

TRIADES

Transversalidades | Design | Linguagens

A ATUAÇÃO DO DESIGN NA GESTÃO PÚBLICA: RELAÇÕES, DESAFIOS E OPORTUNIDADES

Ana Sofia Carreço de Oliveira¹
Ricardo Triska²

Universidade do Estado de Santa Catarina (UFSC), Programa de Pós-Graduação Stricto Sensu em Design – Mestrado e Doutorado.

RESUMO: O mundo contemporâneo exige novas reflexões e ações de organizações públicas e privadas, diante dos novos formatos de relacionamento com a sociedade. Em meio aos desafios destes novos formatos, organizações públicas sofrem impactos estruturais e de serviços oferecidos. Tais desafios tem apoio de diversas disciplinas, incluindo o Design, que contribui com abordagens que orientam, qualificam e dão um novo sentido aos projetos. Partindo deste pressuposto esta pesquisa propõe identificar a atuação do Design dentro da Gestão Pública, primeiramente conhecendo seu contexto e suas relações para em seguida apontar desafios e oportunidades resultantes desta relação, e por fim exemplificar a possível atuação do Design na Gestão Pública dentro do cenário internacional e nacional. Para tanto, realizou-se levantamento bibliográfico, e documental, como base de para uma pesquisa qualitativa, com objetivo exploratório.

PALAVRAS-CHAVE: Design; Gestão Pública; Serviços e Cidadãos.

ABSTRACT: The contemporary world demands new reflections and actions of public and private organizations, facing the new formats of relationship with society. Through the challenges of these new formats, public organizations suffer structural impacts and services offered. These challenges are supported by several disciplines, including Design, which contributes to approaches that guide, qualify and give new meaning to projects. Based on this assumption, this research proposes to identify the performance of Design within the Public Management, firstly knowing its context and its relations, to point out challenges and opportunities resulting from this relationship, and finally to exemplify the possible performance of Design in Public Management by the scenario international and national. For that, a bibliographical and documentary survey was carried out as a basis for a qualitative research, with an exploratory objective.

KEYWORDS: Design; Public Administration; Services and Citizens.

¹ OLIVEIRA, Ana Sofia Carreço: formada em Design Industrial na UDESC e mestranda no Programa de Pós-graduação em Design na UFSC. Email – anasofiacdo@gmail.com

² TRISKA, Ricardo, Dr. Eng. Professor Permanente (PQ2) da Universidade do Estado de Santa Catarina - Programa de Pós-graduação em Design. Email - ricardo.triska@ufsc.br

Introdução

O presente artigo instiga a discussão sobre a atuação do Design em órgãos públicos, frente à profundas mudanças das últimas décadas com relação a contextos sociais, econômicos, tecnológicos e administrativos. Governos requerem uma habilidade constante para buscar maior eficiência e operarem em situações adversas. Entender como sucede a inter-relação desses contextos é fundamental para a compreensão da qualidade dos serviços oferecidos pela Gestão Pública à sociedade como, também, vislumbrar a atuação do Design sob os mesmos. O Design como disciplina holística, habilita, através de suas abordagens e métodos, oportunidades de trabalhos conjuntos de forma organizada, didática e eficaz junto a órgãos públicos, em busca de soluções a problemas vigentes

É por esta discussão, que o presente estudo tem como objetivo contextualizar a Gestão Pública com o Design, apontando suas relações, desafios e oportunidades, bem como apontar exemplos práticos dos formatos desta relação em nível internacional e nacional, para uma visão global ao entendimento do Design.

Para tanto, esta pesquisa adotou como orientação os preceitos da pesquisa exploratória, que objetiva maior familiaridade com o levantamento de dados, dos quais estimulem a entendimento aos objetivos propostos neste estudo (SILVA; MENEZES, 2005). Como critério aos exemplos práticos usados, optou-se pelo uso do método indutivo e fenomenológico, onde as constatações particulares de cada iniciativa internacional ou nacional levaram a constatações generalizadas derivada de observações de casos da realidade concreta, e por consequente a descrição direta da experiência tal como ela é, o que dá margens a ser entendida, compreendida e interpretada não com uma única realidade (SILVA; MENEZES *apud* GIL, 2005). Os procedimentos técnicos usados para este levantamento foram a pesquisa bibliográfica e documental que contam, sucessivamente, com materiais já publicados e materiais que não receberam tratamento analítico (SILVA; MENEZES *apud* GIL, 2005). Desta forma, a natureza básica desta pesquisa, do qual objetiva gerar conhecimento novos, úteis e de interesses universais, conta com ponto de vista qualitativo, onde levou-se em conta a interpretação e significado dos dados obtidos, o que dá suporte aos métodos indutivo e fenomenológico aqui previstos.

Relação da Gestão Pública e Design

Para compreender as relações da Gestão Pública com o Design, é preciso considerar, primeiramente, o entendimento das relações interdisciplinares entre tecnologia, contexto histórico-social e econômico-social, gestão, administração, sociedade, inovação e Design. Nos dois últimos séculos essas inter-relações são consideradas por Sousa (2016), pontos cruciais para a compreensão da formação da Gestão Pública e “refletem os diferentes modos de conhecer – desde crenças até teorias – as estratégias e as organizações” (SOUSA, 2016, p. 46).

Nesse novo cenário de conectividade, desenvolvimento, troca de conhecimento e inovação, novos desafios impactam a Gestão Pública e ignorar os mesmos, segundo Agune (2014), significa degradar a Gestão Pública, comprometendo ainda mais os serviços oferecidos e perdendo “a capacidade de propor e implementar políticas públicas arejadas e criativas, compatíveis com demandas complexas que marcam o nosso dia a dia” (AGUNE, 2014, p. 50).

Em meio a esses desafios, setores públicos são administrados com estruturas burocráticas, hierárquicas e tendem a uma gestão linear, segundo Agune (2014), com interesses múltiplos - por vezes contraditórios, com frequentes mudanças de gestores nomeados e principalmente resistentes a mudanças. Ainda segundo o autor, o cenário aparentemente pessimista sofre significativas movimentações positivas, com a natural pressão que o desenvolvimento tecnológico, entendido pelo mesmo como era digital, impõe ao mundo contemporâneo. Isto porque a era digital provoca mudanças no modo como as pessoas se relacionam entre si e o seu meio, mobiliza e sensibiliza a opinião pública, causando uma “corrida” contra o tempo, para alcançar, o mais rápido possível, os atrasos na esfera pública com relação ao desenvolvimento científico, tecnológico e a inter-relação com a sociedade.

No caminho para superar estes atrasos, as diversas disciplinas de conhecimento procuram dar base ao alcance de intervenções e o Design é uma delas. Seguindo a nova ordem de reavaliação da gestão praticada, o campo de atuação do Design, segundo Merino e Martins (2008), se expandiu e saiu do limite da criação de produtos e peças gráficas e passa a ser parte de um sistema, e consolidado como um processo de gestão. Processo esse que alcançou, timidamente, a Gestão Pública e agrega valor e significado aos produtos³ concebidos, e ainda

³No caso aqui entendido como os tangíveis – sites por exemplo, e intangíveis, quando diz respeito a prestação de serviço ao público interno e externo dos órgãos públicos.

mais, contribui com o desenvolvimento científico, tecnológico, dentro e fora das estruturas organizacionais, assim como melhora a inter-relação com a sociedade tanto na forma de se comunicar, como na de atender e agir em acordo com suas necessidades.

O Design contextualizado no setor público, para Hobi (2015), precisa ser compreendido como Design de Serviços, no qual, de modo geral, é uma abordagem centrada no usuário, que exige uma visão holística, e cocriativa – do processo e ambiente - envolvendo usuários, profissionais de áreas relacionadas e colaboradores no processo. Segundo Livework Studio (2017)⁴, sob um ponto de vista de gestão empresarial, – não completamente destoadado para o ponto de visão da Gestão Pública - através do Design de Serviços é possível: obter *insights* sobre necessidades, motivações e comportamento de clientes; observar pontos de serviços que causam irritação no cliente e foca-los como oportunidade de melhorar a sua experiência; inovar a proposta de valor ao cliente; possibilitar e capacitar organizações a adotarem modelos de trabalho centrado no cliente e guiar grandes transições e a gestão de mudanças. Ainda segundo a empresa, a abordagem de Design de Serviços é interativa, colaborativa - requer engajamento, participação e esforço de muitos *stakeholders* de dentro de toda a organização - e fundamentalmente baseada em entender seres humanos como indivíduos, propiciando resultados tangíveis.

Segundo Hobi *apud* Sitckdorn (2015) o Design de Serviços se apropria de ferramentas de diversas áreas e as adapta para as suas necessidades. Alguns exemplos: mapa de jornada do usuário, safári de serviços, personas, *storyboard*, criação de cenários, *blueprint* de serviços, um dia na vida, encenação, *business model canvas*, design thinking, entre outras. Destaca-se aqui a abordagem do Design Thinking⁵ para uso em órgãos públicos pois, sua escolha, segundo Agune (2014), leva em conta que, além de tornar compreensível e interpretável a complexidade de situações e problemas de governo é reconhecidamente uma abordagem de rápida execução e implementação, com flexibilidade e veloz curva de aprendizado entre funcionários públicos, causando uma boa tática em casos de co-criação de serviços com o

⁴ A Livework Studio é uma empresa global de consultoria de Design de Serviço, atua desde 2001, e descrevem-se como pioneiros na aplicação do Design Thinking. Conta com seis estúdios em localizações diferentes pelo mundo.

⁵ O Design Thinking segundo Tim Brown, CEO da IDEO (2019), é uma abordagem centrada no ser humano para a inovação que se baseia no *kit* de ferramentas do designer – como empatia e experimentação para chegar a soluções inovadoras - para integrar as necessidades das pessoas, as possibilidades da tecnologia e os requisitos para o sucesso dos negócios. A abordagem conta com uma metodologia iterativa dividida basicamente em: imersão (entender, observar, analisar e sintetizar o que pretende ser resolvido); ideação (consiste em propor soluções a problemática em questão) e prototipação (consiste prototipar a solução encontrada e se possível executar testes), (IDEO, 2019; SILVA et al., 2012 e AGUNE et al., 2014).

cidadão. Muito além de uma abordagem, Agune (2014) acredita que o Design Thinking contribui em uma maneira de pensar e trabalhar com inovação.

Em material colaborativo produzido pela IDEO, Nesta e Design for Europe⁶ em 2016, denominado “*Designing for Public Services*”, o Design Thinking também é apontado como ferramenta para inovação no setor público. O documento, esclarece que o método de execução desta ferramenta é centrado no ser humano, o que indica que sua essência é comprometida com as necessidades das pessoas e vai ao encontro de suprir a carência de governos cada vez menos confiáveis, aos olhos dos cidadãos: medidas de cortes financeiros não são mais suficientes para qualificar a vida das pessoas, portanto muitos governos começaram a focar em como seus serviços são oferecidos e o impacto que causa no sistema e na qualidade de vida dos cidadãos, e é aí que a inovação entrou na pauta de prioridades. Diante deste complexo e generalizado cenário – sem entrar nas minúcias, que não objetiva este estudo, com relação a cada disciplina envolvida nas relações entre Gestão Pública e Design, e sem aprofundar a abordagem de Design de Serviços e do Design Thinking – apontam-se alguns desafios e oportunidades do Design em órgãos públicos no tópico seguinte.

Design em Órgãos Públicos – desafios e oportunidades

Para elucidar os desafios e oportunidades da atuação do Design em órgãos públicos, este artigo teve como base as duas temáticas anteriormente discutidas - Design de Serviços e Design Thinking – e na temática “Profissão, profissional e disciplina de Design”, conforme estrutura abaixo:

- a) Design de Serviços;
- b) Design Thinking;
- c) Profissão, profissional e disciplina de Design.

Sob a ótica da temática “a” - Design de Serviços e órgãos públicos - os desafios enfrentados para atuação do Design, segundo a Livework Studio (2017), seriam: o trabalho colaborativo com pessoas de diversos níveis hierárquicos da instituição, cidadãos e *stakeholders*, como também a atuação interdisciplinar com relação às unidades setoriais da instituição. Sousa (2016), aponta seis desafios: mudanças de natureza cultural (transformações

⁶ A IDEO é uma empresa americana, renomada e reconhecida mundialmente pelo o uso de métodos de Design em seus projetos. Trabalha com o setor privado, público e o terceiro setor. A Nesta, localizada no Reino Unido, é um organização sem fins lucrativos que apoia o desenvolvimento de inovações no setor público. Atua em

externas afetam órgãos públicos); organizacional (diz respeito ao ambiente e estrutura da própria instituição: clima organizacional, interação entre as pessoas, níveis hierárquicos, etc.); legais (atualizar questões legais que regulam a atividade pública, possibilitando a instituição ser agente estratégico no novo ecossistema da inovação para o Estado ao qual a mesma responde); metodológicas (uso de metodologias, técnicas gerenciais, processos e ferramentas com viés inovador); tecnológicas (tecnologia da informação como veículo de inovação) e educacionais (capacitação contínua do público interno). Com relação aos benefícios, Hobi (2015), classifica três, para a temática “a”: 1) benefícios para o próprio projeto - melhoria do processo criativo; envolvimento dos usuários; maior qualidade nas definições de serviços e organização do projeto de forma mais eficaz e eficiente com relação a custo, tempo e melhorias contínuas; 2) benefícios para os clientes do serviço/usuários - melhor relação entre as reais necessidades dos clientes/usuários com a oferta do serviço, gerando uma melhor experiência e valor agregado e 3) benefícios para a organização – ambiente criativo; foco nos clientes/usuários; melhora a relação entre prestadores do serviço e clientes; cooperação entre pessoas, organizações e disciplinas e o estímulo pela inovação, gerando entusiasmo e novas capacidades (HOBÍ, 2015, p. 25).

Quanto a temática “b” - Design de Thinking e órgãos públicos – com relação aos desafios a Ideo, Nesta e Europe (2016) aponta que um dos grandes problemas da inserção da abordagem do Design Thinking está na estrutura sob a qual as instituições públicas repousam: modelo de gestão e prestação de serviços inspirada nos moldes “dentro para fora”, não centralizando, portanto, o cidadão como receptor do resultado dos serviços oferecidos e tendo como base decisões inspiradas em dados quantitativos. Projetos são geralmente desenvolvidos sob circunstâncias superficiais, tendo como objetivo a otimização de algo já existente e tendem a seguir uma estrutura linear de fluxo-formação, não oportunizando a participação dos demais setores da instituição e pior, dos próprios cidadãos. Reforçando esta argumentação Agune (2014) aponta que o principal desafio que a atuação do Design Thinking pode se deparar é a mudança do *mindset*⁷ – segundo o autor é desejável, mas não será sem esforço, que a capacidade de mudança do pensamento (analítico para o integrativo), do modelo mental dos envolvidos no projeto, anteceda à adoção do Design Thinking.

parceria com o governo, parceiros privados, grupos comunitários e ativistas locais e a Design for Europe é um programa co-financiado pela Comissão Europeia para impulsionar o design e a inovação em todo o continente.

⁷ De forma simplista, *mindset* é entendido aqui conforme definição de Agune (2014): “modelo mental”.

A Ideo, Nesta e Europe (2016) e Agune (2014) convergem quanto às oportunidades que a abordagem do Design Thinking propicia a Gestão Pública: focada no usuário, em suas necessidades e satisfação, ao invés de focar no sistema do governo; reúne técnicas e ferramentas já conhecidas na maioria, porém em um contexto de trabalho inovador; é flexível como método, variada como instrumental, rápida para o entendimento e prática e trazendo uma linguagem comum a áreas especialistas diferentes, sem criar conflitos de métodos (AGUNE, 2014). Enquanto a avaliação de alguns serviços e produtos em vigência, são apenas abordados e trabalhados com melhorias e incrementos pontuais, não pretendendo rever todo o processo e cuja o objetivo é otimizar o que já existe, a metodologia de projeto com ênfase no Design Thinking lida com o desenvolvimento de projetos quando o enfoque é inovar, ou seja, quando se prevê rever o processo como um todo, o que está sendo entregue como produto e/ou serviço final (IDEO; NESTA; EUROPE, 2016).

Um outro desafio, é quanto o entendimento da própria disciplina (temática “c”), sob o ponto de vista das organizações públicas. Segundo Agune (2014) a profissão ainda é entendida e relacionada, aos leigos, ao mero ato de projetar elementos visuais e funcionais – forma e função. No entanto, é sabido, que essa definição é simplista sob o ponto de vista da formação deste profissional. Segundo o levantamento ‘Diagnóstico do Design Brasileiro’ (2014)⁸, o perfil profissional do designer conta com competências e habilidades, tais como: pesquisar, organizar e sistematizar dados e informações; utilizar um procedimento metodológico para o desenvolvimento do trabalho; desenvolver projetos, processos, sistemas e/ou soluções; buscar processos, métodos em diferentes áreas do conhecimento, quando necessário, e aplica-los à sua atividade e/ou projeto; gerenciar projetos; expressar ideias por meio de desenhos, imagens, textos, modelos, protótipos, etc e conciliar os interesses dos *stakeholders* em relação ao projeto. Ainda com relação a atuação do profissional de Design na área pública, a Ideo, Nesta e Europe (2016), argumenta que, historicamente, designers trabalharam, até então, em mundo paralelo aos formuladores de políticas e administradores públicos, mas isto vem mudando de forma positiva em tradicionais governos pelo mundo enquanto, paralelamente, os mesmos vivenciam o Design como método de inovação e transformação.

⁸ Lançado em 2014 pelo Centro Brasil Design (CBD) em parceria com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) e a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil), o estudo ‘Diagnóstico do Design Brasileiro’ teve como objetivo criar uma referência em design

As oportunidades quanto a temática “c” podem ser percebidas pela sensibilização dos profissionais desta disciplina, através de um plano de educação interativa dentro dos órgãos públicos com relação ao entendimento e atuação do Design, respeitando as particularidades de cada instituição no que diz respeito a dimensões culturais, educacionais, organizacionais, legais, metodológicas e tecnológicas, as quais, segundo Sousa (2016) são fundamentais para o resgate na qualidade de suas políticas e serviços.

Frente ao exposto, e seguindo critérios específicos, foi delineado no tópico a seguir o conhecimento prático de alguns programas (internacionais e nacional) de Design e de iniciativas inovadoras em órgãos públicos, cujo desafio central é o desenvolvimento e a potencialização da inovação, tanto para a estrutura organizacional quanto para o âmbito social no que diz respeito à prestação de serviços.

Design em Órgãos Públicos - cenário internacional e nacional

Felizmente é possível identificar uma série de iniciativas de organizações públicas e não governamentais, de diferentes locais do mundo, que estruturaram inovação e Design para prover diferentes tipos de resultados, seja novos serviços, melhorias na qualidade, reduções de custo ou eficiência na gestão dos recursos públicos.

Apesar de alguns programas não explicitar e/ou detalhar diretamente o uso do Design em si, é possível identificar alguns programas de inovação que, dos quais conjectura-se a viabilidade da atuação do Design, e outros que usam de fato as abordagens de Design de Serviços e do Design Thinking - expostas e discutidas neste artigo. Para exemplificar esta afirmação, foi escolhido quatorze iniciativas no cenário internacional, apontadas por Scherer (2014)⁹, seguido método aqui definido. Primeiramente, o critério definido para avaliar o Design em órgãos públicos foi mensurado pela denominada “*The Public Sector Design Ladder*”¹⁰ (figura 1), proposta por membros do SEE Platform (Sharing Europe Experience)¹¹,

para o desenvolvimento da indústria e fornecer subsídios para a elaboração de uma política pública de design, no país.

⁹ Felipe Ost Scherer é sócio-fundador da Innoscience Consultoria em Gestão da Inovação, empresa especializada em apoiar na identificação de oportunidades de inovação e estruturar as práticas para tal. Também é responsável pelo blog Inovação na Prática do Portal da Revista Exame. Consultor, palestrante, professor e autor de livros relacionados ao tema gestão da inovação.

¹⁰ Tradução livre “Escada do Design no Setor Público”.

¹¹ A SEE Platform (Sharing Europe Experience).é uma rede de conhecimento europeia que conta com 11 organizações parceiras.

a escada do design no setor público é uma ferramenta para diagnosticar em que nível o setor público está utilizando o design. Para a pesquisa aqui proposta, o nível da escada enquadrada para cada iniciativa foi avaliado pelos indicadores de cada nível: 1) Design para problemas pontuais - nesta etapa, projetos de design acontecem casualmente e o processo de design não está incorporado nas organizações. Esta categoria abrange também a aplicação do design como uma forma de tornar a tecnologia útil e utilizável para todas as pessoas; 2) Design como habilidade - aqui, os servidores públicos além de participarem do processo de design, utilizam o Design Thinking eles mesmos. Muitas técnicas de design podem ser passadas facilmente para não-designers, assim geram resultados eficientes durante operações do dia-a-dia e 3) Design para políticas - nesta etapa o design é utilizado a nível estratégico e organizacional pelos decisores políticos. Muito do trabalho feito aqui é experimental, mas a lógica da aplicação do design é forte, devido que ele atende certas necessidades dos decisores políticos. Entre essas necessidades estariam a união de processos, desde a criação de políticas até a sua implementação, a redução de riscos através de protótipos de baixo custo, a maneira de obter visão geral do sistema e o modo de desfazer nichos de departamentos, trazendo também pessoas de fora do governo. (HOBI *apud* SEE PLATFORM, 2015).

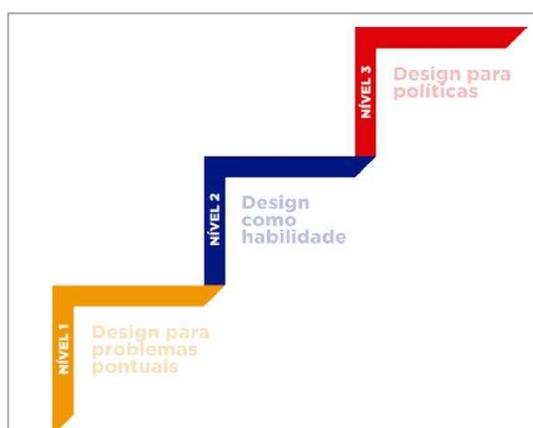


Figura 1: “The Public Sector Design Ladder” - SEE Platform (Sharing Europe Experience), traduzida por Hobi (2015).

Qualquer iniciativa que não use explicitamente o uso do Design¹², porém tem traços e iniciativas inovadoras foi enquadrada como nível solo, ou seja, “*Ladder Support*”¹³, denominação criada pelos os autores deste artigo como forma de compreender iniciativas que

¹² Tem como base a análise e explanação do *site* do objeto a ser analisado, e tem como princípio ter uma ou mais referência, de forma explícita, a alguma abordagem de Design.

¹³ Entende-se aqui como iniciativas inovadoras (“*Ladder Support*”) a análise e explanação, do *site* do objeto a ser analisado, seguido por três indicadores preestabelecidos pelos autores deste artigo: 1) visa a promoção e

antecedem a subida aos níveis da escada “*The Public Sector Design Ladder*”, da SEE Platform. O “*Ladder Support*”, é a base, o suporte essencial a escada; ambienta e alimenta o ecossistema inovador e criativo que se pressupõe a subida aos degraus. Tal entendimento não invalida a possibilidade dessas iniciativas, tidas como base, de subir aos degraus. Bem verdade que quanto mais alto uma iniciativa estiver na escada, entende-se que ela pode, ou não, também funcionar como “*Ladder Support*”, dependerá da sua natureza de abordagem, sob a qual não cabe a análise, para este momento, para este estudo. Vale ressaltar, que as definições propostas pelos os autores deste artigo, seguiu os princípios do método indutivo, onde primeiramente as constatações particulares de cada iniciativa inovadora apontada levaram à elaboração de generalizações, tendo por base a escada “*The Public Sector Design Ladder*”; e fenomenológico onde a descrição direta da experiência tal como ela é, dá margens a ser entendida, compreendida e interpretada não com uma única realidade: existem tantas quantas forem as suas interpretações e comunicações (SILVA; MENEZES *apud* GIL, 2005).

1) Public Sector Innovation – Austrália - <https://innovation.govspace.gov.au/>

Programa de inovação voltado para os servidores federais do governo da Austrália (*Australian Public Service - APS*). Disponibiliza um conjunto de ferramentas (*toolkit*) para serem utilizados nos diferentes departamentos e regiões do país. Além disso, promove eventos para disseminar a importância do tema no setor público, compartilha cases e coordena uma rede de agentes pú-blicos.

Avaliação: pelo caráter de promoção e *network* das inciativas inovadoras, o Public Setor Innovation foi classificado como: nível solo – *Ladder Support*.

2) Futurs Publics – França - <https://www.modernisation.gouv.fr/>

Programa federal, lançado em 2013, voltado para modernizar a atuação do serviço público na França. Promove a inovação nas organizações públicas através de seminários, metodologia, cooperação e projetos piloto de serviços inovadores, como o “*Les Services Publics +*”¹⁴, do qual pretende testar soluções para simplificar e melhorar o serviço público de proximidade prestado aos cidadãos, reduzindo os seus movimentos e o número de interlocutores a quem devem dirigir-se; o projeto conta com o uso explícito da abordagem do Design Thinking.

networking da inovação; 2) objetiva compartilhar conhecimento e 3) objetiva a criação de uma rede multidisciplinar.

¹⁴ Disponível em: <https://www.modernisation.gouv.fr/nos-actions/les-services-publics/trois-territoires-sengagent-avec-la-ditp-et-le-cget-pour-reinventer-le-service-public-de-proximite>.

Avaliação: pelo caráter de pontualidade do uso do Design em alguns projetos, o Futurs Publics foi classificado como: nível 2 na escada “*The Public Sector Design Ladder*”, da SEE Platform.

3) Laboratorio de Innovacion Pública - Corfo – Chile -

<https://www.corfo.cl/sites/cpp/home>

Agência do governo chileno, seu principal objetivo é promover uma sociedade de mais e melhores oportunidades e contribuir para o desenvolvimento econômico. O laboratório é um espaço que promove e conduz projetos inovadores que venham melhorar a produtividade e os serviços públicos.

Avaliação: pelo formato de agência, e caráter de promoção e *network* das iniciativas inovadoras, o Corfo foi classificado como: nível solo – *Ladder Support*.

4) SF Mayor’s Office of Civic Innovation – San Francisco, Estados Unidos -

<https://www.innovation.sfgov.org/>

Conjunto de iniciativas da prefeitura de San Francisco para conectar a inovação com o serviço público. Atualmente o programa conta com projetos focados no apoio a bairros seguros e limpos, a expansão da capacidade da cidade através de parcerias e a criação de uma cidade mais digitalmente inclusiva e conectado.

Avaliação: pelo caráter de promoção e *network* das iniciativas inovadoras, o SF Mayor’s Office of Civic Innovation foi classificado como: nível solo – *Ladder Support*.

5) Centre for Public Service Innovation – África do Sul - <http://www.cpsi.co.za/>

Criado em 2001 pelo governo federal do país africano o CPSI é componente do portfólio do ‘Ministério de Administração e Serviços Públicos’ que identifica, apoia e estimula a inovação no serviço público, com o objetivo de melhorar a prestação de serviços, buscando celebrar o sucesso de indivíduo, equipes e departamentos na busca de um governo mais efetivo, eficiente e responsável, por meio de parcerias de inovação para incubar, testar e pilotar soluções inovadoras.

Avaliação: pelo caráter de promoção e *network* das iniciativas inovadoras, o Centre for Public Service Innovation foi classificado como: nível solo – *Ladder Support*.

6) La 27e Region – França - <http://www.la27eregion.fr/>

Criada em 2008 a *La 27e Region* é uma ONG que conta com 27 programas de "pesquisa-ação" para testar novos métodos de inovação com os intervenientes públicos. A ONG é comprometida com a experiência de “(...) multidisciplinaridade, mobilizando habilidades

desde design e design criativo, ciências sociais (etnologia, sociologia de campo, observação participante) ou práticas amadoras (faça você mesmo, educação popular, etc.). O ponto comum dessas abordagens é que elas enfatizam a experiência de usuários, agentes e cidadãos como ponto de partida para o questionamento de políticas públicas” (LA 27E REGION, 2017).

Avaliação: pelo caráter estratégico do uso do Design em projetos, o *La 27e Region* foi classificado como: nível 3 na escada “*The Public Sector Design Ladder*”, da SEE Platform.

7) Nesta – Reino Unido - <https://www.nesta.org.uk/>

A Nesta é uma organização sem fins lucrativos que apoia o desenvolvimento de inovações no setor público. Atua em parceria com o governo, parceiros privados, grupos comunitários e ativistas locais. Operam em todo o mundo e em setores - incluindo educação, saúde, artes, tecnologia e política econômica trabalhando com outros para transformar boas ideias em realidade.

Avaliação: pelo caráter de suporte, promoção e *network* das iniciativas inovadoras, o Nesta foi classificado como: nível solo – *Ladder Support*.

8) New Urban Mechanics – Boston e Philadelphia, Estados Unidos

<https://www.boston.gov/departments/new-urban-mechanics>

Formada em 2010 a *New Urban Mechanics* é uma iniciativa da prefeitura de Boston para trazer inovações tecnológicas para os serviços públicos. Funciona como uma incubadora, explorando, experimentando e avaliando projetos de inovação cívica em departamentos e em toda a cidade, visando conectar os órgãos públicos e empreendedores da região, tem uma metodologia de trabalho com base no conceito “*Human-Centered Design*”¹⁵, que é base para a atuação do Design de Serviço.

Avaliação: pelo caráter estratégico do uso do Design de Serviços em projetos, o *New Urban Mechanics* foi classificado como: nível 3 na escada “*The Public Sector Design Ladder*”, da SEE Platform.

9) Mind Lab – Dinamarca - <https://em.dk/>

Vinculado ao governo federal da Dinamarca, o *Mind Lab* é uma unidade de inovação inter-governamental que envolve cidadãos e empresas na criação de novas soluções para a sociedade. Além dos programas possui também um espaço físico de criação e

¹⁵ Tradução livre: “Design centrado no ser humano”. Referência disponível em: <https://www.boston.gov/departments/new-urban-mechanics#the-mechanics>.

desenvolvimento de inovações. Baseia-se nas perspectivas de cidadãos, empresas e funcionários do governo para redesenhar serviços em torno de suas experiências e combina uma série de abordagens em cada projeto como exemplo: Design de Serviços, Design de Políticas¹⁶ e Design de Governos¹⁷.

Avaliação: pelo caráter estratégico do uso de diversas abordagens de Design em projetos, o Mind Lab foi classificado como: nível 3 na escada “*The Public Sector Design Ladder*”, da SEE Platform.

10) PS21 Office – Singapura - <https://www.psd.gov.sg/>

A agência visa criar o serviço público do século XXI no governo de Singapura. Funciona como um programa interno de ideias, que busca envolver os servidores públicos com o objetivo de construir um serviço público unido, efetivo e confiável a sociedade. Em 2013, a agência passou a contar com uma nova unidade – *The Human Experience Lab* (THE Lab)¹⁸ – trabalhando com agências para trazer as perspectivas dos cidadãos para o desenho de políticas e serviços públicos, a abordagem do Design Thinking passou a ser usada.

Avaliação: pelo caráter estratégico do uso do Design Thinking em projetos, o PS21 *Office* foi classificado como: nível 2 na escada “*The Public Sector Design Ladder*”, da SEE Platform.

11) Bloomberg Philanthropies - <https://www.bloomberg.org/>

Apoia com recursos e metodologia, cidades americanas para inovar e resolver os principais problemas locais. Centra-se em cinco áreas-chave para a criação de mudanças duradouras: saúde pública, meio ambiente, educação, inovação governamental, artes e cultura.

Avaliação: pelo caráter de apoio, promoção e *network* das iniciativas inovadoras, o Bloomberg Philanthropies foi classificado como: nível solo – *Ladder Support*.

12) GovLab – New York , Estados Unidos - <http://www.thegovlab.org/>

O *Governance Lab* foi criado em 2012 pela Fundação *MacArthur and Knight* para repensar a forma de atuação dos governos. Além de pesquisa, comunicação e treinamento, busca ter um papel ativo na utilização da tecnologia para melhorar a vida dos cidadãos. Trabalha com uma abordagem interdisciplinar e iterativa, baseado em dados e através de uma metodologia onde:

¹⁶ Experimentação no desenvolvimento e implementação em larga escala de leis, políticas, esforços regulatórios e outras iniciativas que têm como alvo os cidadãos (HOBİ, 2015, p. 43).

¹⁷ Explorar e repensar lógicas e relações de prestação de contas do sistema, a fim de criar uma operação mais focada em resultados e apoio aos sistemas de serviço público; capacitação, para repensar novas práticas de tomada de decisão e conhecimento em processos de gestão e “*scaling lab*”, utilizando o Lab para identificar como obter impacto em grande escala através de soluções locais (HOBİ *apud* CHRISTIANSEN, 2015, p. 43).

¹⁸ Disponível em: <https://www.psd.gov.sg/challenge/ideas/feature/designing-policies-with-citizens-input>.

aprende-se fazendo; adota-se o fracasso falhando rapidamente e frequentemente, aprendendo com os erros e compartilhando experiências; colabora-se e conecta-se com especialistas e profissionais, em setores e disciplinas, níveis de governança e geografias; confia-se em experiências e métricas reproduzíveis para entender melhor o que funciona (e o que não) e por fim coloca-se os usuários no centro da problemática, para garantir que se permaneça focado em melhorar a vida das pessoas. Apesar de não explicitar¹⁹ o uso da abordagem de Design Thinking, indentificou-se em sua metodologia global, os princípios da abordagem para uso em seus projetos.

Avaliação: pelo caráter conceitual no uso de sua metodologia de trabalho, o GovLab foi classificado como: nível 1 na escada “*The Public Sector Design Ladder*”, da SEE Platform.

13) Design Council – Grã-Bretanha - <https://www.designcouncil.org.uk/>

Design Council é uma instituição de caridade, fundada em 1944, e é reconhecida como uma autoridade líder no uso de Design Estratégico. Utilizam o Design como uma ferramenta estratégica para enfrentar os principais desafios da sociedade, impulsionar o crescimento econômico e a inovação e melhorar a qualidade do ambiente construído. Tem abordagem centrada nas pessoas e permite a entrega de mudanças sociais, ambientais e econômicas positivas. Trabalha com todos os aspectos do Design, incluindo produto, serviço, experiência do usuário e *Design* no ambiente construído.

Avaliação: pelo caráter estratégico do uso de diversas abordagens de Design em projetos, o Design Council foi classificado como: nível 3 na escada “*The Public Sector Design Ladder*”, da SEE Platform.

14) The Behavioural Insights Team – Reino Unido - <https://www.bi.team/>

O BIT é uma *joint venture*²⁰ entre o governo do Reino Unido e a Nesta e visa: tornar os serviços públicos mais rentáveis e mais fáceis de usar pelos cidadãos; melhorar resultados através da introdução de um modelo mais realista de comportamento humano, possui uma abordagem altamente empírica (testam e experimentam ideais antes de serem ampliadas), tendo como base a literatura de ciência comportamental.

Avaliação: pelo caráter de iniciativas inovadoras, o The Behavioural Insights Team foi classificado como: nível solo – *Ladder Support*.

¹⁹ Disponível em: <http://www.thegovlab.org/about.html>.

²⁰ Expressão de origem inglesa que significa a união de duas ou mais empresas já existentes com o objetivo de iniciar ou realizar uma atividade econômica comum.

No cenário nacional, o Brasil ainda está “na corrida” frente ao desenvolvimento quanto a políticas e serviços públicos vigentes. O Governo de São Paulo foi a federação pioneira a adotar uma política de Gestão do Conhecimento e Inovação, formalizada por meio do decreto 53.963 de 21 de janeiro de 2009 e reforçadas pelas diretrizes estratégicas estabelecidas no Plano Plurianual (PPA)²¹2012-2015. Atualmente não há estabelecimento deste tipo de política – apesar de avanços e programas atemporais e isolados em determinadas instituições públicas - nos demais Estados do país e por enquanto São Paulo continua sendo pioneiro neste quesito:

15) iGov – São Paulo - <http://igovsp.net/sp/>

A Rede Paulista de Inovação em Governo foca na melhoria dos serviços públicos e da gestão do estado de São Paulo, através da Gestão do Conhecimento e Inovação promovendo diferentes iniciativas criando condições para que a inovação ocorra nos órgãos públicos estaduais. Funciona como um ambiente onde os funcionários do Governo de São Paulo podem compartilhar experiências inovadoras, voltadas para a melhoria da Gestão Pública e aprimoramento dos serviços prestados à população.

Avaliação: pelo caráter de promoção e *network* das iniciativas inovadoras, o iGOV foi classificado como: nível solo – *Ladder Support*.

Considerações Finais

Novos formatos de interações sociais, requer habilidade de todos os setores para buscar maior eficácia para operarem em situações adversas. Afora isso, a crescente pressão por melhores serviços, exige que o Estado cumpra seu papel. Atualmente, segundo Scherer (2015) 40% de toda a riqueza produzida no país é gasta pelo setor público e se existe o fomento por ampliar a qualidade e disponibilidade dos serviços públicos será necessário desenvolver inovações na forma como eles são executados e entregues.

Diversas disciplinas do conhecimento procuram dar base ao alcance dessas intervenções inovadoras no setor público e, no presente estudo, foi apontado o Design como uma delas, através de duas abordagens aqui apontadas: Design de Serviços e Design Thinking. Ambas contam com uma metodologia centrada no usuário e exige uma visão

²¹ O Plano Plurianual (PPA) é um planejamento de médio prazo, que deve ser realizado por meio de lei. Nele, são identificados as prioridades para o período de quatro anos e os investimentos de maior porte. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/orcamento-da-uniao/leis-orcamentarias/ppa>.

holística, e cocriativa – a essência destas abordagens é comprometida com as necessidades das pessoas e objetiva suprimi-las.

A atuação do Design frente aos órgãos públicos possui diversos desafios e oportunidades no que se refere à abordagem de Design de Serviços e do Design Thinking. Desafios como: o trabalho colaborativo (interno e externo/*stakeholders*); a atuação holística; direcionar projetos para uma visão de “fora para dentro” - centrando no usuário, em suas necessidades e satisfação - e não mais de “dentro para fora” – focado no sistema do governo - e a adaptação de novos métodos de trabalhos a estruturas lineares no que se refere a mudanças em âmbitos culturais, educacionais, organizacionais, legais, metodológicas e tecnológicas das organizações públicas - mudança de *mindset*. Em contrapartida algumas oportunidades foram aqui apontadas: o Design reúne abordagens e metodologias em um contexto de trabalho inovador; é flexível como método, rápido para o entendimento e prática trazendo uma linguagem comum a áreas especialistas diferentes, sem criar conflitos e contribui na reformulação em busca da satisfação tanto para o usuário final (cidadãos) quanto para o público interno das instituições (servidores públicos, terceirizados comissionados e agentes políticos). Observa-se que tais desafios e oportunidades também estão diretamente ligados a questões da profissão, do profissional e da disciplina de Design, que ainda apresenta dificuldades de estabelecer sua atuação de forma estratégica dentro de órgãos públicos, por falta de conhecimento/reconhecimento por parte da alta gestão.

Afim de elucidar a possível atuação do Design em órgãos públicos, identificou-se quinze iniciativas, apontadas por Scherer (2014), de organizações públicas e não governamentais de diferentes locais do mundo, que estruturaram a inovação e/ou Design para prover diferentes tipos de resultados, seja novos serviços, melhorias na qualidade, reduções de custo ou eficiência na gestão dos recursos públicos. Para mensurar o impacto de cada uma delas, optou-se pelo uso da ferramenta da SEE Platform “*The Public Sector Design Ladder*”, que classifica em três níveis o uso do Design em práticas públicas, acrescido de um nível denominado pelos autores deste artigo de “*Ladder Support*”, que seria aquele que identifica iniciativas inovadoras que dão suporte a “subida na escada” sugerida pela a SEE Platform. Verificou-se que oito iniciativas contemplaram este último item, enquanto cinco atingiram o nível 3 (Design para políticas) e duas o nível 2 (Design como habilidade). Observa-se com este resultado o Design e as iniciativas inovadoras agindo de forma contínua e flexível, em favor da viabilidade de um ecossistema transformador e favorável a inovação e reformulação

do *modus operandi* dos órgãos públicos e conseqüentemente dos serviços e/ou produtos ofertados a sociedade.

Frente ao exposto, e inseridos neste ecossistema, os desafios da atuação do Design em órgãos públicos aqui apontados, perde o caráter não-resolutivo e em paralelo as oportunidades, potencializam as transformações, alimentando e dando fluxo para que o ecossistema aja de forma iterativa em favor da manutenção do ambiente inovador. Por fim, este estudo deixa oportunidades a futuras pesquisas com relação ao aprofundamento da interdisciplinaridade e as implicações do tema proposto: a Gestão Pública e as abordagens de Design; como também a classificação e entendimento da dinâmica, dos modelos já existentes, com propósito de contribuir e disseminar a cultura do Design e viabilizar futuras ações em favor dos serviços públicos.

Referências Bibliográficas

AGUNE, Roberto et al. *Gestão do conhecimento e inovação em governo: dá pra fazer*. São Paulo: São Paulo : Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, 2014. 169 p. Disponível em: <<http://igovsp.net/sp/da-pra-fazer.pdf>>. Acesso em: 01 maio 2019.

BLOOMBERG Philanthropies (Estados Unidos). Disponível em: <<https://www.bloomberg.org/>>. Acesso em: 01 maio 2019.

BRASIL. CENTRO BRASIL DESIGN.. *Diagnóstico do Design Brasileiro*. Brasília: Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (mdic), 2014. 222 p. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1435234546.pdf>. Acesso em: 07 maio 2019.

CENTRE FOR PUBLIC SERVICE INNOVATION (África do Sul). Centre for Public Service Innovation. Disponível em: <<http://www.cpsi.co.za/>>. Acesso em: 01 maio 2019.

DESIGN COUNCIL (Grã-bretanha). Design Council. Disponível em: <<https://www.designcouncil.org.uk/>>. Acesso em: 01 maio 2019.

FUTURS PUBLICS (França). Futurs Publics. Disponível em: <<https://www.modernisation.gouv.fr/>>. Acesso em: 01 maio 2019.

GOVLAB (Estados Unidos). GovLAB. Disponível em: <<http://www.thegovlab.org/>>. Acesso em: 01 maio 2019.

HOBÍ, Guilherme. *Design de serviços para o setor público: a importância desta abordagem para a inovação em serviços*. p. 2015. 93 f. TCC (Graduação) - Curso de Design de Produto, Universidade Positivo, Curitiba, 2015. Cap. 6. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/GuilhermeHobi1/design-de-servicos-para-o-setor-publico>>. Acesso em: 01 maio 2019.

IDEO. 2019. Disponível em: <<https://www.ideo.com/pages/design-thinking>>. Acesso em: 08 maio 2019.

IDEO. 2019. Disponível em: <<https://designthinking.ideo.com/>>. Acesso em: 08 maio 2019.

IDEO. 2019. Disponível em: <<https://www.ideo.com/blogs/inspiration/what-is-design-thinking>>. Acesso em: 08 maio 2019.

IDEO; NESTA; EUROPE, *Design For. Designing for Public Services*. Estados Unidos: Ideo, 2016. 92 p. Disponível em: <http://5a5f89b8e10a225a44ac-cbed124c38c4f7a3066210c073e7d55.r9.cf1.rackcdn.com/files/pdfs/Nesta_Ideo_Guide_DesigningForPublicServices_100117.pdf>. Acesso em: 07 maio 2019.

IGOV (São Paulo). IGov. Disponível em: <<http://igovsp.net/sp/>>. Acesso em: 01 maio 2019.

LA 27E REGION (França). La 27e Region. Disponível em: <<http://www.la27eregion.fr/>>. Acesso em: 01 maio 2019.

LABORATORIO DE INNOVACION PÚBLICA (Chile). Laboratorio de Innovacion Pública. Disponível em: <<https://www.corfo.cl/sites/cpp/home>>. Acesso em: 01 maio 2019.

LIVEWORK STUDIO (Londres). *Design de Serviço: fácil de amar, difícil de vender*. 2017. Disponível em: <<https://medium.com/design-servi%C3%A7o/design-de-servi%C3%A7o-f%C3%A1cil-de-amar-dif%C3%ADcil-de-vender-440e689e452f>>. Acesso em: 01 maio 2019.

MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas; MERINO, Eugenio Andrés Díaz. *A Gestão de design como estratégia organizacional*. Londrina: Eduel, 2008.

MIND LAB (Dinamarca). Mind Lab. Disponível em: <<https://em.dk/>>. Acesso em: 01 maio 2019.

NESTA (Reino Unido). Nesta. Disponível em: <<https://www.nesta.org.uk/>>. Acesso em: 01 maio 2019.

NEW URBAN MECHANICS (Estados Unidos). New Urban Mechanics. Disponível em: <<https://www.boston.gov/departments/new-urban-mechanics>>. Acesso em: 01 maio 2019.

PS21 OFFICE (Singapura). PS21 Office. Disponível em: <<https://www.psd.gov.sg/>>. Acesso em: 01 maio 2019.

PUBLIC SECTOR INNOVATION (Austrália). Public Sector Innovation. Disponível em: <<https://innovation.govspace.gov.au/>>. Acesso em: 01 maio 2019.

SCHERER, Felipe Ost. *Gestão da inovação no setor público: a metodologia do octógono da inovação no setor público*. 2015. Disponível em: <http://www.innoscience.com.br/wp-content/uploads/2015/12/Report-Inova%C3%A7%C3%A3o-no-Setor-P%C3%ABlico_Innoscience2015.pdf>. Acesso em: 05 abr. 2019.

SCHERER, Felipe Ost. *15 programas de inovação para o setor público*. 2014. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/blog/inovacao-na-pratica/15-programas-de-inovacao-para-o-setor-publico/>>. Acesso em: 04 abr. 2019.

SEE PLATFORM (Europa) (Org.). *Design for Public Good*. Reino Unido: Design Council, 2013. 97 p. Disponível em: <<https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/Design%20for%20Public%20Good.pdf>>. Acesso em: 01 maio 2019.

SF MAYOR'S OFFICE OF CIVIC INNOVATION (Estados Unidos). SF Mayor's Office of Civic Innovation. Disponível em: <<https://www.innovation.sfgov.org/>>. Acesso em: 01 maio 2019.

THE BEHAVIOURAL INSIGHTS TEAM (Reino Unido). The Behavioural Insights Team. Disponível em: <<https://www.bi.team/>>. Acesso em: 01 maio 2019.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. *Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação*. 4. ed. Florianópolis: Ufsc, 2005. 138 p. Disponível em: <[https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia de pesquisa e elaboracao de teses e dissertacoes_4ed.pdf](https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes_4ed.pdf)>. Acesso em: 07 maio 2019.

SILVA, Maurício José Vianna e et al. *Design Thinking: inovação em negócios*. Rio de Janeiro: Mjv Press, 2012. 162 p.

SOUSA, Cassiana Montesião de et al. *Tópicos essenciais sobre gestão pública*. São Paulo: Egap, 2016. 330 p. Disponível em: <<http://www.unesp.br/Home/crh/2016-ebook-topicos-essenciais-sobre-gestao-publica.pdf>>. Acesso em: 01 maio 2019.