelecer diretrizes para sua utilização no CBMSC.

Não houve aqui a pretensão de esgotar o assunto, mas sim contribuir para o conhecimento da temática e favorecer novos estudos que venham agregar valor à inovação no CBMSC. Tornou-se nítida a necessidade de inovação nas organizações públicas para que possam estar alinhadas às mudanças da sociedade e ofereçam melhores serviços.

O *Design Thinking* mostrou-se, claramente, um facilitador para as tomadas de decisões e solução de problemas por suas características de intervenção e, principalmente, por estar ancorado na cooperação, empatia e multidisciplinaridade, para desencadear a criatividade.

Consideramos que os objetivos propostos foram atingidos, pois o estudo deu sustentação para o entendimento do movimento de inovação no setor público e, principalmente, demonstrou a utilização do *Design Thinking* como abordagem para tomadas de decisões e solução de problemas, bem como propor diretrizes para a sua aplicação no CBMSC. Os objetivos específicos, do mesmo modo, foram alcançados, pois houve a identificação dos fundamentos e princípios do *Design Thinking*, bem como foram analisadas as etapas e métodos adotados nas oficinas.

Quanto a sua efetivação no CBMSC, sugerimos a criação de um laboratório de inovação, pois o Decreto nº 1.328, de 14 de junho de 2021, favorece sua concepção e seria a pedra inicial para a formação de oficinas.

É bastante ampla a utilização do *Design Thinking* no CBMSC, pois não se restringe a desburocratização e organização de processos como na maioria das organizações públicas. Pode ser utilizado na criação de estratégias para atendimento de ocorrências, melhoria no fluxo de atendimento, aumento da eficiência de serviços, melhora no fluxograma de processos e outros assuntos e problemas que surgirem.

Sugerimos ainda a inclusão de uma disciplina de inovação, envolvendo a abordagem de *Design Thinking* nos Cursos de Formação de Sargentos (CFS) e de Formação de Oficiais (CFO), para que lá já inicie uma nova mentalidade e o exercício do “pensar como design”, preparando alunos para liderar nesta linha de pensamento.

REFERÊNCIAS

ACEVEDO, S.; DASSEN, N. **Innovation for better management**: the contribution of public innovation labs. USA: IADB, 2016.

AGUNE, R. et al. **Dá Pra Fazer**: Gestão do Conhecimento e Inovação em Serviços Públicos. São Paulo: iGovSP, 2014.

ALENCAR, Eunice M. L. Soriano de. **Criatividade**. Brasília: Editora UnB, 1995.

BARBIERI, J. C. et al. **Organizações inovadoras**: estudos e casos brasileiros. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2003.

ANALISTA DE NEGÓCIOS. **Mapa de Empatia**. Disponível em: <https://analistamodelosdenegocios.com.br/mapa-de-empatia-o-que-e>. Acesso em: 21. set. 2021.

BEST, K. **Design Management**: Managing Design Strategy, Process and Implementation. Lausanne: AVA, 2006.

BOSCHI, M.T. **Design Thinking como abordagem para gerar inovação – Uma reflexão**. 2012, 102f. Dissertação (Mestrado em Design) - Programa de Pós-graduação Stricto Sensu em Design, Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2012.

BROWN, T. **Change by Design**. New York: Harper Collins, 2009.

BROWN, T. **Design Thinking**: uma metodologia para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017. 225 p.

CARDOSO, R. **Design para um mundo complexo**. São Paulo: Cosac Naify, 2013. 262p.

CARSTENSEN, H.V.; BASON, C. Powering collaborative policy innovation: Can innovation labs help. **The Innovation Journal: The Public Sector Innovation Journal**, v. 17, n. 1, p. 1-26, 2012.

CARVALHO, H. **Double Diamond**: o que é esse processo de design. 2019. Disponível em: <https://vidadeproduto.com.br/double-diamond/>. Acesso em: 27 set. 2021.

CAVALCANTE, P. et al. (org.). **Inovação no setor público**: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: Ipea, 2017.

CLARKE, R.I. **Design Thinking**. Chicago, IL: ALA Neal-Schuman, 2020. 59 p.

DESIGN DE CONVERSAS. **Diagrama**. Disponível em: <http://designdeconversas.com.br/>. Acesso em: 21 set. 2021

EAVES, D.; LOMBARDO, L. **2020 State of Digital Transformation**. Harvard Kennedy School and Public Digital, 2020.

EGGERS, W.D.; SINGH, S.K. The public innovator's playbook: nurturing bold ideas in government. Mount Auburn, Ash Institute, Harvard Kennedy School, New York: Deloitte, 2009.

FLORIDA, R. **A ascensão da classe criativa**. Porto Alegre: L&PM, 2011.

FUKAMATI, T. **A Revolução da Empatia**. 2016. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=M8sQwMZiBfM&ab_channel=TEDxTalks. Acesso em: 15 set. 2021.

GASCÓ, M. Living labs: implementing open innovation in the public sector. **Government Information Quarterly**, v. 34, p. 90-98, 2017.

GIL, A.C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

HEAD, B.W. Wicked problems in public policy. **Public Policy**, v. 3, n. 2, p. 101-118, 2008.

MAGER, B. **Service Design as an emerging field**. In: MIETTINEN, S.; KOIVISTO, M. (Ed.). *Designing Services with innovative methods*. Keuruu: University of Art and Design Helsinki, v.1, 2009. p. 28-43.

MARTIN, R. Design thinking: Achieving insights via the "knowledge funnel". **Strategy and Leadership**, v. 38, n. 2, p. 37-41, 2010.

MELO, M.B.F.V. **Influência da cultura organizacional no sistema de gestão da segurança e saúde no trabalho em empresas construtoras**. 2001, 180f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) - Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Centro Tecnológico, Universidade Federal de Santa Catarina, 2001.

MELO, T.M.; FUCIDJI, J.R. Racionalidade limitada e a tomada de decisão em sistemas complexos. **Revista de Economia Política**, v. 36, n. 3, p. 622-645, 2016.

MENDONÇA, L.K. **Design Thinking e política públicas: ampliando as possibilidades de diálogo**. 2019. 113 f. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada) - Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada - Ipea, Brasília, 2019.

MERGEL, I. Opening Government: Designing Open Innovation Processes to Collaborate With External Problem Solvers. **Social Science Computer Review**, p. 1-15, 2015.

MERGEL, I.; EDELMANN, N.; HAUG, N. Defining digital transformation: Results from expert interviews. **Government Information Quarterly**, v. 36, n. 4, 101385, 2019.

MERGEL, I.; GANAPATI, S.; WHITFORD, A.B. Agile: A new way of governing. **Public Administration Review**, v. 81, n. 1, p. 161-165, 2021.

MIETTINEN, S.; KOIVISTO, M. (Eds.). **Designing Services with Innovative Methods**. Publication Series University of Art and Design Helsinki, B 93. Kuopio Academy of Design. Taitemia Publication Series 33: Otava Keuruu, 2009.

OCDE. **The innovation system of the public sector in Brazil: Highlights of the 2019 OECD country study**. OECD Publishing: Paris, 2019.

OSBORNE, S.; BROWN, K. Innovation, public policy and public services delivery in the UK: the word that would be king? **Public Administration**, v. 89, n. 4, 2011.

OVERHOLT, M.H. **Flexibilidade e vantagem competitiva**. HSM Management, 2000.

PARKER, M. **Innovation and Design**. 2012. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=oSWEd4o-BdE&t=235s&ab_channel=Core77. Acesso em: 28 set. 2021.

PINHEIRO, T; ALT, L. **Design Thinking Brasil: empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

PINTO, G.N.F.N.; DIAS, M.R.A.C. **Inovação em design de serviços públicos**. Colóquio Internacional de Design, Belo Horizonte, setembro, 2017.

PRODANOV, C.C.; FREITAS, E.C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**, 2ª ed., Associação Pró-Ensino Superior em Novo Hamburgo - ASPEUR: Novo Hamburgo - RS, Universidade Feevale, 2013.

PUTTICK, R.; BAECK, P.; COLLIGAN, P. **I-teams: the teams and funds making innovation happen in governments around the world**. UK: Bloomberg, 2014.

SANO, H. **Laboratórios de Inovação no Setor Público: Mapeamento e Diagnóstico de Experiências Nacionais**. ENAP Cadernos. 2020. 45p. Disponível: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5112/1/69_Laboratorios_inovacao_govern_o_completo_final_23062020.pdf. Acesso em: 23 set. 2021.

SANTOS, F.A. **O Design como diferencial competitivo**. Itajaí: Univali, 2000. 114 p.

SCHUURMAN, D.; TÕNURIST, P. Innovation in the public sector: exploring the characteristics and potential of living labs and innovation labs. **Technology Innovation Management Review**, v. 7, n. 1, p. 7-14, 2017.

SERRA, B.P.C.; TOMEI, P.A.; SERRA, F.A.R. A pesquisa em tomada de decisão estratégica no alto escalão: evolução e base intelectual do tema. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 40, p. 11-28, 2014.

SIENGE. **As 5 etapas do processo de Design Thinking**. Disponível em: https://www.sienge.com.br/demonstracao-sienge-go/?gclid=CjwKCAjwh5qLBhALEiwAioods6-edSsmG62yAhZSoq9nbExPknujppiefvqJoZi83KgiGbwPLCD0fhoCKI0QA_vD_BwE. Acesso em: 13 out. 2021.

SOARES, A.V.A. **Inovação no setor público: Obstáculos e alternativas**. Administradores, 2009. Disponível em: http://www.administradores.com.br/_resources/files/_modules/academic/academics_2395_201002281826364cef.pdf. Acesso em: 7 jul. 2017.

TEIXEIRA, M.B.S. **O que é design**. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2009. 16 p.

TÕNURIST, P.; KATTEL, R.; LEMBER, V. Innovation labs in the public sector: what they are and what they do? **Public Management Review**, v. 19, n. 10, p. 1455-1479, 2017.

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

WEGOV. **Laboratórios de Inovação no Setor Público**. 2021. Curso online oferecido por WeGov. Disponível em: <https://wegov.com.br/licoes/o-que-sao-laboratorios-de-inovacao/>. Acesso em: 15 set. 2021.

WEGOV. **Design Thinking**: primeiros passos pós-oficina. Primeiros passos pós-oficina. Disponível em: <https://wegov.com.br/design-thinking-primeiros-passos-pos-oficina/>. Acesso em: 16 out. 2021.

YOU TUBE. **Design de processos** – Corpo de Bombeiro de SC. 2016. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=3urh_pTojnQ&ab_channel=WeGov-Espa%C3%A7odeInova%C3%A7%C3%A3onoSetorP%C3%BAblico. Acesso em: 30 set. 2021.