

INOVAÇÃO EM GESTÃO DE PESSOAS: ELABORAÇÃO DA POLÍTICA ESTRATÉGICA UTILIZANDO O *DESIGN SPRINT*

Marilia Nunes Fernandes

Especialista em Gestão de Pessoas, Mestre em Psicologia Aplicada e Analista da Agência Nacional de Aviação Civil.

marilia.fernandes@anac.gov.br

Anelise Pereira Sihler

Mestre em Tecnologia da Informação e Comunicação em EaD e docente da Universidade Católica de Brasília.

anelisep@ucb.br

Resumo

O principal objetivo da pesquisa foi analisar a aplicação de um método de inovação (*Design Sprint*) para a elaboração de uma política estratégica de gestão de pessoas. A ação da pesquisa consistiu em uma oficina facilitada pela pesquisadora e servidora da Agência Nacional de Aviação Civil (ANAC), contando com a participação de especialistas em gestão de pessoas. A ação foi planejada e executada nas cinco etapas do *Design Sprint* de mapeamento do desafio, esboço de soluções, decisão da solução a ser prototipada, prototipação e teste do protótipo, tendo-se chegado ao documento preliminar da política estratégica de gestão de pessoas e a uma amostra de comunicação da política. As conclusões propiciadas pela pesquisa acerca das possíveis contribuições do método para a elaboração de um documento estratégico e direcionador da gestão de pessoas foram: i) necessidade de alinhamento à estratégia da organização, tais como planejamento estratégico e as melhores práticas em gestão de pessoas; ii) necessidade de que a gestão de pessoas proporcione a melhoria dos resultados institucionais; iii) a gestão de pessoas também deve oferecer serviços de excelência, pensando nas necessidades dos usuários de seus serviços, ou seja, considerando seu perfil; iv) importância da colaboração e participação para a elaboração do documento, contando com a participação dos especialistas na temática; v) aprendizagem proporcionada pela ação, propiciando em curto espaço de tempo a elaboração de uma proposta que pôde ser testada; vi) possibilidade de repetir uma nova versão para aprimoramento do documento; e vii) possibilidade de aplicação do método para outras temáticas na gestão de pessoas. Por fim, conclui-se que a inovação está relacionada à gestão do conhecimento, proporcionando a criação, a aplicação e a transmissão de conhecimento para o mapeamento do desafio e o desenvolvimento e aplicação de soluções construídas a partir do compartilhamento de conhecimentos entre os especialistas no tema.

Palavras-chave: inovação, gestão de pessoas, política estratégica de gestão de pessoas, *Design Sprint*.

INNOVATION IN PEOPLE MANAGEMENT: ELABORATION OF THE STRATEGIC POLICY USING DESIGN SPRINT

Abstract

The main goal of this research was to analyze the application of an innovation method (*Design Sprint*) in the elaboration of a people management strategic policy. The research activity consisted of a workshop hosted by the researcher and civil servant of the National Agency of Civil Aviation (ANAC), counting with the participation of people management specialists. The activity was planned and executed following the

five stages of Design Spring, of making a *map* of the challenge, drafting of solutions, decision of solution to be prototyped, prototyping, and prototype testing, achieving the preliminary document of the people management strategic policy and a sample of the policy communication. The conclusions propitiated by the research on the possible contributions of the method for the elaboration of a strategic and guiding document for people management were: i) the need to align it with the strategy of the organization, such as strategic planning and people management best practices; ii) the need for people management to provide an improvement in institutional results; iii) people management should also provide excellent services, thinking about the needs of the users of its services, which means, considering their profile; iv) the importance of collaboration and participation in the elaboration of the document, counting with the participation of specialists in the field; v) learning enabled by action, propitiating the elaboration of a proposal that can be tested in a short length of time; vi) possibility of repeating a new version in order to improve the document; and vii) possibility of applying the method for other people management themes. Finally, it is concluded that innovation is related to knowledge management, providing the creation, application and transmission of knowledge for the mapping of the challenge and the development and application of solutions built from the sharing of knowledge among specialists in the theme.

Key words: innovation, people management, people management strategic policy, *Design Sprint*.

1. INTRODUÇÃO

O tema inovação tem ganhado cada vez mais espaço, despertando o interesse das organizações por ser entendido como essencial para a competitividade ou para a geração de valor. Em primeiro lugar, é preciso delimitar o conceito, pois a inovação não é necessariamente um sinônimo de novidade ou de tecnologia, que seria considerada uma invenção, mas deve ser entendida como valor percebido pelo usuário, por meio de produtos e serviços que de fato causem impacto em suas vidas (BROWN, 2010). Apesar de a definição estar focada na perspectiva das pessoas, ao se pensar em inovação é necessário equilibrar três elementos: desejabilidade para as pessoas, viabilidade técnica e econômica (KELLEY; KELLEY, 2014).

É importante destacar o crescente aumento da discussão sobre a aplicação de abordagens de inovação no setor público. No Brasil, isso pode ser evidenciado pela criação de uma rede de inovação em governo (Rede InovaGov), bem como a implantação de laboratórios de inovação em algumas instituições públicas, a difusão de prêmios de inovação, bem como a realização de eventos específicos sobre a temática, como é o caso da Semana de Inovação em Gestão Pública, que em 2017 completou a sua 3ª Edição.

Uma das abordagens utilizadas na última década para desenvolver inovações ou criar soluções para problemas complexos nas organizações é o *Design Thinking* (BROWN, 2010). Tomando como base os valores e as fases do *Design Thinking*, o tempo produtivo dos métodos ágeis e os princípios de *gamificação*, por trabalhar com o senso de time, metas, objetivos e tempo definido, foi desenvolvido o método do *Design Sprint*, definido por KNAPP (2017) como um método para solucionar problemas complexos e testar soluções em um curto período de tempo.

No que tange aos estudos relacionando gestão de pessoas e inovação, não há muita produção, os artigos brasileiros encontrados concentram-se mais na área da saúde e versam sobre o potencial da gestão de pessoas de alavancar os resultados da

organização, por meio da criação de capacidades internas (GUEDES et al, 2013; PAROLIN; ALBUQUERQUE, 2009; QUEIROZ; ALBUQUERQUE; MALINK, 2013).

Diante deste contexto, de forma a aumentar a produção de conhecimento sobre a inovação em gestão de pessoas, o presente trabalho teve como objetivo analisar a aplicação de um método para criar soluções inovadoras no âmbito da gestão de pessoas para a modelagem de uma política estratégica de gestão de pessoas em uma instituição pública. Tendo em vista que as abordagens de inovação são centradas nos usuários ou clientes, acredita-se que a sua aplicação na área de gestão de pessoas possa trazer notáveis resultados para a concepção de uma política estratégica que possibilite melhores serviços aos clientes internos, bem como o atingimento dos resultados da organização.

Além desse objetivo central, o trabalho também buscará identificar, por meio de pesquisa exploratória, a percepção de servidores públicos sobre inovação em gestão de pessoas, sobre os elementos fundamentais para a elaboração de uma política estratégica de gestão de pessoas, avaliando a contribuição de abordagens de inovação para a elaboração dessa política.

Ademais, dados preliminares da pesquisa da *Organisation for Economic Co-operation and Development* - OECD realizada em 2016 (OECD, 2017) sobre práticas estratégicas de gestão de recursos humanos no governo indicam que a inovação é uma das maiores prioridades para a reforma de recursos humanos nos países da OECD. A inovação no setor público figura nos objetivos estratégicos de governo de diversos países, muitos dos quais estão desenvolvendo programas de capacitação para colaboradores e líderes. Considerando a necessidade de incentivar o desenvolvimento de competências em inovação, o presente estudo também envolveu uma forma de capacitação prática no método para os participantes.

Justificada a importância do estudo, no próximo tópico será tratado o referencial teórico da pesquisa.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção trata do referencial teórico no qual está embasado o trabalho, discorrendo sobre o conceito de inovação, o seu destaque no cenário nacional e no setor público, a sua relação com a gestão de pessoas, até chegar ao objeto principal da pesquisa que é a gestão estratégica de pessoas e o método de inovação utilizado na pesquisa – o *Design Sprint*.

Inovação – conceito e abordagens

Neste trabalho será adotada a definição de inovação de Brown (2010), que a entende como valor percebido pelos usuários dos produtos ou serviços inovadores.

Para alcançar esse impacto na vida dos usuários, tem-se utilizado abordagens como o *Design Thinking* para identificar necessidades das pessoas e criar soluções utilizando as ferramentas e o modo de pensar dos *designers* (KELLEY, KELLEY, 2014). Esses mesmos autores enfatizam que a crença na confiança criativa é a essência da inovação, uma vez que o próprio *Design Thinking* fundamenta-se na capacidade das pessoas de reconhecerem padrões, bem como de elaborarem propostas de soluções, a partir da imersão no problema e da busca por novos *insights*.

Também é importante ressaltar o papel do *Design Thinking* na geração de conhecimentos, acionando a inteligência coletiva de um grupo multidisciplinar por meio das atividades que exploram a colaboração e a participação dos envolvidos no processo, podendo gerar resultados mais sustentáveis, pois foram “validados” por meio de técnicas que propiciam a empatia, a experimentação e avaliação dos protótipos com os usuários reais. Nesse ponto, percebe sua importância para a gestão do conhecimento, possibilitando a mobilização dos conhecimentos tácitos para a busca de soluções para desafios reais da organização.

Neste contexto, cabe destacar o que se espera em termos de resultados dos processos de inovação na visão de Vaz (2016, p. 26):

“É necessário destacar que, para ser considerada inovação, as mudanças ou novidades criadas devem trazer resultado para a organização em forma de lucros, para as organizações privadas, ou em forma de melhoria do nível de vida para os cidadãos, quando se tratar das organizações públicas”.

Inovação no setor público brasileiro

Quando se fala em inovação no setor público, a primeira questão que surge é se podemos adotar os mesmos parâmetros, abordagens e métodos utilizados na iniciativa privada, assim como acontece com vários outros temas de gestão organizacional.

No campo conceitual, há de se destacar a definição de inovação no setor público de Mulgan (2007), que a considera como novas ideias que criam valor público e que, quando implementadas, são úteis do ponto de vista da entrega do valor público. Assim, diferencia-se da iniciativa privada em que a competitividade organizacional é o que impulsiona a busca por inovação, tornando-a primordial para a sobrevivência da empresa.

Tendo em vista a importância de se criar valor público, é que abordagens como o *Design Thinking*, que buscam justamente entender as necessidades das pessoas, são também bastante utilizadas para os processos de inovação nas organizações públicas.

No caso da prestação de serviços públicos, uma inovação bem-sucedida é aquela que pode trazer melhoria da qualidade de vida da população e da prestação de serviços aos cidadãos, que estão cada vez mais exigentes e com anseios de um atendimento mais rápido e eficaz. A inovação no setor público tem como parâmetro a criação e a implementação de novos processos, estrutura, cultura, produtos e serviços que melhorem a eficiência, eficácia e efetividade de resultados para a sociedade.

Sendo assim, há um movimento crescente de interesse pelo estudo e aplicação de abordagens de inovação no contexto público, que pode ser evidenciado pela elaboração de alguns trabalhos acadêmicos sobre a utilização do *Design Thinking* no setor público (VAZ, 2016; ARBACH, 2017; MARQUES, 2017) e a criação da rede de inovação do governo (Rede InovaGov) que desempenha um importante papel na disseminação dessa cultura de inovação e na conexão entre várias instituições e inovadores do setor público.

Quanto aos impactos da inovação, Cavalcante e Camões (2017) destacaram que a inovação pode contribuir para melhorar a qualidade e eficiência do serviço público, bem como aumentar a capacidade do governo na solução de problemas.

Gestão Estratégica de Pessoas

Na instituição pesquisada há um laboratório de inovação na unidade de gestão de pessoas, fazendo com que o *Design Thinking* seja habitualmente utilizado para a criação de soluções para os desafios relacionados às atividades dessa unidade.

Como o foco do trabalho foi a utilização de um método de inovação para a elaboração de uma política estratégica de gestão de pessoas, é preciso compreender o que se entende por gestão de pessoas estratégica. Um ponto chave dessa definição é a integração das políticas de gestão de pessoas com as metas e objetivos organizacionais, com o intuito de melhorar o desempenho da instituição, propiciando uma cultura que encoraje tanto a flexibilidade como a inovação (DEMO, 2010). Por isso, modelos como o de gestão por competências assumem um papel tão importante na gestão de pessoas estratégica, pois é preciso desenvolver as pessoas para que elas tenham um papel ativo no cumprimento de metas que estejam alinhadas aos propósitos da organização.

Singar e Ramsden (1972 apud DEMO, 2010) sugerem alguns requisitos das políticas de gestão de pessoas que podem proporcionar uma sinergia entre organizações e seus membros:

- a) Informar aos colaboradores o tipo de tratamento, as condições de trabalho, recompensas e oportunidades que eles podem receber;
- b) Ser um guia de comportamento para os líderes;
- c) Definir oportunidades, responsabilidades e autoridades da gestão de pessoas em relação a outras áreas da organização;
- d) Permitir a definição de objetivos da gestão de pessoas relacionados aos objetivos da organização; e
- e) Ser pública, acessível, clara, simples e objetiva para todos os colaboradores.

Inovação e Gestão de Pessoas no Setor Público

Um importante estudo que discorre sobre a relação entre inovação e gestão de pessoas é o desenvolvido por Camões (2017). A autora fez uma discussão com base no material produzido pelo Nesta, laboratório de inovação em governo do Reino Unido, destacando alguns pontos importantes, tais como a necessidade da organização de se engajar em cada um dos estágios do processo de inovação, incluindo as práticas e políticas de gestão de pessoas, no sentido de que um dos incentivos para a inovação é a própria busca por desenvolvimento. Abaixo há um resumo sobre os estágios do processo de inovação e sua relação com gestão de pessoas:

- a) estágio 1 – definição do problema, que perpassa sensibilizar os servidores para um novo modelo e investigar as necessidades individuais dos servidores para a melhoria do desempenho;
- b) estágio 2 – geração de ideias, instrumentalizando os servidores com as ferramentas e estratégias para a geração de ideias que visam solucionar um problema específico;
- c) estágio 3 – teste de ideias por meio da criação de um protótipo ou um piloto da ideia aprovada;
- d) estágio 4 – avaliação e teste constante do projeto, que enfatiza a importância de dados que demonstrem o impacto dos resultados da inovação implementada. É neste ponto que se pode ganhar o apoio das lideranças.

- e) estágio 5 - efetiva implementação em escala da inovação testada, assegurando que o projeto pode funcionar, em termos econômicos e sociais, e também, que é sustentável. É preciso contar neste ponto com lideranças engajadas, recursos orçamentários, servidores públicos com as habilidades e atitudes necessárias para inovação, bem como uma cultura organizacional que promova inovação.

Analisando as conclusões deste e de outros estudos (GUEDES et. al, 2013), observa-se que há uma ênfase em como as políticas ou práticas de gestão de pessoas podem ser melhoradas e afetar o desempenho dos colaboradores, mas não explicitam claramente a utilização de alguma abordagem de inovação para a busca de soluções para os desafios desta área. Por outro lado, Camões (2017) concluiu que é possível dizer que a inovação pode contribuir no processo de melhoria das práticas e políticas de gestão de pessoas.

Por sua vez, Sereno (2012) em seu estudo destaca que as pessoas são fundamentais para o processo de inovação, pois a gestão da inovação passa obrigatoriamente pela gestão de pessoas. Isso quer dizer que as organizações precisam ser geridas de tal forma que os conhecimentos tácitos ou ideias das pessoas sejam transformados em valor para a organização. Para isso, as pessoas precisam interagir, trabalhar em conjunto e compartilhar suas ideias e conhecimentos, pois assim a organização poderá ampliar a sua capacidade de promover a inovação.

Essa integração entre inovação e gestão de pessoas pode ser observada na instituição pesquisada, em seu Laboratório de Inovação, com casos de utilização da abordagem do *Design Thinking* para a criação coletiva de soluções para problemas de interação entre os servidores e a área de gestão de pessoas, bem como para seu processo de atendimento a dúvidas e recebimento de sugestões dos servidores.

Dessa forma, com o intuito de aprimorar as formas de propor soluções aos desafios relacionados às práticas e políticas de gestão de pessoas, é que foi utilizado um método de inovação para a modelagem da política estratégica de gestão de pessoas - o *Design Sprint*, objeto deste estudo.

Design Sprint

Neste tópico será abordado em linhas gerais o *Design Sprint*, que é um método desenvolvido pelo *Google Ventures* (KNAPP, 2017), baseado nas metodologias ágeis. É uma abordagem prática, centrada no usuário, que, utilizando premissas do *Design Thinking* como as fases de imersão, ideação e prototipagem, é capaz de otimizar projetos, com o teste de protótipos em poucos dias.

Para o planejamento de um *Design Sprint* há algumas questões importantes a serem observadas. Primeiramente, é necessário definir o desafio a ser trabalhado, que no caso foi a modelagem da política estratégica de gestão de pessoas, bem como definir a equipe, que é composta por um facilitador (responsável pela administração do tempo, do debate e do processo em geral), um definidor (responsável por tomar decisões importantes ao longo do processo) e os especialistas (com conhecimento sobre o assunto ou o desafio). A escolha dos participantes da equipe é crucial para o bom andamento do Sprint. Quanto ao tamanho da equipe, Knapp (2017) sugere aproximadamente sete pessoas, mas pode ser menos. O autor também propôs as seguintes fases para o *Design Sprint*:

I – o primeiro dia é dedicado ao estudo, mapeamento do problema e definição de um alvo para o desenvolvimento do projeto;

II – o segundo dia é destinado ao esboço de soluções concorrentes, realizadas de forma individual pela equipe, ou seja, é um dia de dedicação à geração de ideias;

III – o terceiro dia é decisivo, pois é quando se tomam as decisões sobre a melhor solução para o desafio, sendo crucial o papel do definidor, que pode decidir em desacordo com a votação da maioria dos membros da equipe;

IV – o quarto dia é o mais difícil, pois chega o momento de tornar tangíveis as ideias escolhidas, ou seja, é quando a equipe elaborará o protótipo que será apresentado ao grupo de teste; e

V – o quinto dia é o momento de testar o protótipo com clientes, realizando entrevistas para coletar as lições aprendidas.

A principal vantagem de se utilizar o método do *Design Sprint* é que ele possibilita um aprendizado muito rápido, pois saímos da ideia para o teste da solução em uma semana, a partir do teste com os usuários de um protótipo, que é uma forma de tornar a ideia mais tangível a ponto de causar alguma sensação no grupo de teste. Dessa forma, não foi preciso passar pelo desenvolvimento propriamente dito da solução e, com isso, há a diminuição do tempo gasto e de recursos envolvidos, seja dinheiro ou pessoas, pois é um método muito focado em atingir objetivos em um tempo definido.

Após a exposição dos principais conceitos que sustentaram a realização da pesquisa-ação, a próxima seção abordará o método utilizado para o alcance dos objetivos propostos para esta pesquisa.

3. METODOLOGIA

A partir da contextualização sobre inovação, gestão estratégica de pessoas e métodos de inovação, foi identificada a escassez de estudos sobre a aplicação de métodos inovadores em gestão de pessoas. Por isso, antes da pesquisa-ação de modelagem da política estratégica de gestão de pessoas em uma oficina com *Design Sprint*, houve a aplicação de uma pesquisa exploratória como recurso para a pesquisa principal.

A pesquisa exploratória é um estudo preliminar realizado com a finalidade de conhecer melhor o objeto de estudo (inovação em gestão de pessoas) e o contexto em que ele se insere. Neste sentido, a pesquisadora enviou um questionário online aos especialistas em gestão de pessoas de diversas instituições para mapear o entendimento sobre algumas temáticas e buscar padrões de respostas que pudessem auxiliar na pesquisa-ação.

O questionário foi respondido no período de 9 a 16 de abril de 2018 por uma amostra de 11 servidores de diferentes instituições, e as respostas foram avaliadas com base numa adaptação da análise de conteúdo proposta por Bardin (2011, p.47), definida como:

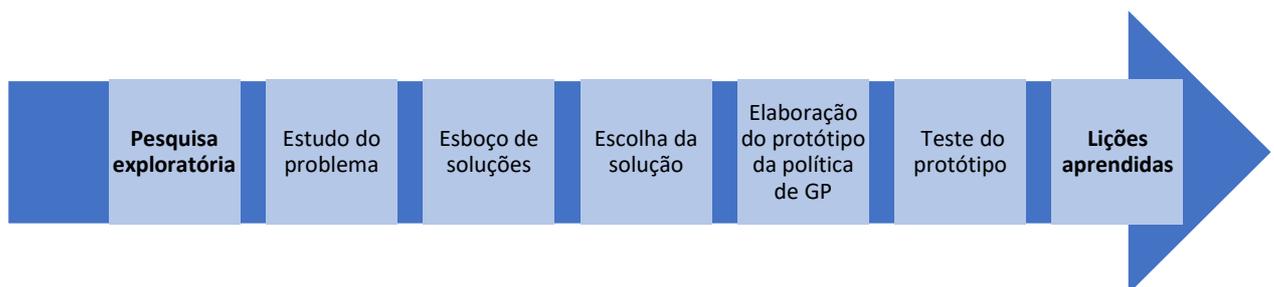
“um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

Identificados esses elementos principais, os resultados serviram como base para a pesquisa-ação, que foi realizada no período de 16 a 20 de abril de 2018 pela pesquisadora no Centro de Treinamento da ANAC. A pesquisa consistiu na realização de uma oficina de *Design Sprint* com uma equipe de 8 (oito) pessoas para a elaboração da proposta de uma política estratégica de gestão de pessoas da ANAC. Dessa forma, a pesquisa-ação seguiu os princípios de resolver um problema coletivo, que, no caso específico, era não ter uma política estratégica de gestão de pessoas. A pesquisadora foi facilitadora do grupo de especialistas, que atuaram de maneira colaborativa para a elaboração do documento.

O objetivo da oficina foi reduzir o tempo necessário para a apresentação de uma proposta de política que pudesse ser avaliada por um grupo-teste. A oficina teve a duração de 5 (cinco) dias, com 30 (trinta) horas de duração, conduzida seguindo as etapas abaixo:

- a) mapeamento do desafio – neste momento foram apresentados os resultados da pesquisa exploratória, a equipe fez entrevista com um grupo de 5 (cinco) especialistas em gestão de pessoas para alinhar o conhecimento e expectativas sobre uma política estratégica de gestão de pessoas para ajudar na definição de um alvo que seria melhor detalhado durante a oficina.
- b) esboço de soluções – foram geradas ideias tendo como base o alvo definido no dia anterior;
- c) decisão sobre a ideia que seria desenvolvida durante a oficina;
- d) prototipação – nesta fase foi elaborada uma proposta de política e uma forma de comunicar os princípios norteadores presentes no documento elaborado; e
- e) teste do protótipo – no último dia a proposta foi avaliada por cinco gerentes da área de gestão de pessoas para a coleta dos aprendizados a partir da reação e percepção deles.

Figura 1 – Resumo do processo de desenvolvimento da pesquisa



Fonte: a autora

4. RESULTADOS

A pesquisa exploratória, como foi dito anteriormente, serviu apenas como informação secundária à pesquisa-ação, por isso nos resultados contidos na tabela abaixo foram consideradas apenas as duas subcategorias com a maior frequência de respostas para cada uma das perguntas, que foram consideradas as categorias. No

entanto, nos casos de empate na frequência de respostas, foram consideradas mais de duas subcategorias.

Tabela 1. Categorias da pesquisa exploratória com maior frequência de respostas

Categorias	Subcategorias
O que é inovação em gestão de pessoas	Agregar valor aos resultados da organização
	Satisfazer o cliente
Práticas de inovação implementadas na organização	Abordagens de inovação (<i>Design Thinking</i> e <i>Design Sprint</i>)
	Programa de Qualidade de Vida
Elementos básicos de uma política estratégica de gestão de pessoas	Suporte ao cumprimento da missão e resultados organizacionais
	Crítérios para ocupação de cargos
Formas de elaborar a política estratégica de gestão de pessoas	De forma colaborativa
	Alinhada à estratégia organizacional
Resultados da implementação da política estratégica de gestão de pessoas	Melhoria dos resultados da organização
	Transparência das ações
	Melhoria do desempenho individual
Avaliação da efetividade da política estratégica de gestão de pessoas	Realização de pesquisas de opinião ou de clima
	Programas de <i>feedback</i> e de avaliação de desempenho
Como a gestão de pessoas pode incentivar a inovação	Gestão de pessoas como parte da estratégia organizacional
	Desenvolvimento de competências de inovação e novas experiências
	Reconhecimento de ideias
	Valorização dos profissionais

Fonte: a autora

A pesquisa-ação consistiu em uma oficina de trabalho intenso e colaborativo, durante cinco dias, que gerou como produto uma proposta preliminar de texto da política estratégica de gestão de pessoas. Os pontos principais a serem destacados são a otimização de tempo para a elaboração do documento, contando com a participação integral e dedicada de uma equipe, bem como a presença do decisor ou definidor, que tinha um importante papel de não deixar a discordância entre os participantes travar o processo, definindo os rumos a seguir.

No primeiro dia da oficina, foi definido o objetivo de longo prazo que deveria nortear todo o trabalho dos demais dias, o qual foi “direcionar e fortalecer a gestão de pessoas para a entrega de serviços que agreguem valor à instituição e ao servidor”. Além disso, trazer o norte da instituição por meio do plano estratégico e das boas práticas foi o alvo escolhido para direcionar os esforços do trabalho de elaborar a proposta da política.

Ao final dos cinco dias, foi apresentada uma proposta de política aos gestores da área de gestão de pessoas, que deram sugestões de melhoria e destacaram pontos fortes. Isso gerou grande aprendizado em um curto período de tempo, fazendo com que a equipe conseguisse melhorar o documento, ajustando termos para tornar o texto mais claro e mais alinhado ao objetivo de longo prazo definido.

Um dos pontos fortes do resultado da oficina foi o foco na prestação de serviços contida no objetivo de longo prazo, que se coaduna com a definição de inovação utilizada neste trabalho, entendida como valor percebido pelo usuário, por meio de produtos e serviços que causem impacto em sua vida (BROWN, 2010). Outro aspecto a ser destacado é o papel da gestão de pessoas como apoiadora do atingimento das metas da organização e não apenas como um departamento burocrático e reativo às demandas de seus colaboradores internos, exigindo novas capacidades das pessoas que atuam na área, como as relacionadas à inovação, o que gerou a inclusão de um tópico sobre o tema no documento da política, abrangendo incentivos às práticas de excelência desenvolvidas pelos servidores e ao fomento da cultura de inovação, com foco na valorização das pessoas e no compromisso com resultados.

Outra preocupação dos participantes da oficina foi de que não adiantaria ter um documento bem escrito se os valores contidos nele não fossem de fato norteadores das práticas do setor. Por isso, além do texto da política, foi elaborado um protótipo de comunicação de como a unidade deve funcionar em relação às necessidades dos clientes internos, que inclusive podem mudar ao longo de sua jornada na organização (do ingresso à aposentadoria) e que precisam ser mapeadas e integradas por meio dos dados disponíveis na área para um atendimento mais proativo, por exemplo: um servidor recém-ingresso vai precisar de informações sobre como se matricular nas capacitações ofertadas, avaliação de estágio probatório, reembolso do plano de saúde, entre outras, cujas orientações podem ser um serviço prestado pela unidade de gestão de pessoas, focada neste momento de sua vida profissional.

Além desse enfoque na prestação de serviços, outro ponto a ser destacado foi o cumprimento ao longo da oficina de alguns estágios do processo de inovação em relação à gestão de pessoas, discutidos neste trabalho por meio da citação de Camões (2017), tais como a definição do problema (estágio 1), a instrumentalização dos servidores para a geração de ideias para o desafio da elaboração da política de gestão estratégica de pessoas (estágio 2), bem como o teste dessa solução criada e a sua constante avaliação (estágios 3 e 4). Assim, esse aspecto de instrumentalização dos participantes na metodologia pode ser considerado um fator importante para o desenvolvimento de uma cultura da inovação na instituição.

5. DISCUSSÃO

Os dados obtidos na pesquisa exploratória apontaram para o que foi proposto por Macedo, Miguel e Casorotto Filho (2015), segundo os quais um resultado esperado pelo uso de modelos para gerar inovação é o atingimento dos objetivos estratégicos das organizações. Nesse sentido, as subcategorias mais frequentes apontaram a importância de alinhamento, tanto das práticas de inovação quanto da política estratégica de gestão de pessoas, à melhoria dos resultados da organização. Por outro lado, também foi bastante presente a importância do reconhecimento e da valorização dos profissionais, seja por meio de Programas de Qualidade de Vida ou do reconhecimento de ideias e desenvolvimento de competências individuais.

Quanto à pesquisa-ação, as definições estratégicas contidas no documento preliminar (objetivo, missão, visão, valores, premissas, diretrizes e lema da gestão de pessoas) reforçam que a gestão de pessoas deve contribuir para o atingimento dos resultados institucionais, destacando a importância da entrega de serviços de excelência, a valorização do ser humano e seus conhecimentos como o principal ativo

organizacional, tendo como diretrizes o Plano Estratégico e processos que garantam serviços de qualidade para o servidor e para a instituição.

Esse conhecimento coletivo que permeou a elaboração do documento está em consonância com o que foi destacado por Demo (2010), segundo a qual as políticas de gestão de pessoas devem estar alinhadas às metas e objetivos organizacionais. Outros elementos destacados pela autora ao citar Singar e Ramsden (1972), e que estão presentes na versão preliminar da minuta, são a relevância de a política ser um guia de comportamento para os líderes da instituição, frisando que a gestão de pessoas não é exclusiva da unidade de gestão de pessoas, bem como ser um direcionador do tipo de comportamento dos colaboradores que será incentivado e recompensado. Ademais, durante todo o processo de construção do documento, a equipe também destacou a importância de se ter um documento simples, claro, objetivo e bem comunicado para todos os colaboradores.

É importante destacar que a inovação tem sido reconhecida como uma condição para sustentabilidade, crescimento econômico e melhoria da gestão (CAVALCANTE; CAMÕES, 2017). Além disso, os autores destacam que a capacidade inovativa das organizações depende da construção de um capital humano inovador; por isso a pesquisa-ação também consistiu em uma forma de capacitação para os participantes, baseada no “aprender fazendo”.

O próprio processo da pesquisa-ação é entendido como uma maneira de fomentar uma cultura de inovação na instituição. Na visão de Demarchi (2011), a cultura organizacional, formada pela junção dos diferentes conhecimentos da organização, é uma visível demonstração de identidade da organização. Assim, como a instituição tem como norteador incentivar a inovação, é imprescindível a realização deste tipo de trabalho colaborativo em torno de um desafio da instituição para formar essa cultura inovadora.

Quanto à adoção do método, as etapas distribuídas ao longo dos 05 (cinco) dias foram adequadas tanto para o atingimento do objetivo proposto quanto para o tempo de entrega do resultado, mas pela natureza do desafio (modelar diretrizes de uma política estratégica) a aplicação foi mais desafiadora, pois é menos tangível do que o desenvolvimento de soluções tecnológicas ou remodelagem de serviços, por exemplo, que são contextos habituais de utilização do método. Por outro lado, as lições aprendidas advindas do teste mostraram aspectos relevantes de melhoria e refinamento do protótipo, que só puderam ser obtidas por ter sido desenvolvida a quinta etapa do método (teste com usuários), sendo que a própria forma de produção do protótipo já pode ser considerada um avanço em relação ao modo tradicional de produção de documentos da área, por ter envolvido um grupo mais diversificado em um contexto de produção colaborativa.

Por fim, após a realização da oficina, todo o conhecimento produzido pela equipe foi sistematizado em um relatório detalhado, que foi encaminhado a todos os participantes, pois este registro mantém a memória coletiva do grupo, possibilitando o resgate e a utilização do conhecimento gerado para o processo de melhoria contínua do protótipo elaborado, bem como para outros projetos correlatos.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A avaliação dos participantes da oficina quanto à aplicação do método do *Design Sprint* para a elaboração da política estratégica de gestão de pessoas sugere que

um trabalho colaborativo, que propicie a troca de ideias, pode gerar um resultado mais inovador, destacando a importância de um esforço concentrado, do papel do definidor e da demarcação das tarefas para o resultado obtido, que são os fundamentos do método aplicado. Assim, pode-se concluir que o método pode ser aplicado para assuntos relacionados à gestão de pessoas, que é uma das vertentes do Laboratório de Inovação da instituição pesquisada.

Os participantes da pesquisa-ação também sugeriram como pontos de melhoria a participação de pessoas estratégicas de unidades diversas da gestão de pessoas e mais pessoas de instituições similares, e, como testadores, de alguns servidores e não apenas gestores. Também apontaram a importância de se ter uma etapa mais explícita de gestão de riscos do produto, em função do aspecto da intangibilidade do desafio inicial. Como o trabalho de refinamento da política ainda será continuado, os aprendizados obtidos poderão ser utilizados para as próximas ações.

As considerações dos participantes coadunam-se com as proposições de Freitas-Filho (2013), segundo o qual o sucesso da implementação da inovação depende do comprometimento das pessoas, que pode ser obtido quando a mudança é planejada e também executada de forma conjunta ou num modelo colaborativo, possibilitando mitigar algumas resistências, podendo ser considerada vantajosa a aplicação do método.

Por fim, como agenda futura de pesquisa será importante a aplicação do *Design Sprint* e de outros métodos inovadores por outras instituições e para outros desafios da gestão de pessoas para ampliar a geração de conhecimentos e de resultados que possam ser mensurados e disseminados como boas práticas em gestão de pessoas. Não obstante, o resultado deste trabalho foi considerado uma boa prática pelos participantes e continua sendo desenvolvido para outros desafios dentro da instituição, tendo obtido uma boa avaliação pelos envolvidos.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARBACH, Marcio Neves. ***Design Thinking no setor público: percepções, desafios e oportunidades***. Trabalho de Conclusão de Curso do MBA em Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, 2017.

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

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

CAMÕES, Marizaura Reis de Souza. Inovação e Gestão de Pessoas no setor público: necessidade de novos olhares. X Congresso Consad, 2017 Disponível em <file:///C:/Users/Marilia/Documents/Pós-graduação/Painel-02_01_CONSAD%20Camões.pdf> Acessado em: 03/05/2018

CAVALCANTE, Pedro; CAMÕES, Marizaura Reis de Souza. ***Public innovation in Brazil: an overview of its types, results and drivers***. Texto para Discussão 222. Brasília: Ipea, 2017.

DEMARCHI, Ana Paula Perfeito. **Gestão Estratégica de Design com a Abordagem de *Design Thinking*: Proposta de um Sistema de Produção do Conhecimento**. 2011. 302 p. Trabalho de conclusão de curso (Tese) – Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011. Disponível em < <https://goo.gl/QBNNZr> > Acessado em: 03/05/2018.

DEMO, Gisela. **Políticas de Gestão de Pessoas nas Organizações: papel dos valores pessoais e da justiça organizacional**. São Paulo: Atlas, 2010.

FREITAS-FILHO, Fernando Luiz. **Gestão da inovação: teoria e prática para implantação**. São Paulo: Atlas, 2013.

GUEDES, Luis Fernando; LAMANA, Adorinda, ALMEIDA, Mariana de.; VASCOCELLOS-GUEDES, Liliana. **Seja a mudança que você quer ver no mundo: práticas inovadoras em gestão de pessoas numa instituição médica de ponta**. VI Congresso Consad, 2013. Disponível em < [seja-a-mudança-que-você-quer-ver-no-mundo-práticas-inovadoras-em-gestão-de-pessoas-numa-instituição-médica-de-ponta.pdf](#) > Acessado em: 03/05/2018.

KELLEY, Tom; KELLEY, David. **Confiança Criativa: libere sua criatividade e implemente suas ideias**. São Paulo: HSM do Brasil, 2014.

KNAPP, Jake; ZERATSKY, John; KOWITZ, Braden. ***Sprint*: o método usado pelo Google para testar e aplicar novas ideias em apenas cinco dias** (Tradução GOTTLIEB, Andrea). Rio de Janeiro: Intrínseca, 2017.

MACEDO, Mayara Atherino; MIGUEL, Paulo Augusto Cauchick; CASAROTTO FILHO, Nelson. **A caracterização do *Design Thinking* como um modelo de inovação**. Revista de Administração e Inovação. São Paulo, v. 12, n.3, p. 157-182, jul-set., 2015.

MARQUES, Adriana Macedo. Possibilidades do *design thinking* para a implementação de serviços públicos inovadores: uma pesquisa-ação em gestão pública na procuradoria-geral da fazenda nacional. 2017. 183 p. Trabalho de conclusão de curso (Dissertação) – Mestrado Profissional em Administração Pública, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro, 2017. Disponível em < <http://gvpesquisa.fgv.br/teses-dissertacoes> > Acessado em: 03/05/2018.

MULGAN, G. ***Ready or not? Taking innovation in the public sector seriously***. Londres: NESTA, abr. 2007 (Provocation, n. 03) <Disponível em: https://www.nesta.org.uk/sites/default/files/ready_or_not.pdf > Acessado em 03/05/2018

OECD – ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT. **Core skills for public sector innovation**. European Union: OECD, 2017

PAROLIN, Regina Hierro; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. **Gestão Estratégica de Pessoas para Inovação – caso do Laboratório Herbarium**. Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 6, n. 2, p. 135-156, 2009.

QUEIROZ, Ana Carolina Spolidoro; ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão; MALIK, Ana Maria. **Gestão Estratégica de pessoas e inovação: estudos de caso no contexto hospitalar**. Revista de Administração, São Paulo, v.48, n.4, p.658-670, out./nov./dez. 2013.

SERENO, Giordano Alan Barbosa. **Estudo sobre a contribuição do Fator Humano para o desenvolvimento da inovação nas organizações**. 2012. 262 p. Trabalho de conclusão de curso (Dissertação) – Programa de Pós-Graduação em Gestão do Conhecimento e Tecnologia da Informação, Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2012.

VAZ, Jorge Belimar Silva. **Utilização de *Design Thinking* e Gestão de Ideias para Inovação: Estudo de Caso em uma Organização Pública**. 2016. 160 p. Trabalho de conclusão de curso (Dissertação) – Mestrado Profissional em Administração Pública, Universidade Federal de Lavras, Lavras, 2016. Disponível em < <https://goo.gl/npynT> >Acessado em: 03/05/2018.