



15° CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO NORDESTE

15 a 18 de março | evento online



ADOÇÃO DO *DESIGN THINKING* NA GERAÇÃO DE SOLUÇÕES EM UM LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO: A EXPERIÊNCIA DE ENSINO EM UM MESTRADO PROFISSIONAL

Josué Vitor de Medeiros Júnior¹
Tereza Raquel da Silva Dantas²
João Paulo Oliveira Lucena³
Rosaneide Maria Garcia da Silva⁴

RESUMO

Este artigo busca apresentar os resultados de propostas de inovação articuladas ao longo do processo de adoção da abordagem *Design Thinking* para um Laboratório de Inovação vinculado ao programa de mestrado profissional de uma Instituição Federal do Ensino Superior (IFES). Para tanto, foram realizadas pesquisas documentais em artefatos desenvolvidos durante as etapas de imersão, ideação e prototipação do *Design Thinking*, e identificadas quatro categorias relacionadas às soluções de inovação para tornar o laboratório mais efetivo: apropriação da temática inovação pelos alunos ingressantes no mestrado profissional; projetos submetidos ao programa com natureza institucional e de inovação; resultados dos projetos elaborados no mestrado profissional; e recursos e processos de apoio ao Laboratório de Inovação. Tais categorias de propostas de inovação se mostraram complementares e podem direcionar esforços para tornar o Laboratório mais alinhado às demandas institucionais e condizentes com sua missão de disseminar a cultura de inovação na organização.

Palavras-chave: Inovação no Setor Público; Laboratório de Inovação; *Design Thinking*.

INTRODUÇÃO

A inovação tem se tornado cada vez mais relevante na agenda do gestor público, tendo em vista a necessidade de atender demandas dos cidadãos e de outras partes interessadas. Com isso, organizações públicas têm buscado implantar ferramentas, metodologias e processos de

¹ Doutor em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/UFRN). E-mail: josue.vitor@ufrn.br

² Mestranda em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/UFRN). E-mail: terezaraquel.sd@gmail.com

³ Doutorando em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/UFRN). E-mail: adm.jplucena@gmail.com

⁴ Doutoranda em Administração pelo Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA/UFRN). E-mail: rose.proplan@gmail.com



15° CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO NORDESTE

15 a 18 de março | evento online



gestão da inovação que possam gerar melhorias incrementais ou disruptivas, ao mesmo tempo que esteja adequado à cultura e ambiente organizacionais (LEWIS, MCGANN, BLOMKAMP, 2020; WAARDENBURG, GROENLEER, DE JONG, 2020).

Este fato pode ser decorrente de um cenário de mudanças exponenciais no âmbito social, bem como da ascensão tecnológica, além da acentuada disparidade socioeconômica, que demandam da Gestão Pública (GP) oferta de serviços para atender às expectativas sociais e se alinhar às mudanças vivenciadas. Para isso é necessário que a GP ofereça melhores serviços para suprir os novos cenários, potencializando a moldagem de ideias e práticas de governança futura (CAVALCANTE, CUNHA, 2017; FERREIRA, BOTERO, 2020).

É a partir dessa conjuntura que a inovação na GP se faz necessária, uma vez que há uma tendência emergente orientada a transformar e implantar mecanismos de inovação para lidar com as mudanças contemporâneas (SCHUURMAN, TÔNURIST, 2017; CRIADO et al., 2020). Alinhado a esse propósito, surgem os Laboratórios de Inovação os quais se apresentam como uma tendência nacional crescente e representam um movimento de iniciação e impulsionamento de ações inovadoras no contexto da GP (CAVALCANTE, CUNHA, 2017; SCHUURMAN, TÔNURIST, 2017; SANO, 2020).

Os Laboratórios de Inovação são ambientes colaborativos que buscam fomentar a criatividade, a experimentação e a inovação, a partir da adoção de metodologias ativas e da cocriação, na resolução de problemas (SANO, 2020). No setor público, eles impulsionam a busca de melhoria na gestão, nos serviços e no desenvolvimento de políticas públicas. Estas estruturas oportunizam a presença de metodologias que auxiliem na melhor formulação de políticas acrescidas a cocriação, coprodução e colaboração com os cidadãos em busca de soluções para os problemas sociais (CRIADO et al., 2020; LEWIS, MCGANN, BLOMKAMP, 2020; SANO, 2020).

Neste contexto, são adotadas metodologias participativas que integram o desenvolvimento de soluções, a exemplo, o *Design Thinking*, que se configura como uma metodologia ativa de participação e traz o pensamento dos *designers* para resolução em uma ampla gama de problemas (BROWN, 2010). A abordagem *Design Thinking* tem sido amplamente adotada como meio para buscar a concepção, desenvolvimento e experimentação de inovações de maneira ágil e alinhada aos interesses dos clientes, cidadãos ou usuários dos serviços públicos que podem ser beneficiados pela inovação.

Apesar do seu papel cada vez mais relevante, muitos laboratórios de inovação não conseguem alcançar o propósito ao qual foram criados, nem tampouco implementar ou disseminar a cultura de inovação, levando ao fracasso em sua missão. Este pode decorrer de fatores como a não formulação de políticas em atuação conjunta e sem a coparticipação dos diversos atores implicados, como também pela ausência de líderes com perfis e competências específicas que atuem como “impulsionadores” das ações, e a limitada mensuração de resultados mediante ações desenvolvidas (CAVALCANTE, CUNHA, 2017; SANO, 2020; FERREIRA, BOTERO, 2020; LEWIS, MCGANN, BLOMKAMP, 2020). Isso pode indicar um maior índice de mortalidade dos laboratórios de inovação no setor público em comparação com outras unidades (TÔNURIST, KATTEL, LEMBER, 2017).

Dessa forma, apesar de sua missão institucional em disseminar a cultura de inovação, questiona-se como é possível garantir a efetividade de um Laboratório de Inovação para uma



15° CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO NORDESTE

15 a 18 de março | evento online



organização. Neste sentido, o presente artigo **apresenta resultados de propostas de inovação articuladas ao longo do processo de adoção da abordagem *Design Thinking* para um Laboratório de Inovação vinculado ao programa de mestrado profissional de uma IFES**, de modo a torná-lo mais efetivo. Para tanto, o presente artigo caracteriza as fases do *Design Thinking* de imersão, ideação e prototipação vivenciados por cinco equipes em uma disciplina do mestrado profissional.

Apesar da relevância nacional e diversidade de áreas do conhecimento em sua atuação nas atividades de pesquisa, ensino e extensão, além do seu papel no desenvolvimento social, científico e tecnológico para o país, estima-se que apenas 5% dos Laboratórios de Inovação no Setor Público advém de IFES (SANO, 2020), o que demonstra a necessidade em tornar estas unidades organizacionais mais efetivas.

Algumas experiências na literatura focaram no uso do *Design Thinking* no contexto dos Laboratórios de Inovação da GP e esses estudos resultaram no fortalecimento da relação com governo e demais atores políticos, políticas públicas mais “práticas” e a criação de um ambiente de experimentação e aprendizado para inovação em governança colaborativa e centradas no cidadão (MCGANN, BLOMKAMP, LEWIS, 2018; WAARDENBURG, GROENLEER, DE JONG, 2020; LEWIS, MCGANN, BLOMKAMP, 2020; MCGANN, WELLS, BLOMKAMP, 2021).

É esperado que com o uso de ferramentas colaborativas e inovadoras seja possível aferir os desafios perante diversas óticas em torno de um objetivo comum (ASSIS, CALIMAN, 2017). Em termos práticos, espera-se ratificar a importância do desenvolvimento de soluções integradas a metodologias participativas, como também gerar engajamento nas equipes de atuação, uma vez que estes serão atores ativos no processo do *Design Thinking*, o que gera como resultado o desenvolvimento de políticas alinhadas ao interesse coletivo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste tópico é apresentado o referencial que deu suporte a experiência de ensino com base na construção de soluções inovadoras para um Laboratório de Inovação vinculado a uma IFES.

2.1 DESIGN THINKING

A definição de *Design Thinking*, em tradução “pensamento do design”, utiliza como eixo norteador a habilidade dos *designers* para estabelecer conexão entre as necessidades humanas e os recursos disponíveis para solucioná-las (BROWN, 2010). Tal abordagem se caracteriza pela possibilidade de desenvolver projetos multidisciplinares, nos quais o ser humano é o centro do processo, através de pesquisas e rápida geração de ideias por pessoas comuns sob a ótica dos designers (BROWN, 2010; SZCZEPANSKA, 2017).

Embora o *Design Thinking* tenha uma perspectiva atual de geração de ideias, citada em publicações pela *Harvard Business Review* e *Forbes*, seu surgimento data do Século XX e mostra preocupação recorrente em conectar e integrar os diversos saberes, como a arte e ciência,



15° CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO NORDESTE

15 a 18 de março | evento online



na resolução de problemas do presente e os denominados *wicked problems* (ou problemas complexos), (BUCHANAN, 1992; SZCZEPANSKA, 2017).

A geração de mudança oriunda do processo de *Design Thinking* é promovida através de *insights*, posteriormente ideias que objetivam melhorar a vida das pessoas por meio da abordagem, mentalidade, foco no tempo e intenção do *design* no desenvolvimento de soluções de problemas (BROWN, 2010; SANDERS, STAPPERS, 2014). Em termos de aplicabilidade, Vianna *et al.* (2012) apresenta o *Design Thinking* por meio de três fases, sendo: imersão, ideação e prototipação.

Na etapa inicial de imersão, o contexto do problema é compreendido, sob a ótica da instituição, cliente ou usuário final (VIANNA *et al.*, 2012). Nesse ponto, a empatia é uma postura necessária, pois atribui a tarefa de “tomar emprestada” a visão do usuário sobre a vivência ou situação problema (BROWN, 2010).

Para se ter essa visão do usuário próxima a realidade, os autores sugerem a aplicação da imersão preliminar, cuja intenção é aproximar o contexto do projeto, seguida da imersão em profundidade, no qual se identificam as necessidades dos atores envolvidos. Para auxiliar nessa fase, uma das ferramentas utilizadas é o uso de “*personas*” que simbolizam personagens fictícios imersos no contexto em estudo, mas também é possível aproximar-se por meio de entrevistas a pessoas reais para compreensão de suas percepções (VIANNA *et al.*, 2012).

Na segunda etapa de ideação os atores envolvidos no processo de *Design Thinking* possuem conhecimento preliminar do contexto e nesse sentido geram-se ideias que podem se pautar de ferramentas que auxiliem no estímulo e criatividade dessas soluções, a exemplo do *Brainstorming* (em tradução, “tempestade de ideias) junto a equipe (VIANNA *et al.*, 2012).

Por fim, na etapa de prototipação, são apresentadas as ideias de solução geradas por meio das fases de imersão e ideação, que podem ocorrer em paralelo às fases citadas (VIANNA *et al.*, 2012). Com base nos autores, este protótipo pode se configurar como um produto, serviço, plataforma tecnológica, entre outros, e que pode ser alta fidelidade, ou seja, muito próximo a sua real aplicação, ou de baixa fidelidade, o que pode ser utilizado para testar o interesse do usuário final, como evidentes pontos de melhoria.

A etapa de prototipação não se trata de um movimento linear, mas “iterativo”, sobre o qual se sugere o retomar quando necessária a consulta à *persona* ou potencial usuário, para aprimorar o desenvolvimento do protótipo (VIANNA *et al.*, 2012). A Figura 01 sintetiza as etapas do *Design Thinking* em termos de aplicabilidade.



15° CONGESP

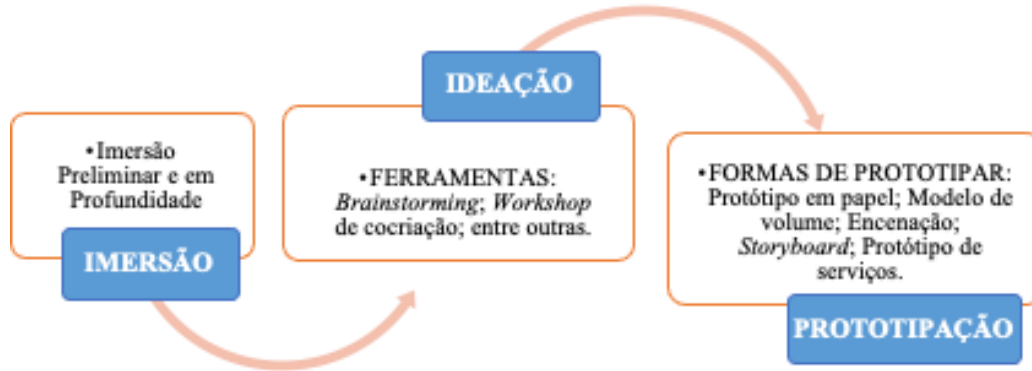
CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO NORDESTE

15 a 18 de março | evento online



FIGURA 01: ETAPAS DO DESIGN THINKING



FONTE: Adaptado de Vianna *et al.* (2012)

Conforme ilustra a Figura 01, o processo de *Design Thinking* pode ser retroalimentado pelo surgimento de necessidades tais como a consulta ao público-alvo, readequação do projeto em decorrência da organização, novas ideias, aprimoramento de funcionalidades, entre outros pontos.

A utilização do *Design Thinking* se alinha a objetivos de diversas organizações e auxilia na promoção de um ambiente inovador. Dessa forma, os Laboratórios de Inovação em GP podem adotar a abordagem de modo a possibilitar a participação popular no desenvolvimento de políticas públicas que articulam a GP as necessidades da sociedade (MCGANN, BLOMKAMP, LEWIS, 2018; LEWIS, MCGANN, BLOMKAMP, 2020).

Entretanto, demanda-se dos Laboratórios de Inovação a capacidade de se aprimorar por meio da utilização de tais abordagens de inovação, para gerar um ambiente de experimentação, aprendizado e inovador em governança colaborativa (WAARDENBURG, GROENLEER, DE JONG, 2020; MCGANN, WELLS, BLOMKAMP, 2021).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A fim de atender ao objetivo do estudo de apresentar as iniciativas de inovação desenvolvidas em uma turma de mestrado profissional e com base na adoção da abordagem *Design Thinking*, é adotado o caráter descritivo para o estudo (GIL, 2017). A descrição possibilita trazer a experiência e principalmente os resultados dos projetos de inovação de uma turma de mestrado profissional a qual visava resolver a questão acerca de como tornar o Laboratório de Inovação mais efetivo para a instituição ao qual faz parte, em suas ações e resultados.

A disciplina ocorreu no formato remoto durante os meses de julho e agosto de 2020 e foi lecionada adotando os princípios do Aprendizado Baseado em Projetos (ABPj), modelo de ensino em que os alunos se confrontam com problemas do mundo real e buscam construir soluções concretas através de uma perspectiva de projeto, resultando em um produto (BENDER, 2014). Os encontros síncronos aconteciam semanalmente, em que as equipes dos



15° CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO NORDESTE

15 a 18 de março | evento online



projetos apresentavam a evolução de suas atividades e obtinham *feedbacks* do professor e da equipe de apoio.

Durante a pesquisa, foram analisados os problemas durante a fase de imersão e estruturados em categorias relacionadas à questão de como tornar o Laboratório de Inovação vinculado ao Mestrado Profissional mais efetivo (BARDIN, 2011). Em seguida, tais categorias foram utilizadas para se identificar as soluções propostas pelas equipes durante a fase de ideação do *Design Thinking*. Por fim, os protótipos resultantes foram identificados, relacionados às categorias de informações.

Quanto à fonte de dados adotada, foram realizadas pesquisas documentais (GODOY, 1995) em informações disponíveis nos quadros visuais de tarefas dos projetos adotados na disciplina, contendo as tarefas planejadas e executadas por cada uma das equipes e os documentos criados por elas durante a imersão, ideação e prototipação. Também foram consultados os relatórios finais elaborados por cada equipe e as apresentações dos projetos, em um evento realizado para discentes e docentes do mestrado e um público externo convidado ao final da disciplina.

Estas pesquisas foram orientadas pelas definições de cada uma das fases do *Design Thinking* e características dos protótipos construídos, guiados pela problemática de tornar o Laboratório de Inovação mais efetivo em suas ações e resultados. O referido laboratório é vinculado a uma IFES e busca promover a prestação de serviços que incluem assessoria e consultoria direcionados à inovação organizacional e empreendedorismo no Setor Público.

Para sintetizar as etapas do *Design Thinking* vivenciadas na condução da disciplina, a Figura 02 ilustra as fases e como estas foram desenvolvidas até a geração de soluções por parte das equipes. Vale salientar que embora com a definição das fases, os membros da equipe poderiam retomar etapas anteriores, sem a necessidade de se criar um processo linear, mas iterativo e em possibilidade de consultar potenciais usuários (BROWN, 2010; VIANNA *et al.*, 2012).



15° CONGESP

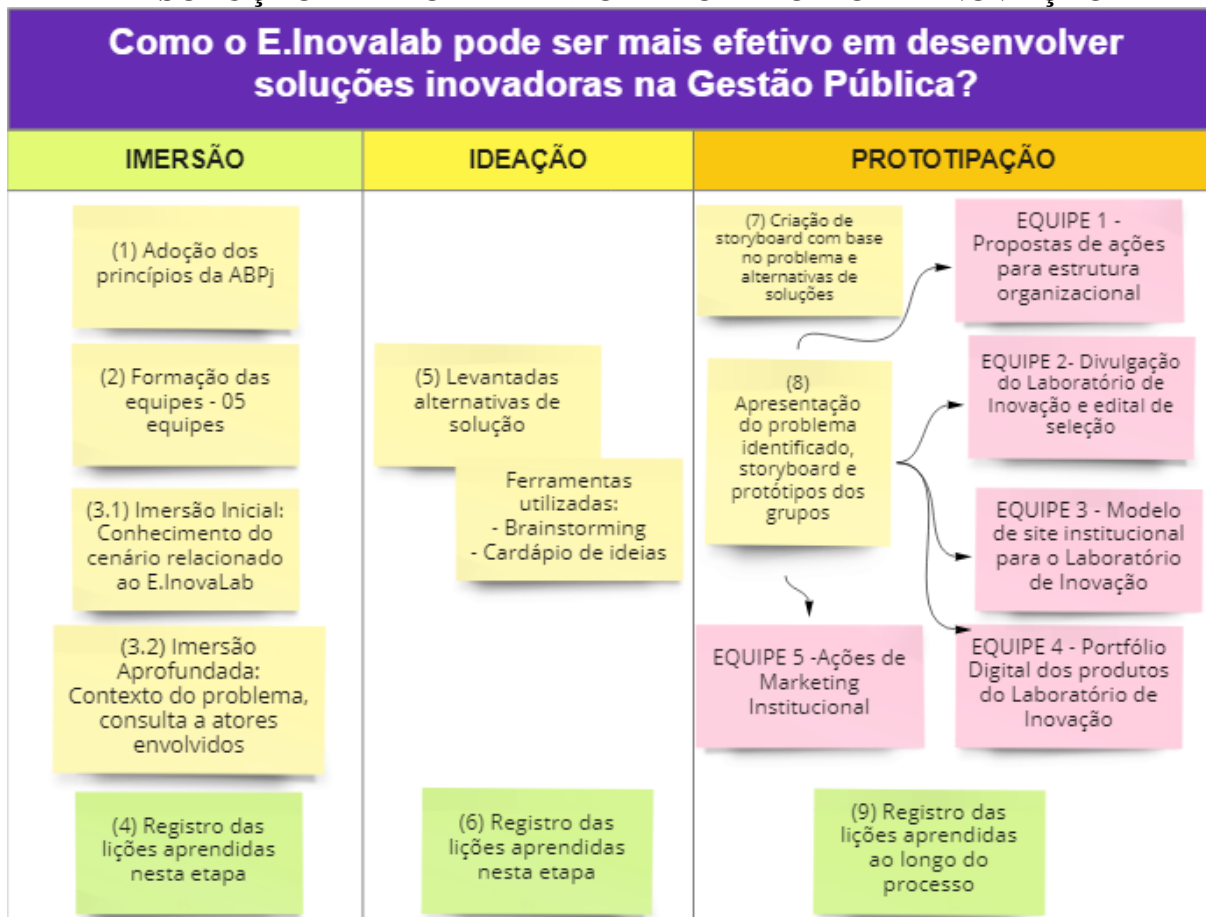
CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO NORDESTE

15 a 18 de março | evento online



FIGURA 02: ETAPAS DO DESIGN THINKING ADOTADAS PARA CONDUÇÃO DA RESOLUÇÃO DE PROBLEMA DO LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO



FONTE: Elaborado pelos autores (2022)

No tópico seguinte são apresentados os principais resultados em face da problemática a ser resolvida pelas equipes com base nos documentos gerados na disciplina.

4 RESULTADOS ALCANÇADOS

O desafio apresentado para todas as equipes da disciplina esteve focado na melhoria da atuação do Laboratório de Inovação, criado inicialmente para concretizar os trabalhos dos alunos em soluções para diferentes organizações públicas. Assim, a disciplina partiu da questão motriz (BENDER, 2014): "*Como o Laboratório de Inovação pode ser mais efetivo em desenvolver soluções inovadoras na Gestão Pública?*".



15° CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO NORDESTE

15 a 18 de março | evento online



Etapa de Imersão

A partir desta questão, foram disponibilizados materiais bibliográficos, apresentações e vídeos relacionados à apresentação da disciplina, conceitos de inovação, gestão da inovação e Laboratório de Inovação no Setor Público, *Design Thinking*, além de depoimentos em vídeos de docentes e discentes ligados ao Mestrado Profissional e o laboratório. Este material introdutório tinha por objetivo gerar o interesse dos alunos pela questão principal apresentada (BENDER, 2014).

Quanto aos problemas levantados pelas equipes durante a fase de imersão inicial e aprofundada (VIANNA *et al.*, 2012), foi possível identificar categorias de problemas relevantes. A primeira categoria se relaciona à *apropriação da temática inovação pelos alunos ingressantes no mestrado profissional*, uma das equipes identificou que estes alunos podem não se apropriar do conceito de inovação enquanto submetem seus projetos ou mesmo em um momento anterior, o que pode minimizar a possibilidade de submeterem projetos pautados na temática de inovação.

Importante ressaltar que estes alunos podem assumir um papel central durante o processo de inovação, como membro de uma equipe de inovação, desde a definição inicial até a fase em que os resultados devem ser incorporados no contexto organizacional (FECHER, 2020).

Foi identificada ainda a categoria relacionada a projetos *submetidos ao programa com natureza institucional e de inovação*, a partir de problemas levantados por duas das equipes da disciplina. Esta perspectiva trata do risco dos projetos não incorporarem temáticas de soluções caracterizadas como de inovação, ou ainda carecerem de potencial de benefícios institucionais ao estarem focados em um contexto de trabalho local. Além disso, há ainda o risco de não incorporarem expectativas institucionais quanto aos resultados pretendidos.

No tocante à categoria de *resultados dos projetos elaborados no mestrado profissional*, quatro equipes identificaram problemas quanto à ausência de acompanhamento institucional dos projetos finalizados, de modo a possibilitar que os benefícios institucionais sejam implantados; bem como a falta de publicidade dos produtos (resultados dos projetos) gerados pelos programas; além da ausência de canais de comunicação com público-alvo sobre estas questões.

Isso demonstra a relevância da capacidade dos laboratórios em se comunicar e influenciar outras unidades, através de um *networking* informal, por exemplo, provendo autonomia e possibilidades de experimentações de novas soluções (TÔNURIST, KATTEL, LEMBER, 2017).

Por fim, quatro equipes identificaram problemas relacionados à categoria de *recursos e processos de apoio ao Laboratório de Inovação* ligados principalmente à ausência de espaço



15° CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO NORDESTE

15 a 18 de março | evento online



físico e mobiliário necessário; necessidade de pessoas alocadas para atividades do Laboratório; e processos de trabalhos, planejamento e metas que possam sustentar as atividades do Laboratório de Inovação.

Estes problemas estão alinhados aos desafios identificados em Sano (2020) quanto à estrutura dos laboratórios de inovação como ausência de uma equipe com dedicação exclusiva ao laboratório bem como necessidade de uma estrutura própria e desvinculada da unidade ao qual faz parte.

Dada a conclusão da fase de imersão, foram registradas as principais lições aprendidas, fato que ocorreu na conclusão das demais etapas conforme visto na Figura 02. Na sequência, foram concebidas possíveis ideias de soluções a posteriori protótipos, com base nestas categorias identificadas.

Etapas de Ideação e Prototipação

Durante a etapa de ideação, as equipes desenvolveram propostas de ideias de inovação baseados nos problemas identificados na etapa anterior, utilizando ferramentas como *brainstorms* e cardápio de ideias, por exemplo.

Além disso, as equipes selecionaram uma ideia principal de solução para a questão apresentada no início da disciplina e construíram protótipos que pudessem representar a solução que buscavam. De modo a fornecer melhor encadeamento de ideias aos protótipos propostos, as equipes também desenvolveram *storyboards* representando uma história desde o problema vivenciado até a solução apresentada através dos protótipos.

A categoria selecionada pela equipe 01, *recursos e processos de apoio ao Laboratório*, as ideias de inovação propostas foram a necessidade de um espaço físico adequado a ser disponibilizado para o laboratório; a possibilidade de alocar servidores alunos do programa para se dedicarem às atribuições do laboratório; e a realização de eventos de planejamento e interação com demais atores do ecossistema de inovação dentro ou fora da Universidade. O protótipo desenvolvido neste caso foi uma proposta de ações para estrutura organizacional do Laboratório de Inovação envolvendo estas ideias, de modo a dar subsídio para funcionamento adequado do Laboratório.

Quanto à categoria relacionada à *apropriação da temática inovação pelos alunos ingressantes no mestrado profissional*, a equipe 02 identificou ideias de propostas que incorporem o tema inovação na divulgação das inscrições para o mestrado, bem como no edital de seleção; e cursos de capacitações voltados para gestão da inovação para os servidores recém-contratados pela instituição.

Para tanto, foram elaborados dois protótipos de solução: um *banner* a ser disponibilizado nos sistemas de informação da universidade, convidando os servidores a conhecerem o programa de mestrado profissional e o Laboratório de Inovação, além de



15° CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO NORDESTE

15 a 18 de março | evento online



participar do processo seletivo; e um modelo de edital de seleção incluindo uma linha de pesquisa com a temática de inovação em uma das áreas de concentração do mestrado profissional.

No que tange à categoria de *projetos submetidos ao programa com natureza institucional e de inovação*, foram levantadas e identificadas ideias pela equipe 03 relacionadas a um banco de dados com demandas e problemas institucionais, disponíveis nos sistemas de informação e no próprio site do Laboratório de Inovação, além da disponibilização de projetos em andamento e um banco de ideias futuras, alimentados por questionários respondidos pela comunidade administrativa e acadêmica ligada à instituição.

Neste contexto, o protótipo elaborado foi um modelo de *site* de média fidelidade, apresentando o laboratório, recursos de pesquisa, cadastro de demandas e ideias, e um mostruário de produtos e inovações do laboratório. A Figura 03 a seguir exibe uma das telas deste protótipo.

FIGURA 03: PROTÓTIPO DE *SITE* DE APRESENTAÇÃO PARA DIVULGAÇÃO DAS AÇÕES DO LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO



FONTE: Dados da pesquisa (2022).

Finalmente, as equipes 04 e 05 sugeriram ideias para a categoria de *resultados dos projetos elaborados no mestrado profissional*. Uma delas sugeriu a necessidade de focar o portal do laboratório para os produtos gerados, inclusive com o desenvolvimento de um



15° CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO NORDESTE

15 a 18 de março | evento online



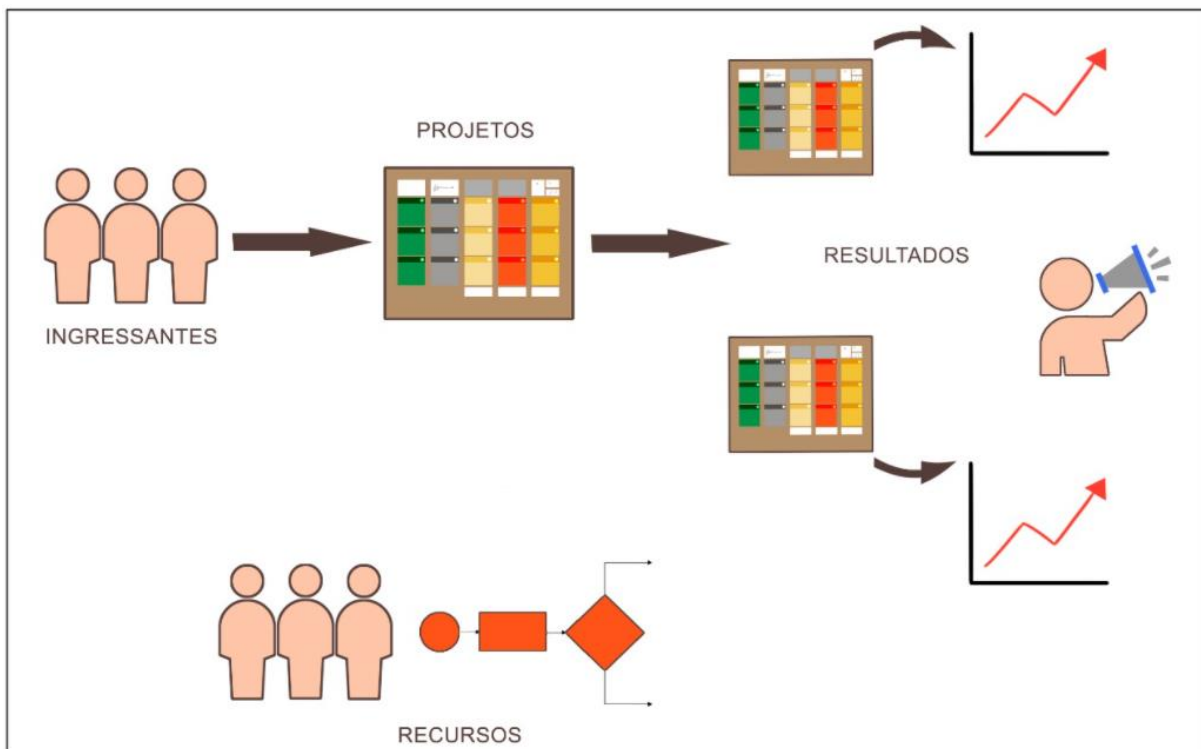
aplicativo móvel para maior divulgação, além da criação de um *portfólio* de produtos com suas aplicações e divulgação periódica para comunidade acadêmica.

Uma destas ideias originou a criação de um protótipo com uma versão simplificada e digital de um *Portfólio* de Produtos do Laboratório a ser incluído em seu *site*, organizado por temática e que apresenta as principais informações relacionadas às inovações resultantes.

A segunda equipe que tratou desta categoria propôs ideias relacionadas a elaboração de ações de *Marketing* Institucional, a fim de tornar o conteúdo do portal do laboratório com aspecto mais visual e dinâmico, no uso das redes sociais de forma mais intensa e formação de parcerias com outros laboratórios e unidades institucionais de referência. A equipe criou um protótipo exibindo a divulgação do Laboratório em redes sociais.

A figura 04 a seguir representa as categorias de propostas de soluções para tornar o laboratório de inovação mais efetivo.

FIGURA 04: CATEGORIAS DE PROPOSTAS DE SOLUÇÕES PARA TORNAR O LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO MAIS EFETIVO



FONTE: Elaborado pelos autores (2022).

Com base na figura, pode-se compreender a natureza complementar das soluções propostas. Neste sentido, os RECURSOS dão sustentação para as atividades do Laboratório, de modo que a EQUIPE (ingressantes no mestrado) desenvolve PROJETOS de natureza inovadora



15° CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO NORDESTE

15 a 18 de março | evento online



e alinhados ao contexto organizacional, de modo a gerar RESULTADOS implantados e divulgados na organização.

5 CONCLUSÃO

Este trabalho buscou descrever os resultados do processo de inovação de cinco equipes em uma disciplina de gestão da inovação durante as fases de imersão, ideação e prototipação do *Design Thinking*.

Como resultado, identificou aspectos a serem considerados quando se trata de buscar tornar mais efetivo um laboratório de inovação, concretizados através das categorias relacionadas à necessidade de internalizar a temática de inovação nos ingressantes de um programa de mestrado profissional, prover recursos e processos para sustentação das atividades do laboratório, incorporar aspectos institucionais e de inovação nos projetos em desenvolvimento e divulgar os resultados dos projetos de inovação interna e externamente.

Enquanto limitação, o trabalho não contou com a consulta direta, por meio de entrevistas, junto aos alunos participantes da disciplina, o que poderia acrescentar uma nova perspectiva na interpretação dos resultados aferidos. Outro ponto foi a limitação da experiência de uma única turma, bem como de problemas relativos a um único Laboratório de Inovação.

Como perspectivas futuras, sugere-se o desenvolvimento de estudos que evoquem a perspectiva do aluno frente ao processo de aprendizagem, visto que pode se utilizar de metodologias como a ABPj, sala de aula invertida, ferramentas como o *Design Thinking*, entre outras.

Como contribuição prática, espera-se que o presente artigo auxilie a adoção de experiência de metodologia em sala de aula para estimular o processo de aprendizagem na resolução de casos reais. Também se almeja com esse trabalho que seja possível aos profissionais atuantes em Laboratórios de Inovação a adoção de ferramentas inovadoras que prismem a experiência da participação de potenciais usuários, através da visão destes, especialmente na elaboração de soluções que contemplem as demandas sociais.

REFERÊNCIAS

ASSIS, M. C.; CALIMAN, N. F. Desafios da implantação de laboratório de inovação em governo: o caso do Estado do Espírito Santo. Apresentado no X CONSAD de Gestão Pública de 6 a 7 de julho de 2017, Brasília. **Anais do X CONSAD de Gestão Pública**, 2017.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.

BENDER, W. N. **Aprendizagem baseada em projetos**: educação diferenciada para o século XXI. Porto Alegre: Penso, 2014.



15° CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO NORDESTE

15 a 18 de março | evento online



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

BUCHANAN. R. Wicked problems in design thinking. **Design Issues**, v. 8, n. 2, p. 5-21, Spring, 1992.

CAVALCANTE, P.; CUNHA, B. É preciso inovar no governo, mas por quê? In: CAVALCANTE, P. et al. (Orgs.). **Inovação no setor público**: teoria, tendências e casos no Brasil. 1. ed. Brasília: Ipea, 2017. v. 1, p. 15-32.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em Administração. Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. 2ª Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CRIADO, J. I.; DIAS, T. F.; SANO, H.; ROJAS-MARTÍN, F.; SILVAN, A.; ISIDRO FILHO, A. Public innovation and living labs in action: a comparative analysis in post-new public management contexts. **International Journal of Public Administration**, v. 43, p. 1-14, 2020.

FECHER, Florian et al. Innovation labs from a participants' perspective. **Journal of business research**, v. 110, p. 567-576, 2020.

FERREIRA, M. BOTERO, A. Experimental governance? The emergence of public sector innovation labs in Latin America. **Policy Design and Practice**, v. 3, n. 2, p. 150-162, 2020.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

LEWIS, J. M.; MCGANN, M.; BLOMKAMP, E. When design meets power: design thinking, public sector innovation and the politics of policymaking. **Policy and Politics**, v. 48, n. 1, p. 111-130, 2020.

MCGANN, M.; BLOMKAMP, E.; LEWIS, J. M. The rise of public sector innovation labs: experiments in design thinking for policy. **Policy Sciences**, v. 51, n. 3, p. 249-267, 2018.

MCGANN, M.; WELLS, T. BLOMKAMP, E. Innovation labs and co-production in public problem solving. **Public Management Review**, v. 23, n. 2, p. 297-316, 2021.

SANDERS, E.; STAPPERS, P. J. Probes, toolkits and prototypes: three approaches to making in CoDesigning. **CoDesign: International Journal of CoCreation in Design and the Arts**, v. 10, n. 1, p. 5-14, 2014. DOI: 10.1080/15710882.2014.888183.

SANO, H. **Laboratórios de inovação no setor público**: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais. Cadernos Enap, v. 69, p. 45, 2020.



15° CONGESP

CONGRESSO DE GESTÃO PÚBLICA
DO RIO GRANDE DO NORTE

GESTÃO PÚBLICA, DESENVOLVIMENTO REGIONAL E
AS EXPERIÊNCIAS INOVADORAS DO NORDESTE

15 a 18 de março | evento online



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.

SILVA, José Antônio. A cidade adormecida. RBEUR – **Revista Brasileira de Estudos Urbanos e Regionais**, v.12, n.3, 78-91, 2018.

SILVA, José Antônio. **A cidade que dorme**: uma visão alternativa. Natal: EDITORA TAL, 2018.

SOUZA, Maria Antônia. Era uma vez na cidade. (33-44). In: Silva, José Antônio. **A cidade que dorme**: uma visão alternativa. Natal: EDITORA TAL, 2018.

SZCZEPANSKA, J. **Design thinking origin story plus some of the people who made it all happen**. 3 Jan. 2017. Disponível em: < <https://szczepanks.medium.com/design-thinking-where-it-came-from-and-the-type-of-people-who-made-it-all-happen-dc3a05411e53>. Acesso em: 6 dez. 2021.

TÕNURIST, Piret; KATTEL, Rainer; LEMBER, Veiko. Descobrendo Laboratórios de Inovação no setor público. Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: Enap: Ipea, p. 179-204, 2017.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

VIANNA, M.; VIANNA, Y.; ADLER, I. K.; LUCENA, B; RUSSO, B. **Design thinking: inovação em negócios** [recurso eletrônico]. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

WAARDENBURG, M.; GROENLEER, M.; DE JONG, J. Designing environments for experimentation, learning and innovation in public policy and governance. **Policy and Politics**, v. 48, n. 1, p. 67-87, 2020.