

Título do capítulo	CAPÍTULO 20 – COLABORAÇÃO E AGILIDADE: EXPERIÊNCIA DE USO DE METODOLOGIA ÁGIL PARA CONSTRUÇÃO DO LAB INOVASES-DF
Autores	Thaís Branquinho Oliveira Fragelli Gilmara Hussey Carrara da Silva Márcia Helena Nerva Blumm Igor Morais Vasconcelos
DOI	

Título do livro	INOVAÇÃO E POLÍTICAS PÚBLICAS: SUPERANDO O MITO DA IDEIA
Organizador	Pedro Cavalcante
Volume	
Série	
Cidade	Brasília
Editora	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea)
Ano	2019
Edição	1ª
ISBN	978-85-7811-352-0
DOI	

© Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – ipea 2019

As publicações do Ipea estão disponíveis para *download* gratuito nos formatos PDF (todas) e EPUB (livros e periódicos). Acesse: <http://www.ipea.gov.br/portal/publicacoes>

As opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade dos autores, não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada ou do Ministério da Economia.

É permitida a reprodução deste texto e dos dados nele contidos, desde que citada a fonte. Reproduções para fins comerciais são proibidas.

COLABORAÇÃO E AGILIDADE: EXPERIÊNCIA DE USO DE METODOLOGIA ÁGIL PARA CONSTRUÇÃO DO LAB INOVASES-DF

Thaís Branquinho Oliveira Fragelli¹
Gilmara Hussey Carrara da Silva²
Márcia Helena Nerva Blumm³
Igor Morais Vasconcelos⁴

1 O LUGAR DA INOVAÇÃO

A inovação é um processo que tem sido abraçado por vários setores, inclusive o público. É um conceito que inspira as pessoas e aqueles que formulam políticas. Os fatores que contribuem para que esse movimento esteja em franco crescimento é a necessidade de melhorar a qualidade dos serviços, de solucionar os desafios da comunidade, de resolver problemas provenientes do governo de maneira a melhorar não só a sua eficácia e sua eficiência, mas também a sua legitimidade (Damanpour e Schneider, 2009).

Constitui um conceito amplo e gira em torno do abstrato e da subjetividade, como ideias e práticas percebidas como novas, além de propor como ponto-chave a mudança. Nesse contexto, as mudanças organizacionais são apontadas pela literatura como inerentes ao cotidiano corporativo e exigem dos servidores adaptações, mudanças de atitude e de comportamentos para que os objetivos institucionais sejam atingidos (Takahashi, 2013). Podem estar relacionadas a alterações de planejamento, de componentes institucionais como as pessoas, de modificação de finalidade básica, de processo de trabalho, de cultura, de estrutura formal, de relação da organização com o ambiente (Alves *et al.*, 2018). Inovar, então, é mudar, é sair do ponto comum, ser disruptivo; mas como operacionalizar a inovação?

O processo de construção de uma rede de inovação na Secretaria de Saúde do Distrito Federal (SES-DF) iniciou, no final de 2017, com a sugestão realizada por

1. Fisioterapeuta, facilitadora da Rede InovaSES, na Coordenação de Inovação e Gestão do Conhecimento da Secretaria de Saúde do Distrito Federal (SES-DF) e doutora em Ciências da Saúde.

2. Fisioterapeuta, facilitadora da Rede InovaSES, gerente de educação em Saúde da SES-DF, especialista em Gestão e em Preceptoría no SUS e responsável pelo Lab InovaSES.

3. Subsecretária de Planejamento em Saúde e mestre em Administração.

4. Advogado, técnico na Gerência de Formatação de Novos Empreendimentos da Agência de Desenvolvimento do Distrito Federal (Terracap) e mestrando em Gestão Pública.

meio de um canal de comunicação interno da SES-DF existente entre servidores e o secretário, o Papo de Saúde. Este canal prevê que os servidores possam realizar sugestões de ideias e estas são direcionadas diretamente ao secretário de Saúde para sua análise e aprovação e, a partir desse momento, serem iniciadas algumas ações para implantação. Assim, surgiu a sugestão de criação da Rede InovaSES e a implementação de um laboratório, o Lab InovaSES-DF.

A finalidade do laboratório seria de ser um catalizador de ideias e experiências, um espaço físico que pudesse impulsionar o servidor ao empreendedorismo e à criatividade. Apesar de existirem críticas que se referem aos laboratórios de inovação como um modismo, acreditou-se que a existência de algo físico e que estivesse aos olhos do servidor favoreceria a implantação da cultura de inovação.

Precisava-se, então, de: um espaço físico, um projeto, um fluxo de atividades e pessoas que se responsabilizassem. Nesse contexto, em um momento pouco inovador, uma reunião ao modelo tradicional, surgiu a proposta da utilização de uma ferramenta que pudesse proporcionar agilidade ao processo e propiciasse um trabalho colaborativo. Desse modo, o *design sprint* surgiu como sugestão de uma metodologia capaz de auxiliar na concepção do projeto.

2 O QUE É *DESIGN SPRINT*?

O *design sprint* é uma metodologia com elementos do *design thinking* e *design* centrado no usuário. Autores afirmam que seria uma forma de aplicação do *design thinking* (Oliveira, 2017). A diferença básica entre o *design thinking* e o *design sprint* é que o primeiro tem uma natureza exploratória e menos rígida, constitui uma forma de pensamento em que os passos podem ser repetidos várias vezes ciclicamente, agregando cada vez mais às soluções. Já o *design sprint* configura-se como uma metodologia ágil em que se baseia no *design thinking*, mas de uma maneira mais estruturada e com etapas bem definidas (González, 2016; Oliveira, 2017).

Originalmente, o *design sprint* foi descrito por Jake Knapp (2017) e desenvolvido pela Google Ventures, sendo atualmente também utilizado em outras empresas, e o seu ponto de partida é sempre um desafio bem claro e com limites bem definidos. Essa metodologia – considerada ágil, como mencionada anteriormente – se baseia em realizar, em poucos dias, o trabalho que poderia se estender por meses, tendo como resultado final uma entrega efetiva.

O objetivo do *design sprint* é testar hipóteses e acelerar o aprendizado de maneira a errar e a corrigir de maneira rápida, e, para sua execução, o método é realizado em cinco fases: *i*) compreensão e definição do problema; *ii*) divergência e proposição de diferentes ideias; *iii*) definição ou decisão por uma ideia; *iv*) prototipação; e *v*) validação com usuários potenciais (Silva, 2018). Essas fases são

essenciais e são distribuídas por Knapp em cinco dias sendo desenvolvida com equipe e desafios corretos (Knapp, 2017).

2.1 O desafio do desafio

Em um primeiro momento, foi necessária a formulação de um desafio que fosse bem delimitado, inspirador e breve. Knapp (2017) relata que o *sprint* pode auxiliar em três situações mais específicas: *i*) situações que envolvem um alto risco; *ii*) situações em que o prazo para entrega é muito curto; e *iii*) situações em que o projeto perde o ritmo ou estejam estagnados. No caso do Lab InovaSES, tinha-se um prazo de entrega já estipulado pelo secretário-adjunto de Gestão e que era relativamente curto (era abril e o prazo estipulado era junho), acrescido de uma morosidade em que já estava se arrastando a sua implementação por algum tempo. O *design sprint* seria, então, uma ferramenta para encontrar soluções rápidas e que propulsionaria as pessoas a se movimentarem em direção à implementação da solução.

O desafio já existia; dessa forma, o passo seguinte seria deixá-lo bem claro, delimitado para que a equipe e os demais gestores compreendessem a importância do processo e a possibilidade de entrega dentro do prazo já definido pelo secretário-adjunto. Nesse contexto, surgiu o desafio a ser realizado no primeiro *design sprint* da SES-DF: “projetar o Laboratório InovaSES como recurso tecnológico com a finalidade de disseminar a cultura de inovação na SES-DF, para iniciar atividades em junho de 2018”. Assim, para deixá-lo de uma maneira que pudesse ser operacionalizada a sua execução, ainda foram elencados os produtos esperados de maneira mais específica e mais clara:

- projeto do espaço físico;
- levantamento de recursos tecnológicos para o espaço e cronograma de compra;
- proposta de fluxo de atividades;
- recursos tecnológicos de apoio (por exemplo: *site*, aplicativos, *blog*) com cronograma de implantação;
- definição dos responsáveis e de suas atribuições para execução com prazos de entrega; e
- definição de cronograma geral/etapas para entrega em junho de 2018.

2.2 Equipe + diversidade = novas formas de pensar

A formação da equipe é fundamental, como afirma Knapp (2017), não apenas para compartilhar conhecimentos nas diversas áreas, como para favorecer o estímulo interno com novas formas de pensar entre os membros para tornarem-se agentes polinizadores de ideias (Brown e Katz, 2009; Kelley e Littman, 2001).

Um elemento importante relatado pelo Knapp (2017) é a formação de uma equipe certa. A equipe perfeita precisaria de alguém que tivesse autoridade para tomar decisões, denominado por Knapp (2017) de definidor. O definidor, no *design sprint* da SES-DF, foi decidido por indicação do secretário-adjunto de Gestão. Dessa maneira, foi possível conseguir um apoio estratégico maior dos membros da alta gestão para implantação do projeto. Além do definidor, tinha-se que compor o restante da equipe. A ideia de que quanto mais pessoas seria melhor não é uma concepção apoiada por Knapp (2017). A equipe com tamanho ideal seria de, no máximo, sete pessoas e de preferência com uma diversidade de áreas/funções. Assim, foram elencados participantes que representassem áreas-chave dentro da gestão na SES-DF. Além disso, foram agendadas pequenas participações com pessoas adicionais aos membros da equipe, na função de especialistas, para atuarem em determinados momentos no planejamento do *design sprint*, favorecendo maior diversidade de opiniões sem comprometer a agilidade da equipe com excesso de pessoas. Este recurso é um ponto orientado por Knapp (2017).

No *design sprint* da SES-DF, nenhum membro tinha experiência com o método, no entanto, todos tinham um grande potencial para a consecução do desafio. Conforme as prerrogativas do *design sprint*, a composição de uma equipe estratégica e as respectivas funções de seus membros foram assim definidas: *i*) membro da Secretaria Adjunta de Gestão em Saúde – o decisor teria a função de facilitar a negociação para operacionalização das soluções levantadas no *design sprint*; *ii*) consultor da Fundação Oswaldo Cruz (Fiocruz) – trazer uma visão de saúde externa à SES-DF; *iii*) estagiário de *marketing* e propaganda – proporcionar maior criatividade e disrupção à equipe; *iv*) membro da Coordenação de Inovação e de Gestão do Conhecimento – pensar soluções que se compatibilizassem às ações de desenvolvimento estratégico do servidor pautadas na inovação; *v*) membro da Coordenação Especial de Gestão de Contratos de Serviços de Saúde – pensar soluções que estivessem dentro da legalidade e dos recursos disponíveis; e *vi*) membro da Subsecretaria de Atenção Integral à Saúde – pensar soluções que viessem ao encontro das demandas do cidadão.

2.3 Aprender a aprender

Outro ponto importante no *design sprint* seria a escolha de um facilitador, ou seja, a pessoa que fosse responsável pela administração do tempo e pela gestão dos debates, e que tivesse como função a coordenação do trabalho da equipe. Esse facilitador deveria ter como competência uma postura de liderança e a capacidade de síntese, além disso que pudesse ser imparcial quanto às decisões (Knapp, 2017).

Não havia na SES-DF nenhum servidor que conhecesse efetivamente o método, mas Knapp (2017) defende que, apenas com a leitura do seu livro, seria possível ser facilitador. Estava-se falando de inovação e de promoção da cultura de empreendedorismo no servidor, logo a disposição para aprender constituiria uma

competência fundamental neste campo. Assim, um servidor, com as competências descritas anteriormente, se disponibilizou, por meio do autodidatismo, realizar o estudo do livro e ser o facilitador do processo.

Importante compreender que aprender a aprender é uma competência fundamental no contexto profissional atual. Em contextos que atuam em complexidade, e que demandam por mudanças, requerem soluções criativas (Srebrenkoska *et al.*, 2014). Na maioria das vezes, o conhecimento está fora do *locus* de trabalho, então é necessário que as pessoas tenham capacidade de reconhecer, analisar, assimilar e aplicar novas informações, tendo uma postura empreendedora para que a inovação aconteça (Srebrenkoska *et al.*, 2014).

Essa capacidade de se adequar e inovar frente às novas demandas do setor público é considerada como uma orientação empreendedora. Empreendedorismo surge do latim *imprehendere* que significa prender nas mãos, assumir, fazer (Valadares e Emmendoerfer, 2015) e está relacionado às ações comprometidas que denotam o engajamento e apresentam ruptura à atitude natural das pessoas. A orientação empreendedora está relacionada a três perspectivas a saber: a inovação, a proatividade e a tomada de risco (Valadares e Emmendoerfer, 2015). Nesse contexto, é importante ressaltar que o servidor da SES-DF apresentou uma orientação empreendedora agregando valor ao processo.

2.4 Adaptação método ao contexto

O método *design sprint* preconiza que os participantes cancelem suas agendas e fiquem disponíveis para o desafio, integralmente, em cinco dias consecutivos. Não é permitido uso de celulares ou ausências em nenhum dos dias para não comprometer o método e a realização do desafio, constituindo, assim, um método de imersão (Knapp, 2017). No entanto, ao realizar o convite aos participantes foi detectado que cinco dias seria um tempo muito longo para afastar totalmente os servidores de suas funções. Os motivos seriam os mais diversos entre os quais destacaram-se dificuldade de liberação de chefias imediatas e muitas demandas de trabalho nos setores.

O próprio Knapp (2017) não recomenda que se realize um *design sprint* em menos de cinco dias, pois a equipe poderia ficar exaurida ou poder-se-ia prejudicar algumas das fases. Contudo, em busca de soluções para o problema de agendas e considerando a possibilidade de flexibilização como um recurso para melhor aceitação da equipe que comporia solução do primeiro Desafio *design sprint* da SES-DF e dos seus gestores, foi realizada uma pesquisa e encontrada uma adaptação da própria Google,⁵ inclusive com tutoriais e com ferramentas para realização desse

5. Para mais informações, ver: <<https://bit.ly/2puzBeW>>.

método em três dias. E assim, por meio de pesquisas adicionais, foi possível obter uma flexibilização que favoreceria uma melhor negociação entre chefias imediatas e servidores que comporiam a equipe, evitando-se conflitos desnecessários e garantindo a qualidade do método sem comprometer as etapas ou sobrecarregar a equipe.

Antes da execução do *design sprint*, o facilitador elaborou um *sprint brief* com o desafio, os produtos esperados e com o roteiro das etapas descritas por Knapp (2017), seguindo o roteiro adaptado – ou seja, entender, definir, divergir, decidir, prototipar e validar – para direcionar os três dias de desafio.

As etapas do *design sprint* foram redistribuídas em três dias, com início às 8h30 e finalização às 17h, com uma hora e trinta minutos de almoço. No primeiro dia, dedicou-se à compreensão e à definição, e iniciou-se o divergir. Assim, foi realizada uma visão geral do *design sprint* e suas regras, apresentado o desafio e realizado o direcionamento e a execução da técnica denominada de *como nós podemos*, bem como o mapeamento de afinidades. Logo após, realizou-se *lighting talks* para visualização das perspectivas do laboratório, dos cenários de inovação e das oportunidades, e construiu-se o mapa da empatia e a jornada do usuário com definição de métricas e indicadores. Com o auxílio da técnica de *crazy 8's*, foi realizado o esboço da solução, e, ao final do primeiro dia, foi realizado um *feedback*.

No segundo dia, houve a recapitulação do dia anterior. A equipe fez uma nova abordagem em relação aos esboços de solução que foram construídos no dia anterior e reviu as hipóteses e as questões desenvolvidas até o momento, finalizando a etapa do divergir. Nesse dia também foi realizada a decisão por meio de votação e pactuado o que seria prototipado. Dessa maneira, decidiu-se nesse momento que tanto o espaço físico quanto o fluxograma de atividades seriam objeto da prototipação. Um *storyboard* foi construído e foram distribuídas as tarefas para o início da prototipagem do espaço físico e do fluxo de atividades do Lab InovaSES-DF. Ao final, foi realizado um *feedback* do dia.

O terceiro e último dia iniciou-se com uma recapitulação do dia anterior e, pelo período da manhã, foram finalizados os protótipos. Também foram elaborados os *scripts* para sessões de validação com os potenciais usuários. A validação ocupou parte do horário de almoço e início da tarde. Foram realizadas sessões de validação na sala em que ocorreu o *design sprint* com grupos de potenciais usuários. Após as sessões, o grupo realizou o fechamento da experiência compartilhando suas percepções e conclusões com relação às sessões de validação. Ao final do dia, foi realizado um *feedback* dos trabalhos realizados no dia e também da experiência dos três dias de uma maneira geral, finalizando o *design sprint*.

2.5 É possível medir a inovação?

Apesar de a epidemiologia estar fortemente inserida no setor de saúde pública, essa se encontra principalmente no campo assistencial e na gestão hospitalar, no entanto, ainda é necessário o aprimoramento dos indicadores da epidemiologia gerencial no âmbito da administração central da SES-DF, principalmente no que se refere à inovação. A epidemiologia gerencial é uma ciência que utiliza os princípios e as ferramentas da epidemiologia para subsidiar os gestores na tomada de decisão em qualquer domínio gerencial (Escrivão, 2007).

Dessa forma, como uma tentativa de fomentar a cultura da produção de dados gerenciais e o fortalecimento da epidemiologia gerencial, foi realizada, durante o processo de *design sprint*, uma avaliação diária, considerando que se tratava de uma ação nova dentro da SES-DF, ainda em processo experimental. Assim, solicitou-se a cada um dos participantes que respondesse um questionário *on-line* com perguntas do tipo *Likert*, conforme observado no quadro 1.

QUADRO 1
Questionário elaborado para avaliação do *design sprint* da SES-DF

Questões	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Marque quão engajado você esteve nas atividades de hoje										
Marque quão engajada a equipe esteve nas atividades de hoje										
Marque quão motivado você esteve nas atividades de hoje										
Marque quão motivada a equipe esteve nas atividades de hoje										
Marque o quanto o facilitador foi importante nas tarefas no dia de hoje										
Marque quão satisfeito você ficou com os resultados da tarefa de hoje										
Marque quão satisfeita a equipe ficou com os resultados da tarefa de hoje										
Marque o quanto você conseguiu acompanhar todos os processos das tarefas de hoje										
Marque o quanto a equipe conseguiu acompanhar todos os processos das tarefas de hoje										

Elaboração dos autores.

Essa avaliação foi realizada ao final de cada um dos três dias do *design sprint*. Além disso, foi acrescido um campo em aberto para comentários, sugestões e/ou críticas. Na avaliação do terceiro dia, ainda foram acrescentados pedidos aos participantes para listarem os principais aprendizados com todo o processo de tal método, avaliarem sobre a questão da realização do *design sprint* em três dias – se a equipe julgou ter sido suficiente para a realização do processo – e opinarem

com relação à experiência do *design sprint* em si enquanto método que promove a agilidade e a colaboração.

3 RESULTADOS

Com relação à autoavaliação da dimensão de engajamento, cada um dos membros da equipe se avaliou com um alto engajamento nas atividades. Isso se repetiu nas autoavaliações de motivação com o trabalho, de satisfação com o método e do acompanhamento dos processos e das etapas do desafio. Com relação à percepção de cada um dos membros sobre o trabalho da equipe, foi verificado inclusive que houve alto engajamento, alta motivação, alta satisfação e alto acompanhamento das atividades do método. Os resultados podem ser visualizados na tabela 1.

TABELA 1

Escores baseados na mediana da autoavaliação de cada um dos membros e do trabalho em equipe

Dimensões	Autoavaliação	Trabalho em equipe
Engajamento	9,0	9
Motivação	9,0	9
Satisfação	9,0	8
Acompanhamento do desafio	9,5	8

Elaboração dos autores.

O desempenho do facilitador também foi avaliado e obteve-se a mediana 9 o que também denotou um alto desempenho, de acordo com a avaliação dos participantes. Além disso, foram relatados como principais pontos para serem melhor trabalhados a questão da pontualidade dos colegas e as dificuldades de escuta que ocorreu em alguns momentos do processo entre os membros da equipe.

Com relação aos aprendizados de cada um dos membros, elencou-se que o método *design sprint* possibilitou destacar melhor as dimensões do trabalho em equipe. Foram enumerados também que foi possível a compreensão da necessidade do respeito ao outro, da construção coletiva, da negociação, do processo decisório e da convivência.

Outro ponto avaliado é se o tempo do *design sprint* foi suficiente para o trabalho e 100% da equipe considerou que sim. Com relação à opinião dos participantes em relação ao método, a avaliação foi positiva e um dos participantes apontou que o método trouxe a oportunidade de entrar em contato com o novo e pessoas antes desconhecidas, conforme este depoimento: “excelente e inovador! Fora da rotina e permitiu um contato com o novo; pessoas novas, métodos novos e conteúdos novos”.

FIGURA 1
Equipe participante do *design sprint*



Fonte: arquivo pessoal dos autores.

No que se refere aos produtos esperados, foi possível contemplar todos os itens propostos. Assim, a equipe conseguiu, nos três dias de *design sprint*, entregar todos os produtos enumerados pelo desafio.

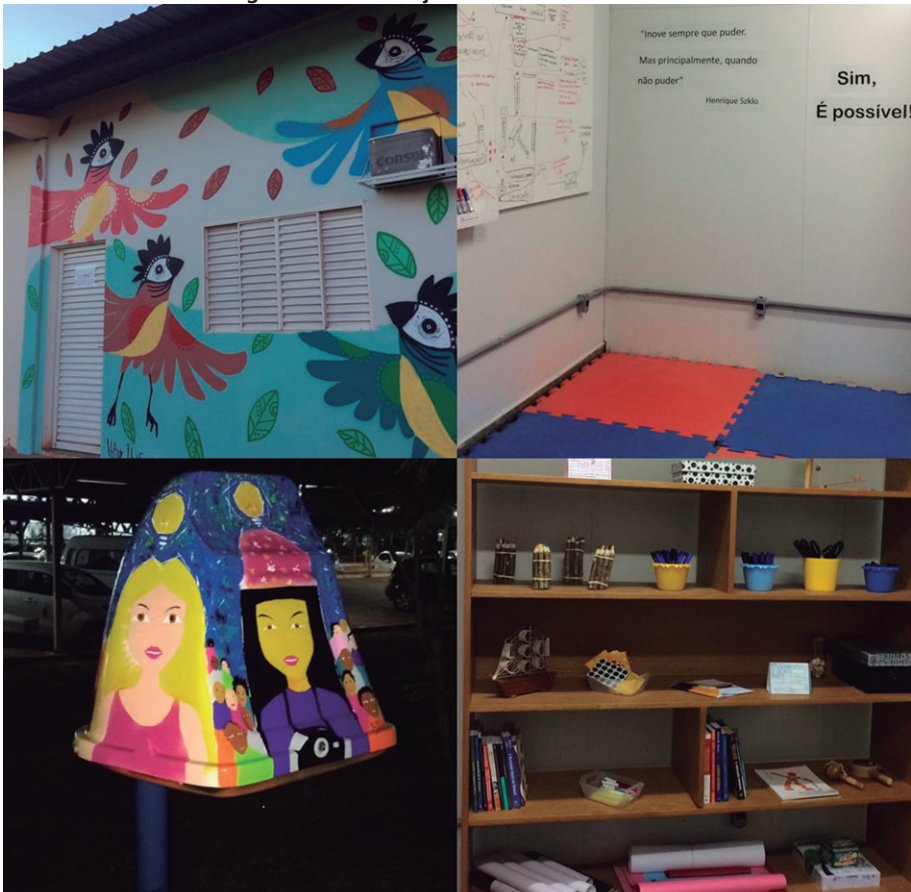
Com relação ao projeto do espaço físico, foi definido o local onde o laboratório seria implantado; com a elaboração da planta baixa e a negociação com o arquiteto da SES-DF para realização do projeto, bem como a definição dos responsáveis pela execução desse. Dessa forma, o espaço físico passou por uma reforma e uma customização, sendo entregue efetivamente no dia 26 de junho de 2018.

Foi realizada uma lista com os principais recursos emergenciais para o lançamento do laboratório, assim como elencadas possibilidades de aquisição que poderiam ocorrer dentro do orçamento e pudessem ser realizadas dentro

da legitimidade em um curto espaço de tempo com a diretoria de contabilidade da SES-DF. Alguns recursos foram provenientes de doação de outros setores da SES-DF, como cadeiras, mesas, armários, quadros brancos. Além disso, foi conseguida uma doação, com a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos, de uma caixa de correspondência para utilização para coleta de sugestões.

Os serviços relacionados à pintura da faixa e à customização da caixa de correspondências foram conseguidos com voluntários cadastrados na Gerência de Voluntariado, um setor existente na SES-DF. As compras de material não permanente, que não configura como estoque e não pudessem ser considerados como patrimônio, poderiam ser autorizadas pela utilização do Suprimento de Fundos, de acordo com a orientação da diretoria de contabilidade da SES-DF.

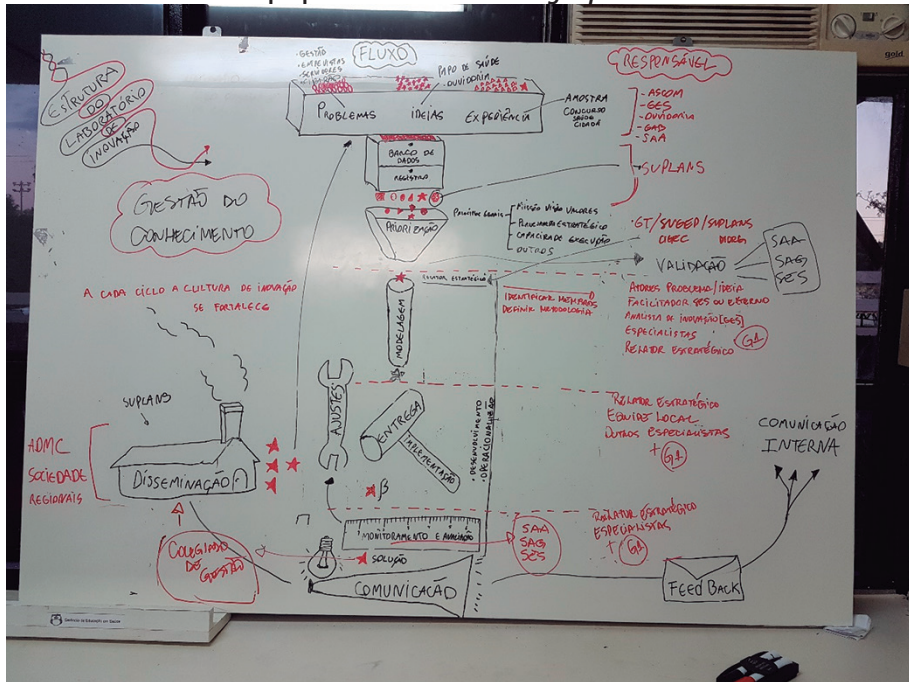
FIGURA 2
Lab InovaSES inaugurado em 26 de junho de 2018



Fonte: arquivo pessoal dos autores.

Além do espaço físico, o Lab InovaSES-DF deveria ter um fluxo de atividades para seu funcionamento, para que não configurasse apenas uma sala de reunião colorida. Assim, a proposta de fluxo de atividades foi prototipada pelos participantes, considerando as subsecretarias interessadas, os servidores e a comunidade. Realizou-se, ainda, um levantamento dos bancos de dados onde poderiam ser encontradas as ideias/experiências existentes na SES-DF, para que fossem consideradas como entrada no Lab InovaSES-DF e se criasse um portfólio. Todo o fluxo foi validado por gestores, servidores e comunidade.

FIGURA 3
Fluxo de atividades proposto e validado no design sprint



Fonte: arquivo pessoal dos autores.

Outro produto que foi solicitado no design sprint foi a definição dos recursos tecnológicos de apoio. Desse modo, foi definido que o Lab InovaSES-DF teria também um portal para a gestão do conhecimento no ambiente de intranet. O portal foi lançado juntamente com o espaço físico no dia 26 de junho de 2018.

4 CONCLUSÃO

A utilização do *design sprint* foi uma experiência inovadora dentro da rotina da SES-DF. Muitos aprendizados foram colhidos durante o processo e muitos desafios também foram enfrentados. Houve a necessidade de adaptar o método ao contexto, mas isto não prejudicou as etapas do *design sprint*, considerando a percepção da equipe e a consecução do desafio. Além disso, foi possível realizar um trabalho verdadeiramente pautado na construção coletiva, que resultou em entrega efetiva e dentro do prazo curto estipulado pelo secretário-adjunto de Gestão e definido no desafio, quebrando o paradigma da morosidade pública. A satisfação com o trabalho foi observada na equipe que se sentiu valorizada com o processo.

REFERÊNCIAS

- ALVES, A. C. *et al.* Da aceitação à rejeição: percepções dos níveis operacional e tático pós-adoção do *lean manufacturing*. **Revista Gestão Industrial**, v. 13, n. 3, p. 185-212, 2018.
- BROWN, T.; KATZ, B. **Change by design**: how design thinking transforms organizations and inspires innovation. New York: Harper Business, 2009.
- DAMANPOUR, F.; SCHNEIDER, M. Characteristics of innovation and innovation adoption in public organizations: assessing the role of managers. **Journal of Public Administration Research and Theory**, v. 19, n. 3, p. 495-522, 2009.
- ESCRIVÃO, A. Uso da informação na gestão de hospitais públicos. **Ciência & Saúde Coletiva**, n. 12, v. 3, p. 655-666, 2007.
- GONZÁLEZ, L. L. *et al.* Diseñando experiencias con design sprint: conferencia impartida por Mauricio Angulo Sillas. **Revista Digital Universitaria**, v. 17, n. 6, p. 1-10, 2016.
- KELLEY, T., LITTMAN, J. **The art of innovation**: lessons in creativity from IDEO, America's leading design firm. New York: Currency/Doubleday, 2001.
- KNAPP, J. **Sprint**: o método usado no Google para testar e aplicar novas ideias em apenas cinco dias. Rio de Janeiro: Intrínseca, 2017.
- OLIVEIRA, B. S. Metodologias e ferramentas de design para *exergames*. **Journal Design Art and Technology**, v. 2, n. 1, p. 65-79, 2017.
- SILVA, E. J. O *design sprint* como ferramenta para engajamento da equipe: um estudo de caso. **Human Factors Design**, v. 7, n. 13, p. 191-202, 2018.
- SREBRENKOSKA, V. *et al.* **Lifelong learning for creativity and innovation**. Gurgaon: UNITECH, 2014. Disponível em: <<https://bit.ly/2Qz0xY6>>. Acesso em: 25 jul. 2018.

TAKAHASHI, W. **Resistência a Mudança Organizacional**. 2013. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2013.

VALADARES, J.; EMMENDOERFER, M. A incorporação do empreendedorismo no setor público: reflexões baseadas no contexto brasileiro. **Revista de Ciências da Administração**, v. 1, n. 1, p. 82-98, 2015.

