

# **DESIGN THINKING - UMA FORMA DE REDESENHAR SERVIÇOS PÚBLICOS COM FOCO NO CIDADÃO**

Newton Rocha Cerezini  
Nathália Luiza Farias da Silva

## DESIGN THINKING – UMA FORMA DE REDESENHAR SERVIÇOS PÚBLICOS COM FOCO NO CIDADÃO

Newton Rocha Cerezini (SEPLAG/PE)  
Nathália Luiza Farias da Silva (SEPLAG/PE)

### Resumo

A visão de organização que os governos têm deles mesmos é a de um “amontoado” de órgãos compartimentados por temas, numa estrutura pesada e que se relaciona pouco entre si. Devido a isso, cada “perna” da organização só executa a sua “tarefa”, enxergando o cidadão como aluno, depois como paciente, outra hora como motorista e, no final, como um contribuinte, mas nunca como um cidadão único que é o que ele realmente é. Entretanto, os serviços públicos estão todos interligados. Não se pode mais atuar de forma separada e descoordenada. Os serviços públicos precisam ser redesenhados, tendo o cidadão como foco principal. Adotado por indivíduos e organizações, o *Design Thinking* tem visto sua influência crescer entre diversas disciplinas na atualidade como uma forma de abordar e solucionar problemas, tendo o ser humano como centro. A abordagem do *Design Thinking* é chamada de duplo diamante por possuir duas fases divergentes e duas fases convergentes, dividida em sete etapas. A principal premissa de é que, ao entender os métodos e processos que designers usam ao criar soluções, indivíduos e organizações seriam mais capazes de se conectar e revigorar seus processos de criação a fim de elevar o nível de inovação. Ao explorar as etapas, esse artigo tem como objetivo compreender a aplicação do *Design Thinking* no redesenho de produtos e serviços públicos, e como consequência disseminar a técnica e promover a melhoria das entregas à sociedade.



“Um raciocínio lógico leva você de A a B.  
A imaginação leva você a qualquer lugar que você quiser.”  
Albert Einstein

## 1 Introdução

O Estado contemporâneo está inserido em uma conjuntura de acirramento da competição internacional e pelo aumento das demandas da sociedade por mais e melhores serviços. Cada vez mais a estrutura estatal é cobrada por agilidade e eficiência em um contexto onde as crises econômica e política tornam-se obstáculos ao desenvolvimento. Diante dos novos desafios é necessário repensar o papel do Estado e, por conseguinte, da gestão pública.

A linha do tempo da administração pública brasileira é marcada por momentos de mudanças estruturais e institucionais do aparelho do Estado, entendidos como reformas. Nesse ínterim, podem ser identificados inicialmente três modelos de administração: o patrimonialista, o burocrático e o gerencial. Embora tais modelos constituam uma cadeia evolutiva no pensar e reformar a gestão pública a fim de aprimorar e tornar os processos administrativos cada vez mais apropriados a um país democrático, eles foram marcados pela fragmentação institucional e separação entre a formulação e a implementação política (MATIAS-PEREIRA, 2016).

Um governo que se apresenta para o cidadão de forma fragmentada acaba dispersando suas responsabilidades, desperdiçando recursos e acha estranho ao ver que os seus serviços têm que ser ofertados de forma transdisciplinar. Então é que a falta de um governo único e unido se agrava. Notoriamente, nesse cenário, os serviços públicos oferecidos sofrem déficits de qualidade.

Assim, modernizar a administração pública mostra-se imprescindível na promoção de um engajamento maior entre sociedade e governo. É preciso reconhecer a oportunidade e se reinventar, orientar-se a resultados, sem perder de vista o interesse público. Frente à complexidade de atividades que envolvem o setor público, surge a necessidade de reformulação nos seus processos e na forma de trabalhar (AGUNE *et. al.*, 2014). Não se trata mais de ter apenas uma abordagem sistêmica na execução de projetos, mas sim um pensamento sistêmico na hora de definir as estruturas e processos.

A entrega de produtos e serviços públicos de qualidade perpassa pela percepção do cidadão e toda sua avaliação é impactada pela experiência obtida. Nesse momento, o *design thinking* se aventa com uma alternativa disposta a transformar o modo como lidamos com os problemas públicos.

## 2 Breve histórico da evolução da Administração Pública

A administração pública é o estudo da administração aplicado às organizações públicas. Ela envolve todo o aparato administrativo com que nações, estados e municípios se moldam para cuidar do interesse coletivo e entregar à população uma ampla variedade de serviços públicos capazes de melhorar a qualidade de vida em geral (CHIAVENATO, 2008). Dentro de uma perspectiva histórico-evolutiva, é possível distinguir três modelos diferentes de administração pública: o patrimonialista, o burocrático e o gerencial.

O modelo patrimonialista, datado de 1808, mas com traços desde a época do Brasil colônia, é caracterizado pela confusão entre os bens públicos e os particulares daqueles que detém o poder e devido a isto é mais propício ao nepotismo e a corrupção (GOMES e

OLIVEIRA, 2010). O poder do dirigente torna privado o que deveria ser público e impessoal, o que gera grandes distorções, numa administração que não tem como propósito o interesse público e sim o de um grupo privilegiado. Aqui, os cargos públicos são dignos da nobreza, e nos reflexos observados na atualidade, utilizados para benefícios pessoais. Na perspectiva do gestor público, confundem-se o político e o administrador. Esse modelo predominou no Brasil até os anos de 1930, quando “os princípios da administração burocrática foram introduzidos no país através da criação Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP)” (PEREIRA, 1998, p. 243).

O modelo burocrático é, por sua vez, caracterizado pela formalidade, impessoalidade e profissionalismo. Tais características eram um contraponto à corrupção, ao nepotismo e ao serventilismo presente no modelo anterior. A formalidade tornou-se uma das características mais marcantes do modelo burocrático. Nele, o foco é a forma e não a essência, isto é, impõem-se a rigidez e a padronização aos procedimentos administrativos com foco no controle e fiscalização (GOMES e OLIVEIRA, 2010). Com a impessoalidade os ônus ou os bônus de uma ação estatal são atribuídos à organização e não a pessoa responsável por sua execução, desta forma busca-se evitar que indivíduos tirem vantagem política das atividades estatais. Fica evidenciada a necessidade de separação entre o político e o administrador público, onde os princípios buscados são o da racionalidade, legalidade e modernização da administração. O gestor público assume agora um papel mais técnico e profissionalizado, tendo funções limitadas e restritas, estruturadas em cargos hierarquicamente organizados, o que segundo Silva *et al.* (2009), compromete a iniciativa, a inovação e a criatividade. As qualidades do gestor burocrático se expressariam por meio do ideário típico de dominação, o qual tinha como fonte de poder o exercício da autoridade racional-legal (baseada em normas legais racionalmente definidas e impostas a todos). Em um ciclo permeado de deveres, responsabilidades, hierarquia administrativa e de competências, formalidades, divisão racional de tarefas, separação entre propriedade pública e privada, o que fica evidente mais uma vez é a questão do controle. O controle dos processos e a busca pela eficiência organizacional, decorrentes de uma desconfiança geral com relação à natureza humana (SECCHI, 2009).

Com foco no controle dos meios, a rigidez procedimental tornou a administração burocrática “lenta, cara, auto-referida, pouco ou nada orientada para o atendimento das demandas dos cidadãos” (BRESSER-PEREIRA, 1998, p.241). A burocracia desconsiderou a dinamicidade das organizações e dos sistemas sociais, para lidar com tarefas estáveis e rotinizadas. Nesse contexto, surgiu a ideia da administração pública gerencial. A reforma gerencial no Brasil teve início na segunda metade dos anos 80, em meio a uma crise fiscal e com o aumento da demanda dos cidadãos por mais e melhores serviços, o estado viu-se forçado a melhorar seu desempenho realizando mais com menos. É esse o tipo de modelo vigente nos dias de hoje, embora a administração burocrática seja aplicada no núcleo estratégico do Estado, e em muitas organizações públicas, e que persista traços/práticas patrimonialistas de administração (PALUDO, 2017).

O modelo de gestão gerencial, idealizado por Bresser Pereira, tinha como proposta o estabelecimento de um espaço público não estatal (ABRUCIO, 2007). Aqui o Estado assume o papel de administrar os serviços essenciais à sociedade e atribuir às entidades externas a execução de outros tipos de serviços que estejam sob o seu controle. Estão em questão novos conceitos de administração por resultados e atendimento às necessidades de interesse social, com eficiência e efetividade no serviço público. O controle aqui muda o foco, volta-se para os resultados. De acordo com Silva *et al.* (2009) o estado gerencial caracteriza-se por uma administração profissional com menos níveis hierárquicos, focada na alocação adequada dos recursos disponíveis e na avaliação dos resultados obtidos tanto pelas organizações quanto pelos indivíduos. O papel do gestor público nesse modelo se torna mais flexibilizado diante da descentralização do poder de decisão e redução da hierarquização, o que lhe confere mais

autonomia e lhe abre espaço para o gerenciamento na administração, com o intuito de reforçar a governança.

O cidadão, além de contribuinte de impostos, passa a ser visto como usuário dos serviços públicos e titular da coisa pública, ou seja, ele “não tem apenas direitos, mas também obrigações, como a de fiscalizar a coisa pública e cobrar o *accountability* (prestação de contas) dos governos, dos gestores e dos políticos pelos atos praticados” (PALUDO, 2017, p. 91). Os resultados das ações do Estado são considerados bons quando as necessidades do cidadão-cliente estão sendo atendidas. O atendimento dessas necessidades é viabilizado pela construção e implementação das políticas públicas. É preciso então ser capaz de implementar políticas públicas que façam frente às demandas sociais.

### 3 A inovação como resposta ao desafio do setor público

As necessidades da sociedade sofreram bastantes modificações ao longo do tempo. A velocidade das mudanças agregada a avanços tecnológicos vêm moldando o dia a dia das pessoas e das organizações exigindo dos atores novos olhares sob o mesmo fenômeno. Basicamente, para o atendimento das demandas sociais, os gestores esboçam os produtos e serviços públicos a serem ofertados obedecendo ao ciclo de políticas públicas.

O ciclo de políticas inicia com a entrada do problema público na agenda governamental, segue-se a isso a formulação da política por meio do estabelecimento de objetivos e estratégias que englobam um rol de alternativas para solução do problema elencado. Depois é preciso definir o curso de ação a seguir e implementar a política. Concomitantemente, executa-se o processo de avaliação, compreendido pela definição de critérios, indicadores e padrões (SECCHI, 2014).

Acontece que, de modo contraditório, muito dos serviços prestados pelo governo são centrados no sistema, que desde a sua concepção até a sua prestação, focam no funcionamento sob a ótica dos órgãos e equipamentos, com baixo envolvimento ou interação humana. Se pensarmos direito, os serviços ofertados pelo governo que deveriam ser focados no cidadão são desenhados para o sistema, ocasionando um conflito de razão e de real significado, já que a principal função do Estado é servir à população. As instalações físicas, treinamento dos funcionários, horários, formulários a serem preenchidos, documentação necessária, interface de site e serviços eletrônicos são áreas de contato cidadão-governo. Porém, na maioria das vezes, tornam-se experiências ruins para o cidadão.

Vê assim, a necessidade da reinvenção do governo, na qual deve ter a inovação como seu centro. Semanticamente, inovar é introduzir novidades, renovar, criar. Na prática, é muito comum associar inovação a avanços tecnológicos, contudo, nem sempre esse casamento acontece. Uma vez que a inovação é o valor percebido, ou seja, é a diferença causada na vida das pessoas, é a transformação permanente no modo de viver e trabalhar. Assim, ela não está necessariamente atrelada a novas tecnologias. Para inovar é preciso “ser capaz de mergulhar no universo do usuário e de dentro desse universo extrair valor” (BROWN, 2010, p.4). Indo além, é preciso diferenciar a invenção da inovação. Enquanto a primeira se traduz na ocorrência da ideia de um novo produto ou processo, a inovação é a tentativa de colocar a invenção em prática. Apesar de estarem intimamente ligadas, elas não são a mesma coisa e em muitos casos elas se separam pela defasagem temporal decorrente da elaboração de ideias e da implementação delas (FAGERBERG, 2011).

Dessa forma, para colocar ideias em prática, o inovador precisa combinar diferentes tipos de conhecimento, capacidades, habilidades e recursos. Para Joseph A. Schumpeter (1883-1950), cujas teorias visavam à explicação da instabilidade das economias capitalistas, o inovador é um “empreendedor”. Assim como empreender, a inovação exige propensão ao risco





e não inovar torna-se uma ameaça ainda mais arriscada. A incerteza é uma característica inerente ao processo de inovação. Outra característica é a resistência ao novo. Inovação pressupõe mudar e mudança implica em sair da zona de conforto, assim, naturalmente, envolve quebra de paradigmas (WENDLER, 2013).

O mercado privado praticamente se reinventa a cada três ou quatro anos, enquanto que a modernização (quando há) da administração pública se atrela a transposição de técnicas de gestão provenientes do setor privado. Esse modo “público” de gerir tem inspirações na reforma gerencial (citada no capítulo anterior), deflagrada em 1995, e nos últimos vinte anos, os governantes eleitos continuam mantendo a mesma “fórmula” de gestão, tendo como referência o “ajuste fiscal”. Tem-se como alguns reflexos disso, deficiências na estratégia, principalmente pelo desalinhamento entre foco e convergência de programas e ações; e disfunções nos processos, ainda sujeitos às regras padronizadas altamente burocratizadas (MATIAS-PEREIRA, 2016).

Reconhece-se, entretanto, que mudar a administração pública demanda um esforço ainda maior, é mais complicado a começar pelo seu público alvo: toda a sociedade, imbuída numa diversidade de interesses e ideologias. O cidadão está em mudança constante, cada vez mais exigente e com maiores expectativas sobre o serviço público que lhe é prestado. Além disso, a informação é um bem que está cada vez mais acessível e empodera o cidadão, conferindo-lhe total conhecimento dos seus direitos perante o Estado. Veem-se, nesse caso, iniciativas como a Lei de Acesso à Informação (lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011) e os Portais de Transparência pública. Atualmente, não se exige apenas que o Estado invista mais, mas que esse investimento seja alocado de maneira eficiente.

Nesse cenário, a capacidade de inovar do governo passa a ser questionada. Uma estrutura pesada, com uma cultura organizacional enrijecida e pouco aberta a mudança. É preciso alterar essa imagem do governo. A globalização das economias e as sociedades cada vez mais conectadas estão redefinindo as interações entre os governos, cidadãos e empresários, permitindo novos espaços para a inovação no setor público. A confiança no governo e nas instituições precisa ser restaurada. Segundo John Micklethwait e Adrian Wooldridge, estamos na "quarta revolução" e precisamos reinventar o estado. A inovação tem que funcionar como um catalisador da mudança que o governo necessita e fortalecer cada vez mais a participação do cidadão. O cidadão tem que ser o centro dessa mudança, participando tanto da formulação da política pública, como agente fiscalizador da sua execução. Um governante não pode mais definir a sua plataforma de governo sem escutar quais os desejos da população que o escolheu. O Estado tem que se tornar mais ágil e menos burocrático para atender as necessidades do seu principal cliente: o cidadão.

### 3.1 Uma nova forma de enxergar o cidadão

Sabe-se da complexidade que é governar nos dias de hoje. As necessidades dos cidadãos variam dia após dia e se o governo insistir numa estrutura linear de atendimento jamais conseguirá atingir resultados completos. A abordagem centrada no ser humano constitui a essência da inovação. Quando o governo começa a redesenhar seus serviços colocando o cidadão no centro de tudo, ele apoia a melhoria dos serviços nos seguintes pontos:

- EMPATIA

Na medida em que o prestador do serviço ou o responsável por ele se coloca no lugar do cidadão, as necessidades e oportunidades de um melhor serviço passam a ser enxergadas e começa o processo de melhorar aquela jornada para o cidadão. Quando um serviço é desenhado sem entender as necessidades do seu usuário, ele já nasce fadado ao fracasso. É importante identificar também quem é o público-alvo daquele serviço.



- JORNADA DO CIDADÃO

Projetar novos serviços focados no cidadão consiste também em pensar além daquele serviço. Quais as possíveis interações que o cidadão que está utilizando aquele serviço terá com algum outro serviço do governo? Podemos facilitar a experiência dele como um todo? Temos que pensar em como fazer com que o cidadão conheça o serviço antes mesmo de utilizá-lo, como ele chegará até o local ou site, como ele sairá de lá e como avaliará o serviço. Temos que ter em mente que todo serviço deve sempre estar sendo avaliado para que o processo de redesenho possa ser alimentado de forma contínua e permanente.

- COLABORAÇÃO

Construir em conjunto com o cidadão é sempre melhor do que construir para o cidadão. Hoje temos muitas formas e tecnologias que permitem com que o governo possa dialogar com a sociedade e fazer com que as pessoas se sintam parte da concepção dos serviços. Quando alguém se sente parte do processo, há uma melhora significativa bem como um engajamento maior entre sociedade e governo.

### 3.2 O design thinking como ferramenta à inovação

“Frequentemente associado à qualidade e/ou aparência estética de produtos, o design como disciplina tem por objetivo máximo promover o bem-estar na vida das pessoas” (VIANNA *et.al.*, 2013, p. 13). A maneira como o designer percebe as coisas e age sobre elas é o que dá vazão a inovação. O designer vê como um problema tudo aquilo que prejudica ou impede a experiência e o bem-estar na vida das pessoas. Isso faz com que sua principal missão seja identificar problemas e gerar soluções. Para tanto, para ser efetivo, sem perder de vista o equilíbrio entre as necessidades humanas, recursos técnicos disponíveis e restrições práticas dos negócios, o designer sabe que o problema deve ser abordado sob diversos pontos de vista e ângulos. Dessa forma, ele “prioriza o trabalho colaborativo entre equipes multidisciplinares, que trazem olhares diversificados e oferecem interpretações variadas sobre a questão e, assim, soluções inovadoras” (*idem*).

O processo de trabalho se estabelece em várias fases não lineares, permitindo interações e aprendizados constantes. Deste modo, o designer está sempre experimentando novos caminhos e o erro é um resultado natural que ajuda a traçar direções alternativas e identificar oportunidades para a inovação. Assim,

*o Design Thinking se refere à maneira do designer de pensar, que utiliza um tipo de raciocínio pouco convencional no meio empresarial, o pensamento abduutivo. Nesse tipo de pensamento, busca-se formular questionamentos através da apreensão ou compreensão dos fenômenos, ou seja, são formuladas perguntas a serem respondidas a partir das informações coletadas durante a observação do universo que permeia o problema. Assim, ao pensar de maneira abduativa, a solução não é derivada do problema: ela se encaixa nele (ibidem).*

A habilidade de se desprender do pensamento lógico cartesiano, que faz com que o designer se mantenha “fora da caixa”. O *design thinking* começa com habilidades que os designers têm aprendido ao longo de várias décadas e inova ao colocar essas ferramentas nas mãos de pessoas que talvez nunca tenham pensado em si mesmas como designers e aplicá-las a uma variedade muito ampla de problemas (BRONW, 2010). O *Design Thinking* introduz novos significados aos produtos, serviços ou relacionamentos. Uma vez que “as coisas devem ter forma para serem vistas, mas devem fazer sentidos para serem entendidas e usadas”



(KRIPPENDORF, 1989 *apud* VIANNA *et.al.*, 2013, p. 14), o design é por natureza uma disciplina que lida com significados.

Amplamente utilizada no setor privado para o redesenho de serviços e produtos com o foco no ser humano, o Design Thinking pode ajudar os governos a fornecer melhores serviços ao cidadão. Sua principal premissa é que, ao entender os métodos e processos que designers usam ao criar soluções, indivíduos e organizações seriam mais capazes de se conectar e revigorar seus processos de criação a fim de elevar o nível de inovação. Em linhas gerais, o Design Thinking constitui um conjunto de métodos e processos para abordar problemas relacionados à aquisição de informações, análise de conhecimento e propostas de soluções. Como uma abordagem, é considerada a capacidade para combinar empatia em um contexto de um problema, de forma a colocar as pessoas no centro do desenvolvimento de um projeto; criatividade para geração de soluções e razão para analisar e adaptar as soluções para o contexto.

Os 3 pilares que dão sustentação ao Processo de Design Thinking são:

**Equipes multidisciplinares** – Para enxergarmos o problema de uma forma holística, precisamos de uma equipe que tenha experiências diferentes. Se formarmos uma equipe com pessoas de uma área apenas corremos o risco de ficar com uma visão “viciada” do nosso desafio.

**Ambientes adaptáveis** – O ambiente em que o processo ocorre é fundamental para o seu bom andamento. Tirar as pessoas das salas de reunião comuns a que elas estão acostumadas quebra um pouco o seu padrão de pensamento e ajuda no processo de criatividade.

**Abordagem** – A abordagem do Design Thinking permite que o processo seja enxergado por completo, permitindo ajustes rápidos e favorecendo o desenvolvimento de soluções com alto valor agregado.

## 4 Objetivos

A visão de organização que os governos têm deles mesmos é a de um “amontoado” de órgãos compartimentados por temas, numa estrutura pesada e que se relaciona pouco entre si. Devido a isso, cada “perna” da organização só executa a sua “tarefa”, enxergando o cidadão como aluno, depois como paciente, outra hora como motorista e, no final, como um contribuinte, mas nunca como um cidadão único que é o que ele realmente é.

Pegando o exemplo de um cidadão que está em sua casa e sente uma dor repentina, a princípio, vamos entender que ele precisa de um atendimento médico. No entanto, após sentir uma dor, este cidadão sai de casa e pega um transporte público para chegar até o atendimento. Então, a sua percepção do atendimento de saúde já começa a ser impactada pelo uso do transporte público. Se ele se sente inseguro para pegar este transporte devido à onda de assaltos recorrentes na cidade, isso também influenciará negativamente na sua avaliação. Podemos concluir, então, que os serviços públicos estão todos interligados. Por isso, não se pode mais atuar de forma separada e descoordenada. Os serviços públicos têm que ser redesenhados, tendo o ser humano – o cidadão – como foco principal.

Nesse cenário, o *Design Thinking* se mostra uma alternativa para solucionar problemas por meio da identificação das necessidades humanas e criação de novas soluções utilizando as ferramentas e os modos de pensar dos designers. O problema de pesquisa que se apresenta é: quais os procedimentos envolvidos na aplicação do *Design Thinking*? De modo geral, o artigo tem como objetivo compreender a aplicação do *Design Thinking* no redesenho de produtos e serviços públicos, e como consequência disseminar a técnica e promover a melhoria das entregas à sociedade. Para tanto, especificamente, pretende-se caracterizar o contexto atual da gestão pública, argumentar a abordagem centrada no ser humano e descrever o método *Design Thinking*.





## 5 Metodologia

Com a finalidade de compreender a aplicação do *Design Thinking* no redesenho de produtos e serviços públicos, a pesquisa delinea-se como bibliográfica, considerando que ela é desenvolvida a partir de material já elaborado, como livros e artigos científicos. Esse tipo de pesquisa tem como principal vantagem “permitir ao investigador a cobertura de uma gama de fenômenos muito mais ampla do que aquela que poderia pesquisar diretamente” (GIL, 2008, p. 50).

A abordagem do problema de pesquisa se dará de forma qualitativa, preocupando-se, “com aspectos da realidade que não podem ser quantificados, centrando-se na compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais” (MINAYO, 2001, p. 14). E, quanto aos objetivos, a pesquisa é do tipo exploratória, tendo em vista, proporcionar maior familiaridade com o problema discutido (GIL, 2008).

### 5.1 O Método do *Design Thinking*

A abordagem do *Design Thinking* é chamada de duplo diamante por possuir duas fases divergentes e duas fases convergentes, que se colocadas lado a lado lembram a imagem de dois diamantes. Essa abordagem é dividida em sete etapas (figura 1):

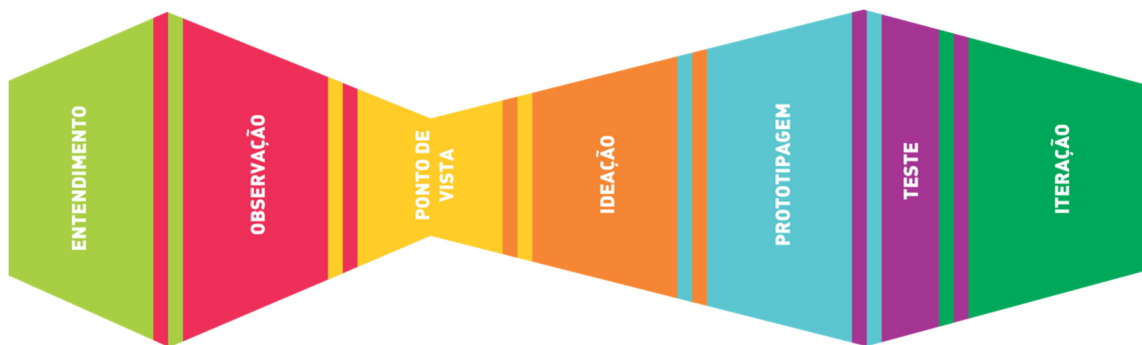


Figura 1: Duplo diamante  
Fonte: elaboração própria.

#### – Entendimento:

É um momento de divergência de pensamento. É necessário fazer um entendimento holístico do problema, enxergando-o sobre vários pontos de vistas e jogando todas essas informações na mesa, sem se apegar a nenhuma. Temos que abrir o nosso olhar. O que por mais paradoxal for vai nos permitir “desentender” o problema que nos foi dado, para que logo depois possamos entender o real problema que precisamos solucionar.

#### – Observação e Pesquisa:

Momento de convergência de olhar e empatia. É o momento de sair para campo e conversar, observar, provar. É a hora de sair da zona de conforto e ir buscar as informações que serão valiosas para o processo na rua. Se lembre que todo produto ou serviço é feito para PESSOAS e, por isso, toda a observação se baseará nas mesmas. Estamos buscando o fator humano, então devemos enxergar as pessoas pelos seus diversos aspectos: físico, cultural, sociológico e psicológico.

#### – Ponto de Vista:

Momento de convergência de pensamento. O ponto de vista sempre é uma das fases mais difíceis do processo, pois você coletou várias informações e terá que redefinir o desafio inicial a partir do entendimento e pesquisa em grupo. É um momento de navegação entre as informações levantadas. O tempo e esforço dedicados ao fechamento dessa fase será diretamente proporcional a abertura gerada nas fases anteriores.

– Ideação:

Momento mágico onde as soluções ganham vida. Esse é o momento do famoso Brainstorming. Nesse momento, vamos dizer não aos não, nenhuma ideia pode ser cortada. Vamos criar soluções para o desafio que definimos nas fases anteriores. É importante ter consciência que as ideias que estão sendo geradas estão realmente solucionando o problema, para não divagarmos demais.

– Prototipagem:

Hora de colocar a mão na massa. A fase de prototipagem é um momento de divergência. De gerar ainda mais ideias, de aumentar seu entendimento, de expandir. É o momento de tirar suas ideias do papel e dar-lhes vida. A construção de modelos nos ajuda na visualização e iteração do funcionamento da ideia. O protótipo é algo capaz de causar uma sensação em alguém antes mesmo da solução existir.

– Teste:

Se você gastou bastante tempo nas suas criações, elas se revelarão para você. Teste seus melhores protótipos com seus possíveis usuários finais e vejam como eles reagem. Lembrando que um protótipo não precisa estar fiel ao futuro produto, às vezes uma folha de papel desenhada já cumpre o seu papel.

– Iteração:

A iteração é a oportunidade de refinar as nossas soluções e torná-las melhores. Levá-las a outro nível.

Todas as fases do *Design Thinking* são iterativas, podendo se relacionar entre si independente da fase em que esteja o processo. Essa volta a fases anteriores para possíveis verificações é muito comum e agrega muito ao processo.

As quatro grandes mudanças de pensamento que o *Design Thinking* apresenta são:

- Decisão centrada no ser Humano
- Questionar as questões
- Construir para pensar (tirar ideias do papel)
- Iteração

## 6 CONCLUSÕES

O aumento das demandas da sociedade por mais e melhores serviços, combinado à aceleração tecnológica e à intensificação da competição, exige um aparato estatal cada vez mais ágil e efetivo, capaz de corresponder aos anseios dos cidadãos. Isso também tem estabelecido como imprescindível uma nova postura do governo capaz de fazer frente a essa nova realidade. Considerar a criatividade e inovação associadas aos aspectos organizacionais é indispensável ao atendimento dos objetivos institucionais.

Na evolução histórica da gestão pública, ficou evidenciado que os modelos de administração pública se sucedem no tempo, sem serem inteiramente suplantados. Convive-se



hoje com um gerencialismo cercado de práticas patrimonialistas e burocráticas. Na condução ao comportamento desejado, a sociedade combate o patrimonialismo e busca dirimir o engessamento burocrático vivido no centro do governo. Muitas instituições tentam minimizar o *gap* entre a formulação e a implementação de políticas públicas. Co-criar os serviços com o cidadão diminui as lacunas entre as fases do ciclo de políticas públicas, proporciona melhor experiência ao usuário e se apresenta fonte de vantagem competitiva.

No ambiente do governo o papel do cidadão muitas vezes se restringe ao momento da eleição. Desconsidera-se que a experiência do cidadão é a base da relação com o governo. Assim, o governo deveria atuar, ora como parceiro, ora como fornecedor de serviços. Num primeiro momento usufruindo da colaboração do cidadão e seguidamente oferecendo infraestrutura para que a sociedade construa novos serviços e negócios.

Para construção da pesquisa, tirou-se proveito do método bibliográfico, abordando o problema de maneira qualitativa. Quanto aos objetivos, o estudo é do tipo exploratório. Diante do contexto apresentado, o objetivo geral do artigo foi compreender a aplicação do *Design Thinking* no redesenho de produtos e serviços públicos, e como consequência disseminar a técnica e promover a melhoria das entregas à sociedade.

O *Design Thinking* é uma nova abordagem para resolver problemas, colocando o ser humano como o seu foco, olhando-o por diversos ângulos e oferecendo soluções que o atendam plenamente. A abordagem centrada no ser humano, melhora a empatia, a jornada do cidadão e a colaboração no desenho das entregas do governo. Para ser aplicado, o *Design Thinking* perpassa sete etapas (Entendimento, Observação e Pesquisa, Ponto de Vista, Ideação, Prototipagem, Teste, Iteração) dentro de uma abordagem denominada duplo diamante.

Estamos em uma época em que os anseios dos cidadãos estão mudando a cada minuto. Se não começarmos a colocá-los como o centro da resolução dos problemas, podemos ter um Estado cada vez mais desconectado da real necessidade da população. Não podemos mais enxergar o indivíduo como uma figura multifacetada, e sim como uma figura única que deve ter todas as suas necessidades atendidas de uma maneira integrada. O *Design Thinking* surge, então, como uma ferramenta que pode facilitar todo esse processo. A aplicação no *Design Thinking* na gestão pública vai além da execução metodológica a qual ele se propõe, soma-se a isso um ambiente favorável à criatividade e servidores dispostos a servir. Assim como, novas formas de gerenciamento de pessoas, ampliando os espaços para a inovação precisam ser criados pelas lideranças.

## Referências

- ABRUCIO, L. F. **Trajetória recente da gestão pública brasileira: um balanço crítico e a renovação da agenda de reformas.** *Revista da Administração Pública*, Rio de Janeiro, Edição Especial Comemorativa, p. 67-86, 1967-2007. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122007000700005](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122007000700005)>. Acesso em: 30 abr. 2014.
- AGUNE, Roberto (et. al.). *Dá pra fazer* – Gestão do conhecimento e inovação em governo. São Paulo Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, 2014.
- BRESSER-PEREIRA, L. C. **Da administração pública burocrática à gerencial.** In: BRESSER-PEREIRA, L. C; SPINK, P. (Org) *Reforma do Estado e administração pública gerencial*. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1998.
- BROWN, Tim. *Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CHIAVENATO, Idalberto. *Administração pública*. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- FAGERBERG, J. *Innovation: A Guide to the Literature*. In: FAGERBERG, J.; MOWERY, D. C.; NELSON, R. R. *The Oxford Handbook of Innovation*. New York: Oxford University Press, 2011, p. 1-26.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOMES, M. L. S.; OLIVEIRA, F. C. **Modelos organizacionais de administração pública**: um estudo dos aspectos da realidade cearense na estrutura de referência das reformas do Estado. *Revista de Ciências da Administração*, Florianópolis, v.12, n. 28, p.105-126, set./dez. 2010. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/17475/17427>>. Acesso em: 1 maio 2014.

MATIAS-PEREIRA, José. **Manual de gestão pública contemporânea**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

MINAYO, M. C. S. (Org.). **Pesquisa social**: teoria, método e criatividade. Petrópolis:Vozes, 2001.

PALUDO, Augustinho Vicente. **Administração Pública**. 6. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Forense; São Paulo: Método, 2017.

SECCHI, L. **Modelos organizacionais e reformas da administração pública**. *Revista de Administração Pública*, Rio de Janeiro, v. 43, n. 2, p. 347-369, mar./abr. 2009. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n2/v43n2a04.pdf>>. Acesso em: 1 maio 2014.

\_\_\_\_\_. **Políticas públicas**: conceitos, esquemas de análise, casos práticos. 2. Ed. São Paulo: Cengage learning, 2014.

SILVA, M. S. A.; VITAL, T.; CABRAL, R. M. **As mudanças recentes de concepção dos modelos de gestão pública do Setor Agrícola em Pernambuco**: Uma análise da Agência de Defesa e Fiscalização Agropecuária. In: *Anais do 47º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural*, Porto Alegre, 26 a 30 de julho de 2009, SOBER. Disponível em: <<http://www.sober.org.br/palestra/13/332.pdf>>. Acesso em: 1 maio 2014.

VIANNA, M.; VIANNA, Y.; ADLER, I. K.; LUCENA, B.; RUSSO, B.. **Design thinking**: inovação em negócios. 2. ed. Rio de Janeiro: MJV Press, 2013.

WENDLER, Pedro Gabriel. **Políticas Públicas de Inovação Comparadas: Brasil e China (1990-2010)**. 2013. 121 f. Dissertação (Mestrado em Desenvolvimento e Políticas Públicas) - Centro de Estudos Avançados Multidisciplinares, Universidade de Brasília, Brasília, 2013. Disponível em: <[http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/14537/1/2013\\_PedroGabrielWendler.pdf](http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/14537/1/2013_PedroGabrielWendler.pdf)>. Acesso em: 16 maio 2017.

