

**Design de serviço em projetos de atendimento a usuários em órgãos públicos  
na cidade de São Paulo em 2021 e 2022**

Diego Luz de Carvalho

Programa de Pós-Graduação em Design  
Faculdade de Arquitetura e Urbanismo e de Design  
Universidade de São Paulo

São Paulo, 2023



# **Design de serviço em projetos de atendimento a usuários em órgãos públicos na cidade de São Paulo em 2021 e 2022**

Diego Luz de Carvalho

Dissertação apresentada à Faculdade de Arquitetura e Urbanismo e de Design da Universidade de São Paulo, Programa de Pós-Graduação em Design, para obtenção do título de Mestre

Orientador: Prof. Dr. Luís Cláudio Portugal do Nascimento

EXEMPLAR REVISADO E ALTERADO EM RELAÇÃO À VERSÃO ORIGINAL,  
SOB RESPONSABILIDADE DO AUTOR E ANUÊNCIA DO ORIENTADOR.

O original se encontra arquivado na Biblioteca da Faculdade.

São Paulo, 29 de maio de 2023

São Paulo, 2023

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na Publicação  
Serviço Técnico de Biblioteca

Faculdade de Arquitetura e Urbanismo e de Design da Universidade de São Paulo

Carvalho, Diego

Design de serviço em projetos de atendimento a usuários em órgãos públicos na cidade de São Paulo em 2021 e 2022 / Diego Carvalho; orientador Luis Claudio Nascimento. – São Paulo, 2023. 152p.

Dissertação (Mestrado) - Faculdade de Arquitetura e Urbanismo e de Design da Universidade de São Paulo. Área de concentração: Design.

1. Design de Serviço. 2. Serviços de Atendimento Ao Público. 3. Design de Serviço Na Administração Pública. 4. Serviços Públicos Na Cidade de São Paulo. I. Nascimento, Luis Claudio, orient. II. Título.



*A Romulo, pelo constante incentivo  
e paciência nesta jornada e em todas as outras.*

*A Ana, Gabriel e José, pelo estímulo,  
em todas etapas, cada qual a sua maneira.*



## **Agradecimentos**

Ao Prof. Luís Claudio Portugal do Nascimento, pela orientação durante a realização desta pesquisa, especialmente por sempre estar disposto a oferecer uma palavra de suporte e sabedoria.

Aos colegas orientandos e aos colegas de disciplinas da pós-graduação, pela troca de conhecimentos e por uma jornada de aprendizado compartilhado muito enriquecedora.

Aos designers e gestores públicos que aceitaram colaborar com esta pesquisa, sem os quais não seria possível adentrar o universo dos projetos de design de serviço no setor público.

Aos colegas servidores públicos, por acreditarem que seus trabalhos, ainda que restritos a determinada atividade, contribuem para um todo muito mais amplo com o objetivo de melhorar a sociedade.

A todos os demais professores e funcionários da Fauusp, pela assistência cordial sempre que solicitada e pela competência usual.



CARVALHO, Diego Luz de. **Design de serviço em projetos de atendimento a usuários em órgãos públicos na cidade de São Paulo em 2021 e 2022.**

Dissertação apresentada à Faculdade de Arquitetura e Urbanismo e de Design da Universidade de São Paulo, Programa de Pós-graduação em Design, para obtenção do título de Mestre.

Resultado: Aprovado, em 31/03/2023.

Banca examinadora:

Prof. Dr. Luís Cláudio Portugal do Nascimento

Instituição: Faculdade de Arquitetura e Urbanismo e de Design da Universidade de São Paulo – Fauusp.

Profa. Dra. Célia Moretti Arbore

Instituição: Universidade Paulista – Unip Norte

Prof. Dr. Marcelo Jose Oliveira de Farias

Instituição: Fundação Armando Alvares Penteado – Faap



## **Resumo**

Esta pesquisa buscou realizar um estudo de reconhecimento do cenário corrente, de 2020 a 2022, da atividade de design de serviço voltada para atendimento público em instituições municipais, estaduais e federais na cidade de São Paulo. Partiu-se de uma seleção predefinida de projetos elaborados pelo Instituto Tellus, escritório especializado em projetos para o setor público, e pelo (011).lab, escritório de inovação da Prefeitura de São Paulo. Esse estudo teve por finalidade a análise desses projetos do serviço público que se utilizaram de design de serviço, além da percepção das partes envolvidas quanto à natureza e à qualidade de eventuais contribuições do design de serviço aos vários segmentos identificados. A pesquisa, em linhas gerais, foi desenvolvida por meio de técnicas de coleta de dados recorrentes em estudos de mesma natureza, em especial aqueles de cunho descritivo-observacional, em que se incluem: revisão bibliográfica, entrevistas semiestruturadas em profundidade, conversas informais e observações diretas “in loco”. O panorama registrado pode contribuir para que se identifiquem características comuns à aplicação de design de serviço ao atendimento em órgãos públicos. Resultados desse estudo podem, também, revelarem-se úteis à compreensão, ainda que parcial, da maior ou menor integração do design de serviço ao setor público. Procurou-se, como outra contribuição desse esforço investigativo, sistematizar elementos da atividade do design de serviço voltado ao projeto de interfaces de atendimento a usuários nessa área, subsidiando a compreensão de gestores públicos e de equipe de designers.

### **Palavras-chave:**

Design de Serviço. Serviços de Atendimento ao Público. Design de Serviço na Administração Pública. Serviços Públicos na Cidade de São Paulo.





## **Service design projects for user support at São Paulo public service entities in 2021-2022**

### **Abstract**

The study focuses on exploring service design projects for citizens attention in public institutions in the city of São Paulo, from 2020 to 2022. It has a pre-defined selection of projects conducted by the Tellus Institute, an office specialized in projects for the public sector, and by (011).lab, the innovation office of the City of São Paulo. The qualitative research of exploratory nature has a descriptive-observational character with phenomenological components. The data focuses on identifying perceptions about processes of project development, as well as the experience of users, from the perspective of design professionals, public servants and properly users. This study aimed to analyze these public service projects that used service design as a method. Additionally, aims to study the perception of stakeholders regarding the nature and quality of service design interference in the various identified segments. The research, in summary, was developed through recurrent data collection techniques in studies of the same nature, in particular those of a descriptive-observational nature, which include: bibliographic review, in-depth semi-structured interviews, informal conversations and direct observations "*in loco*". The depicted panorama can be helpful to identify common characteristics of service design to attendance in public institutions. Results of this study may also prove to be useful for understanding, in some ways, the greater or lesser integration of service design into the public sector. As another contribution to this investigative effort, this research sought to systematize elements of service design in interfaces of this area to aid public managers and designers working in the public sector.

### **Keywords:**

Service Design. Public Services. Service Design in The Public Administration. Public Services in São Paulo.



## Lista de figuras

Figura 1:	Identidade visual do Instituto Tellus	30
Figura 2:	Identidade visual do (011).lab	30
Figura 3:	Etapas do processo do design de serviço	42
Figura 4:	Duplo diamante	43
Figura 5:	Mapa de <i>stakeholders</i>	44
Figura 6:	Jornada do usuário	45
Figura 7:	Exemplo da técnica de persona	46
Figura 8:	Exemplo da técnica de <i>storyboard</i>	47
Figura 9:	Exemplo da técnica de <i>blueprint</i>	48
Figura 10:	Visualização de ocorrência de termos gerada pelo VoS Viewer	71
Figura 11:	<i>Benchmarking</i> de bibliotecas do Projeto Lê no Ninho (Tellus)	92
Figura 12:	Etapa de engajamento de servidores	98
Figura 13:	Cocriação com servidores	101
Figura 14:	Etapas resumidas de projetos no setor público	103
Figura 15:	Etapa de exploração no projeto Programa +60 (Tellus)	107
Figura 16:	Etapa de ideação no projeto Madu (Tellus)	108
Figura 17:	Protótipo de aplicativo Madu (Tellus)	109
Figura 18:	Esboço pré-protótipo do projeto Clique Saúde (Tellus)	109
Figura 19:	Protótipo de totem no projeto Clique Saúde (Tellus)	110
Figura 20:	Sessão do projeto Lê no Ninho	112
Figura 21:	<i>Website</i> do projeto Madu - Rede Bem Estar	112
Figura 22:	<i>Website</i> do Portal SP156	113
Figura 23:	Exemplo de guia CopiCola	114
Figura 24:	Intervenção espacial do projeto Escola de Mães (Tellus)	115
Figura 25:	Materialidade dos resultados dos projetos analisados	118
Figura 26:	Observação de sessão do Lê no Ninho	124
Figura 27:	Fluxo de demanda dos projetos desenvolvidos pelo Instituto Tellus	131
Figura 28:	Fluxo de demanda dos projetos desenvolvidos pelo (011).lab	132
Figura 29:	Etapas dos projetos de design na iniciativa pública	141
Figura 30:	Ciclo de projetos de design no setor público	143
Figura 31:	<i>Framework</i> de projetos de design de serviço para a iniciativa pública	144



## Lista de quadros

Quadro 1:	Projetos desenvolvidos pelo Instituto Tellus	31
Quadro 2:	Projetos desenvolvidos pelo 011.lab	32
Quadro 3:	15 princípios definidores de um bom serviço	49
Quadro 4:	Comparação entre os paradigmas da Nova Administração Pública (NPM) e da Administração do Valor Público (PVM)	53
Quadro 5:	Comparação entre os paradigmas da Nova Administração Pública (NPM) e da Nova Governança Pública (NPG)	54
Quadro 6:	Critérios para realização da revisão sistemática da literatura (RSL)	60
Quadro 7:	Artigos relevantes para a pesquisa (base WoS)	60
Quadro 8:	Artigos relevantes para a pesquisa (base Scopus)	61
Quadro 9:	Artigos adicionais em 2022 relevantes para a pesquisa (base WoS)	62
Quadro 10:	Artigos adicionais em 2022 relevantes para a pesquisa (base Scopus)	63
Quadro 11:	Subproblemas	76
Quadro 12:	Roteiro de entrevista com profissionais	79
Quadro 13:	Tópicos de conversas com usuários	80
Quadro 14:	Resultados de projetos desenvolvidos pelo Instituto Tellus	116
Quadro 15:	Resultados de projetos desenvolvidos pelo 011.lab	117



## Sumário

<b>1</b>	<b>Caracterização geral da pesquisa</b>	<b>23</b>
<b>1.1</b>	<b>Objetivos</b>	<b>23</b>
1.1.1	Objetivo geral	23
1.1.2	Objetivos específicos	23
1.1.3	Outros objetivos	24
<b>1.2</b>	<b>Problema fundamental norteador da pesquisa</b>	<b>24</b>
<b>1.3</b>	<b>Subproblemas</b>	<b>24</b>
<b>1.4</b>	<b>Introdução ao estudo</b>	<b>25</b>
<b>1.5</b>	<b>Justificativas da pesquisa</b>	<b>28</b>
<b>1.6</b>	<b>Delimitações da pesquisa</b>	<b>29</b>
<b>1.7</b>	<b>Ética da pesquisa</b>	<b>33</b>
<b>2</b>	<b>Quadro referencial teórico</b>	<b>37</b>
<b>2.1</b>	<b>Revisão assistemática da literatura</b>	<b>38</b>
2.1.1	O design de serviço e seus principais conceitos	38
2.1.2	Administração pública e serviços públicos	51
2.1.3	Design de serviço no contexto do setor público	56
<b>2.2</b>	<b>Revisão sistemática da literatura</b>	<b>59</b>
<b>3</b>	<b>Método de pesquisa</b>	<b>75</b>
<b>4</b>	<b>Resultados</b>	<b>85</b>
<b>4.1</b>	<b>Resultados correspondentes ao subproblema 1 (bases teóricas para realização de projetos)</b>	<b>85</b>
4.1.1	Aspectos sobre fundamentos teóricos do campo do design	85
4.1.2	Aspectos sobre conhecimentos de outras áreas e a interseção com o campo do design	88
4.1.3	Aspectos sobre instrumentos de projeto	91
<b>4.2</b>	<b>Resultados correspondentes ao subproblema 2 (equipes de projeto)</b>	<b>94</b>
<b>4.3</b>	<b>Resultados correspondentes ao subproblema 3 (processos de projeto)</b>	<b>97</b>
4.3.1	Aspectos sobre fases de projetos	97
4.3.2	Aspectos sobre a duração de projetos no setor público	104
4.3.3	Aspectos sobre ferramentas de projetos empregadas	105
<b>4.4</b>	<b>Resultados correspondentes ao subproblema 4 (dimensões dos projetos)</b>	<b>110</b>

<b>4.5</b>	<b>Resultados correspondentes ao subproblema 5 (interações interpessoais afetas aos servidores públicos)</b>	<b>118</b>
4.5.1	Aspectos sobre a relação criada com servidores públicos (e assemelhados) durante o projeto	119
4.5.2	Aspectos sobre a percepção de servidores públicos (e assemelhados) quanto aos serviços projetados	121
<b>4.6</b>	<b>Resultados correspondentes ao subproblema 6 (interações interpessoais afetas aos usuários)</b>	<b>123</b>
<b>4.7</b>	<b>Resultados correspondentes ao subproblema 7 (perspectiva geral)</b>	<b>126</b>
4.7.1	Aspectos sobre fatores políticos e a relevância do serviço público	126
4.7.2	Aspectos sobre demandantes dos projetos e como eles surgem	128
4.7.3	Aspectos sobre a documentação e o registro dos projetos	132
<b>5</b>	<b>Síntese dos resultados e conclusões, considerações finais e recomendações para pesquisas complementares</b>	<b>137</b>
<b>5.1</b>	<b>Síntese dos resultados e conclusões</b>	<b>137</b>
<b>5.2</b>	<b>Considerações finais</b>	<b>145</b>
<b>5.3</b>	<b>Recomendações para outras pesquisas</b>	<b>146</b>
<b>6</b>	<b>Referências</b>	<b>151</b>
<b>7</b>	<b>Glossário</b>	<b>159</b>







# 1

## **Caracterização geral da pesquisa**

### 1.1

#### **Objetivos**

##### 1.1.1

#### **Objetivo geral**

A presente pesquisa teve por objetivo central a investigação da aplicação de ferramentas do design de serviço em projetos selecionados de atendimento a usuários do setor público, buscando identificar eventuais benefícios e inadequações percebidas por profissionais e usuários. Parte-se, para isso, de uma seleção de serviços públicos, que serviu como base exploratória para a pesquisa, que tenham sido projetados e, dessa maneira, declarados por seus autores, com abordagens e estratégias metodológicas oriundas do design de serviço.

##### 1.1.2

#### **Objetivos específicos**

Objetivou-se, ainda, conhecer características, entre outros, de bases teóricas utilizadas para a realização desses projetos, como se formam as equipes de projeto e eventuais particularidades percebidas pelos profissionais e por usuários dos serviços públicos selecionados, principalmente que atributos são notados em relação à maior ou menor facilidade de uso e interação com o serviço prestado. O propósito, então, será entender atributos desses serviços, suas complexidades interativas e que processos de projeto teriam sido adotados em seus desenvolvimentos.

### 1.1.3

#### **Outros objetivos**

Como objetivo secundário, pretendeu-se fornecer uma base de peculiaridades de projetos de design de serviço no ambiente público de forma a encorajar outras pesquisas na área e, também, a incentivar que mais administradores públicos busquem o design como campo teórico que contribua para o desenvolvimento de políticas e serviços públicos mais adequados ao cidadão.

### 1.2

#### **Problema fundamental norteador da pesquisa**

Que aspectos relevantes podem ser identificados, por meio de uma pesquisa qualitativa de natureza descritivo-observacional de estudo de reconhecimento, com acentuado caráter fenomenológico, a respeito da maior ou menor integração da atividade de design de serviço a projetos de interfaces para atendimento a usuários em organizações públicas, na cidade de São Paulo, em termos, sobretudo, de características desses serviços, de suas funcionalidades, da complexidade de interações envolvidas, de processos de projeto empregados e da percepção de qualidade por parte de usuários, segundo a perspectiva de cidadãos, servidores e profissionais envolvidos?

### 1.3

#### **Subproblemas**

A partir da definição do problema fundamental de pesquisa, foram definidos 7 subproblemas para a investigação aqui proposta. O primeiro deles está relacionado às bases teóricas do design que podem ter sido utilizadas para desenvolvimento dos projetos de design de serviço que servem de parâmetros para essa população.

Como segundo subproblema, propôs-se identificar o perfil e traçar correspondências entre as equipes desses projetos, especialmente quanto às características educacionais e profissionais dos envolvidos. O subproblema 3, por sua vez, corresponde aos processos de projeto empregados, bem como ferramentas do design que são mais utilizados quando se trata de um projeto na área pública. Também são discutidas em que condições gerenciais, materiais e organizacionais eles se desenvolvem,

O subproblema 4 trata das dimensões desses projetos, ou seja, escala, materiais empregados nas soluções, entre outros. Já os subproblemas 5 e 6 dizem respeito às interações que são criadas entre, respectivamente, serviço e servidores e, também, serviço e usuários finais, de modo a investigar se as interações estabelecidas correspondem às projetadas. Por último, o subproblema 7 trata da problemática geral dos projetos e aspectos que são mais gerais e norteadores do projeto de design em si.

## 1.4

### **Introdução ao estudo**

A partir da década de 2000, começou-se a discutir a importância e a aplicabilidade do design e seus métodos no desenvolvimento de um produto intangível: o serviço. O valor adicionado pelo design de serviço está diretamente conectado a realmente entender seus usuários, melhorando a eficiência de uma determinada atividade e aumentando a percepção de que o serviço é oferecido com qualidade (MORITZ, 2005).

O design *thinking* de serviços – ou design de serviço – é uma abordagem interdisciplinar aplicada na elaboração ou aprimoramento de serviços e sua oferta ao usuário. Como princípios, os serviços elaborados ou incrementados pelo design de serviço devem ser centrados no usuário, cocriativos, sequenciais, evidentes e holísticos (STICKDORN; SCHNEIDER, 2010).

Por “centrado no usuário”, de acordo com Stickdorn e Schneider (2010), entende-se a capacidade de estabelecer uma linguagem padrão para atender as necessidades do usuário, fazendo com que o serviço seja utilizado com frequência e recomendado com sinceridade. Por ser centrado no usuário, diz-se que o processo de projeto deve envolver diferentes atores, como funcionários e usuários variados na exploração e definição da proposição de serviços. O processo de criação de um serviço deve ser, ainda, cadenciado, inteligível e dinâmico.

No âmbito do poder público, há movimentos para que se inclua o design na concepção de serviços ao cidadão, decorrentes, principalmente, da necessidade de se melhorar as experiências que os indivíduos têm ao utilizar esses serviços, tendo em vista a crescente necessidade em se oferecer um serviço melhor, com manutenção ou até redução do orçamento empregado (ALLIO, 2014).

A Nesta Foundation (2016), localizada no Reino Unido, desenvolveu em 2016 um conjunto de ferramentas, específico para a aplicação de conceitos do design de serviço para a área pública, com a intenção de disseminar a utilização por parte de gestores públicos. Por sua vez, o Design Council (2022) desenvolve programas de cursos e oficinas na Europa específicos para o setor público, com o objetivo de incentivar o uso do ferramental de design para desenvolvimento de melhores serviços públicos.

Na cidade de São Paulo, algumas iniciativas – ainda que não tão numerosas – utilizam-se da aplicação do design *thinking* no oferecimento de soluções de serviços aos cidadãos, nas áreas de cultura e de serviços administrativos. Por meio de pesquisas realizadas na Internet, é possível identificar que duas das principais fontes desses projetos são o Instituto Tellus e o (011).lab. Dentre algumas iniciativas, cita-se, como exemplo, o programa de Leitura +60 – da SPLeituras, organização social responsável por administrar a Biblioteca de São Paulo –, desenvolvido com fundamento no design *thinking*.

Nos serviços considerados básicos, como saúde, educação e segurança, contudo, encontrar um projeto que tenha se beneficiado do design de serviço é um desafio. O *site* da Prefeitura de São Paulo (2022a), a título de exemplo, não faz nenhuma menção aos termos design *thinking* ou design de serviço. Apenas para efeito de comparação, em seu *site*, a Prefeitura de Londres (2022) lista diversas iniciativas que contam com a participação de designers na elaboração de seus serviços, incluindo-se um painel de conselheiros da prefeitura que conta com a presença desses profissionais.

Assim, a premissa no uso do design de serviço no setor público seria balancear os desejos do governo na oferta de seus serviços com os desejos dos cidadãos na recepção desses sistemas, gerando impacto positivo, já que o design se mostra capaz de interpretar as necessidades dos usuários e de traduzi-las em possíveis soluções oferecidas pela administração pública.

A aplicação do design de serviço em áreas básicas do serviço público se apresenta urgente, já que os serviços públicos no Brasil são considerados, em muitos casos, ineficientes e injustos (CNI, 2023). Assim, a identificação de atitudes já existentes, no âmbito municipal, em um estudo qualitativo, teria a capacidade de aprofundar a percepção dos impactos e benefícios do design de serviço no setor público.

Nesse contexto, há, hoje, duas iniciativas que se destacam na cidade de São Paulo em relação ao uso do design de serviço em projetos para a área pública. A primeira, o Instituto Tellus, escritório voltado a projetos que são realizados principalmente em parceria com o poder público, que se declara como “pioneiro na aplicação do Design de Serviços Públicos no Brasil até o avanço da prática do design aplicado no Governo” (INSTITUTO TELLUS, 2022a).

A segunda, o escritório de projetos para inovação da Prefeitura de São Paulo, denominado (011).lab, que, segundo informações em seu *site*, atua para “criar soluções inovadoras para problemas de interesse público, desenvolvendo capacidades para inovar em servidores e servidoras, mobilizando comunidades

de prática de inovação e melhorando os serviços para os cidadãos e cidadãs”. (PREFEITURA DE SÃO PAULO, 2022c).

## 1.5

### **Justificativas da pesquisa**

A sociedade tem se transformado no sentido de ser uma economia de serviços (sejam eles privados ou públicos) e essa característica requer que sejam utilizados novos métodos de projeto no desenvolvimento desses serviços, a fim de que o impacto percebido pelos usuários seja positivo (GLOPEN, 2009).

O trabalho de reconhecimento de iniciativas de serviços públicos em São Paulo que aplicaram métodos de design no desenvolvimento de atendimentos em áreas específicas justifica-se, principalmente, para que se identifiquem caminhos comuns adotados e qual a compreensão dos usuários – ainda que de caráter eminentemente intuitivo – sobre os serviços que estão sendo disponibilizados.

As iniciativas existentes na cidade de São Paulo, em maior ou menor grau, que se tenham utilizado do design de serviço como instrumental para oferecer atendimento mais adequado à população são instrutivos objetos de observação, na medida em que, se examinados, têm potencial de revelar impactos do design de serviço nessas áreas.

Igualmente, o reconhecimento de casos presentes na vida do paulistano – e que tenham sido elaborados ou redefinidos pelo design de serviço – pode gerar compreensão sobre efeitos percebidos pelos cidadãos de maneira empírica e espontânea. A principal intenção, portanto, foi a de sistematizar uma perspectiva da presença de elementos de design de serviço no setor público, em áreas em que a oferta de tais serviços seja realizada pelo setor público. Esses efeitos percebidos, quando positivos, por sua vez, podem estimular o surgimento de mais iniciativas de aplicação do design de serviço em projetos



específicos na área pública, considerados essenciais para melhoria da qualidade de vida dos indivíduos.

Além disso, há, segundo artigo de Gustafsson, Snyder e Witell (2020), publicado no *Journal of Service Research*, uma escassez de pesquisas sobre inovação em serviços que não estão relacionadas exclusivamente a aspectos financeiros (de valor), sendo necessário que se abordem outras perspectivas de valores percebidos por usuários consumidores, empregados, ecossistemas e sociedade.

Por último, segundo a Organização das Nações Unidas os desafios do século 21 serão cada vez mais complexos e, em face deles, os governos deverão utilizar mais ferramentas e métodos para lidar com essas demandas de atendimento no setor de serviços públicos (ALLIO, 2014).

## 1.6

### **Delimitações da pesquisa**

Esta pesquisa se encontra delimitada pelas fontes dos projetos que foram analisados e que serviram de base exploratória para desenvolvimento dos trabalhos.

Como já mencionado, a primeira procedência identificada de projetos para o poder público é o Instituto Tellus, empresa do terceiro setor que se localiza no bairro de Pinheiros, na cidade de São Paulo e conta amplo histórico de desenvolvimento de projetos sob demanda do poder público.

A segunda é o laboratório para inovação da prefeitura de São Paulo, denominado (011).lab, cujo escritório fica no centro da cidade e é vinculado à Secretaria de Inovação e Tecnologia, em que são realizados projetos a pedido de outras unidades/secretarias ou, então, sugeridos pelo próprio laboratório de acordo com temas de interesse.

Figuras 1 e 2 – Identidades visuais do Instituto Tellus e do (011).lab



Fontes: INSTITUTO TELLUS (2022g) e PREFEITURA DE SÃO PAULO (2022f)

Essa escolha se deu principalmente porque essas são as duas iniciativas que mais registraram projetos e cujos projetos focam especificamente na área pública, conforme pesquisa preliminar realizada anteriormente ao desenvolvimento deste trabalho. Dessa forma, partem-se de dois importantes *players* nessa área para delimitar sobre quais projetos se desenvolveu esta pesquisa.

O Instituto Tellus (2022a) é uma consultoria de projetos com foco na inovação e design aplicados no governo e em serviços públicos, com base nos métodos do design de serviço, especialmente, segundo a empresa, por meio de um processo colaborativo e transdisciplinar que envolva e promova a integração dos diversos interessados diretos e indiretos de um serviço.

Por sua vez, o 011.lab, de acordo com informações extraídas de seu *site*, é um espaço de inovação dentro da estrutura administrativa municipal que atua para construir soluções para problemas complexos de interesse público com a participação de servidores, cidadãos e outros atores municipais. Assim, atua para desenhar e melhorar serviços públicos, mobilizar comunidades sobre a prática de inovação pública e desenvolver capacidades nos servidores municipais. (PREFEITURA DE SÃO PAULO, 2022c).

A partir dessas experiências identificadas de projetos de serviços, que se anunciam também como projetos de design, podem-se captar algumas características desses projetos quando se olha para a administração pública e para o atendimento de usuários.

Por um lado, há os projetos de serviços voltados ao público interno da administração pública, isto é, aos servidores e às “áreas meio”, principalmente por meio de atitudes de capacitação e formação de competências dentro do próprio setor público. Nesse rol, incluem-se boa parte dos projetos do 011.lab, como o Programa de Linguagem Simples, o Processo Eletrônico da prefeitura, o Nudge SP e o projeto Copicola, que parecem ter como objetivo principal justamente essa disseminação de conteúdo para qualificação de servidores.

Ainda que a etapa de preparação dos servidores seja uma recorrência nos projetos voltados à área pública, mesmo que como objetivos secundários, outros projetos têm foco no atendimento à população, como a Cartografia Social e o redesign do SP156, ambos desenvolvidos pelo 011.lab, como também os projetos Cuidando de Todos, Área 21, Lê no Ninho, Vínculos, Smart Schools e Programa Mais 60, esses todos do Instituto Tellus.

Como base exploratória, foram utilizados, como já citado, os projetos desenvolvidos pelo Instituto Tellus e pelo (011).lab. Entre os projetos, citam-se, como representativos do design de serviço no âmbito do poder público, os organizados nos dois quadros a seguir:

Quadro 1 - Projetos desenvolvidos pelo Instituto Tellus

Nome do projeto	Breve descrição do escopo de atuação
Cuidando de todos	apoio à implementação de diretrizes que orientam e aprimoram os cuidados com as Doenças Crônicas Não Transmissíveis (DCNT) para o município de São Paulo, iniciado com programa piloto em 6 unidades básica de saúde (UBS), chegando a 45 UBSs em 2020; estava prevista a expansão para 75 UBSs até o final de 2021

Área 21	serviço de capacitação de jovens por meio de um espaço <i>maker</i> que aproxima esse público de profissões com potencial no futuro e equipamentos tecnológicos como impressoras 3D, realidade aumentada entre outros
Lê no ninho	a partir de experiência na Biblioteca de São Paulo (BSP), foi desenvolvido projeto de serviço para estimular a leitura infantil em 10 bibliotecas estaduais
Vínculos	serviço de capacitação e cocriação voltado para profissionais que trabalham com convivência infantil e assistência social
Smart Schools	projeto focado na inovação pedagógica, por meio da tecnologia, de escolas estaduais da capital a partir da proposição de soluções e também da formação de professores
Programa mais 60	reformulação de espaço físico e de serviço voltado à população com mais de 60 anos para estimular a frequência desse público na Biblioteca de São Paulo
Madu – Rede de Bem-estar	desenvolvimento de <i>site</i> e de aplicativo com notícias variadas sobre temas relevantes ao envelhecimento para idosos e as pessoas que convivem com eles.
Outros projetos	escopo variado: Inovamos, MTPAR Social, Inova Juntos, Serviço de Gestão; Escola de Mães

Fonte: elaborado pelo autor a partir de informações do *site* do Instituto Tellus (2022a)

Quadro 2 - Projetos desenvolvidos pelo (011).lab

<b>Nome do projeto</b>	<b>Breve descrição do escopo de atuação</b>
Programa de linguagem simples	projeto desenvolvido com o intuito de mapear o formato dos documentos públicos e sua linguagem, funciona como um serviço de capacitação do funcionalismo municipal ao estimular a simplificação de formatos e linguagem seguindo o método desenvolvido
Cartografia social da cidade de São Paulo	desenvolver uma cartografia social da cidade a partir do teste de métodos rápidos de design para criar uma melhor compreensão do território utilizando os equipamentos disponíveis nos Fab Labs da cidade
Redesign do processo eletrônico da prefeitura municipal	implementação do processo eletrônico na Prefeitura de São Paulo por meio da identificação e documentação de conhecimentos dos servidores públicos e estratégias

	usadas para cada tipo de servidor e que subsidiaram o desenvolvimento da solução de processo eletrônico municipal.
Nudge SP	serviço de aplicação de fundamentos de ciências comportamentais aos projetos desenvolvidos na prefeitura para melhorar soluções existentes
Redesign do portal SP156	melhorias no serviço de atendimento ao cidadão denominado portal SP156, com foco na reformulação do <i>site</i> do SP156, com foco em taxinomia dos serviços e em novos fluxos de uso da ferramenta
Projeto Copicola	serviço de gestão do conhecimento dentro da administração pública que tem por objetivo a disseminação de conteúdos e práticas para servidores municipais

Fonte: elaborado pelo autor a partir de informações do *site* do 011.lab (PREFEITURA DE SÃO PAULO, 2022c)

Nas próximas seções deste trabalho, projetos que forem mencionados serão acompanhados das siglas “IT” ou “011” para os identificar como sendo, respectivamente, desenvolvidos pelo Instituto Tellus ou pelo (011).lab.

## 1.7

### **Ética da pesquisa**

A pesquisa foi realizada a partir da coleta de dados teóricos, entrevistas semiestruturadas, conversas informais e observações.

Os dados teóricos são constituídos de referências bibliográficas, assim como materiais de registro de projetos de serviços públicos, disponíveis em *sites* da Internet. Para esse conjunto de dados, de caráter público, o tratamento foi o recorrente de se creditar a origem do dado.

As entrevistas semiestruturadas foram iniciadas com anuência dos entrevistados e os dados extraídos foram, quando sensíveis, obliterados dos trechos

transcritos diretamente para esta dissertação. As transcrições originais foram mantidas em arquivo, mas não estão anexadas a este trabalho.

Há entrevistas semiestruturadas que não foram gravadas a pedido dos entrevistados e, nesses casos, as respostas foram anotadas resumidamente e, por essa razão, não são utilizadas para citações diretas no texto.

Conversas informais e observações de usuários foram realizadas sem registro direto da conversa, principalmente por terem sido realizadas em conjunto com outros usuários.

Em todas as hipóteses, foi assegurada que a identidade de todos os participantes, seja nas entrevistas semiestruturadas, seja nas conversas informais, seria mantida em sigilo, inclusive com a exclusão de trechos que, ainda que não sejam diretamente identificados, poderiam levar à identificação indireta do respondente.

Por essa razão, optou-se por não se reunir ao final deste trabalho, como apêndices, as transcrições das entrevistas gravadas, uma vez que elas e os detalhes ali expostos poderiam identificar os entrevistados e alguns dados que, pela natureza dos serviços, poderiam ser considerados sensíveis.

As imagens utilizadas são aquelas disponibilizadas pelos profissionais e/ou empresas responsáveis pelos projetos dos serviços que serviram de base exploratória para esta pesquisa, ou, se de autoria própria, mantém a identidade de pessoas em sigilo.







## 2

### **Quadro referencial teórico**

Para fundamentar a pesquisa, as referências teóricas foram colhidas por dois caminhos distintos. O primeiro deles, uma revisão assistemática da literatura, partiu da literatura mais conhecida sobre os assuntos pertinentes, de modo a realizar uma primeira aproximação qualitativa sobre a matéria a ser investigada. Conforme definido por Yin (2016, p. 55), essa etapa “visa outros estudos que parecem cobrir um terreno semelhante e ajuda a definir seu novo estudo”, isto é, trata-se de uma revisão da literatura que lança as bases teóricas para o projeto em desenvolvimento, a partir do estado da arte.

O segundo caminho de incursão na literatura sobre o tema se fundamentou na técnica da chamada revisão sistemática de literatura (RSL), que se constitui em “um método moderno para avaliação de um conjunto de dados simultaneamente” (ATALLAH; CASTRO, 1997, p. 20), em que a pesquisa é realizada nas bases de dados de artigos científicos existentes, segundo critérios definidos previamente, que resultam em uma literatura mais sintética e diretamente conectada ao objeto de estudo.

As referências colhidas na etapa seletiva foram organizadas em três grupos para melhor subsidiar o trabalho: o design de serviço e seus principais conceitos; administração pública e serviços públicos; e design de serviço no contexto do setor público.

A revisão sistemática da literatura, por sua vez, foi realizada segundo os critérios que serão apresentados mais adiante, de modo a desenhar um panorama da literatura sobre o design de serviço no setor público nos últimos anos.

## 2.1

### Revisão assistemática da literatura

#### 2.1.1

##### O design de serviço e seus principais conceitos

O primeiro conceito que deve ser traçado, considerado importante para entendimento da atividade do design de serviço no setor público, seria: “que é um serviço?”. Nesse ponto, há diversidade de definições por parte de alguns principais autores, ainda que sejam semelhantes em sua essência.

Uma das mais didáticas, cunhada por Downe (2020, p. 20, tradução do autor), é que serviços são conexões entre coisas (ou pessoas), ou o espaço entre elas, definidos simplificadaamente como “algo que ajuda alguém a fazer alguma coisa”. Segundo a autora, essa “alguma coisa” pode ser algo simples ou complexo, mas todos os serviços têm em comum o fato de que ajudam seu usuário a atingir algum objetivo. Para ela, “serviços hoje são compostos por pequenos componentes juntados por meio de dados ou experiência do usuário que formam uma jornada que ajuda o usuário a atingir algum objetivo” (DOWNE, 2020, p. 27, tradução do autor).

De maneira geral, essa autora chama atenção para o fato de que um serviço é o que está contido no intervalo em que um usuário se decide pela necessidade de conseguir determinada coisa, até o momento em que efetivamente a consegue. O serviço, além disso, só existe com a participação de seu usuário. A afirmação “seu usuário define o que seu serviço é” (DOWNE, 2020, p. 28, tradução do autor) apresenta esse conceito, ou seja, a definição sobre o que determinado serviço é, necessariamente passa pelo indivíduo que está buscando atingir seu objetivo (o usuário). Cabe ao provedor, nesse contexto, organizar as etapas constituintes desse serviço de maneira a criar a melhor jornada possível.

Semelhante visão é encontrada na definição formulada por Stickdorn e Schneider:

A entrega de um serviço requer certo grau de participação do usuário. Pense em qualquer serviço oferecido por uma consultoria de design ou empresa de transporte público. Nenhum deles poderia funcionar sem o envolvimento do usuário. Os serviços não são bens tangíveis ou padronizados que podem ser armazenados em um estoque. Pelo contrário, os serviços são criados por meio da interação entre provedor e usuário do serviço. (2010, p. 38)

Planejar essas interações dos usuários com os serviços é, portanto, essencial. Para Downe (2020, p. 27, tradução do autor), “projetar como as peças trabalham em conjunto para ajudar o usuário a atingir seu objetivo não é somente possível, como vital para o sucesso de um serviço”. A relevância da metodologia de design na área de serviços é, dessa forma, compartilhada por diversos autores desse campo do conhecimento, por exemplo: “O design de serviços é uma área emergente, focada na criação de experiências cuidadosamente planejadas, por meio do uso de uma combinação de mídias tangíveis e intangíveis.” (THE COPENHAGEN INSTITUTE OF INTERACTION DESIGN, 2008 *apud* STICKDORN; SCHNEIDER, 2010, p. 32).

O interesse por esse campo do design, como apontado por Secomandi e Snelders (2011, p. 20, tradução do autor), é reflexo direto do aumento do setor de serviços e da conversão parcial de diversas outras atividades em serviços e esse “interesse [pelo design de serviço] é uma resposta da expansão do setor de serviços no último século”, quer dizer, a necessidade cada vez maior de diferenciar inúmeros serviços existentes levou a estudos e projetos nessa área.

Assim, o destaque dos métodos de design nos projetos de serviços deriva de sua potencialidade, como indicam algumas entidades desse setor, uma vez que “o design de serviços é a aplicação de habilidades e processos já estabelecidos no campo do design, aplicados ao desenvolvimento de serviços” (LIVEWORK, 2010 *apud* STICKDORN; SCHNEIDER, 2010, p. 35).

Os trechos acima apenas ilustram o mérito do design – e seu ferramental – na criação ou incremento de serviços como meio para se atingir níveis melhores de satisfação dos usuários. Para Stickdorn e Schneider (2010, p. 36), o design de serviço apresenta cinco características indelévels: “centrado no usuário, cocriativo, sequencial, evidente e holístico”.

Por “centrado no usuário”, esses autores entendem que todo processo de desenvolvimento de um serviço deve contar com a participação dos usuários em seu projeto e “isso requer um genuíno entendimento do usuário [para] obter insights autênticos sobre os usuários [...] que permitam ao designer de serviços colocar-se no lugar do usuário e entender sua experiência individual do serviço” (STICKDORN; SCHNEIDER, 2010, p. 39). Segundo os autores, ainda, o design de serviço deve ser “cocriativo”, ou seja, envolver diversas partes na criação e consumo desses serviços. Tal característica está diretamente conectada ao fato de que, para ser centrado no usuário, é preciso que se entenda perfeitamente o contexto em que determinado serviço será utilizado, mediante a participação desses usuários no próprio processo de criação.

Para Stickdorn e Schneider (2010, p. 41), a “cocriação durante o processo de design facilita uma boa interação entre as partes interessadas durante a prestação do serviço”. Esse parece ser um ponto relevante na argumentação de outros autores – a cocriação. Observa-se do trabalho de Steen:

Diversos benefícios estão associados ao codesign: da melhoria de processos de geração de ideias e desenvolvimento de produtos e serviços, à melhoria da tomada de decisões e promoção de cooperação e criatividade e à melhoria da satisfação de usuários e consumidores. (2013, p. 16, tradução do autor)

Outra característica do conceito de design de serviço apontada por Stickdorn e Schneider (2010) é que o processo de projeto deveria respeitar, na medida do possível, a sequencialidade dos serviços para que os usuários se sintam satisfeitos. Em suas palavras,

Serviços são processos dinâmicos que ocorrem ao longo de um determinado período de tempo [sendo] fundamental levar em consideração essa linha do tempo do serviço, uma vez que o ritmo de um serviço pode influenciar o estado de humor dos usuários. (STICKDORN; SCHNEIDER, 2010, p. 42)

Para os autores, além disso, os serviços devem ser evidentes, no sentido de que, ainda que intangíveis, sejam relevantes para a experiência do usuário.

“As evidências do serviço podem prolongar as experiências do serviço para a etapa pós-serviço” (STICKDORN; SCHNEIDER, 2010, p. 44), por isso, tornar um serviço evidente é a qualidade de torná-lo perceptível ao usuário para gerar satisfação se a experiência for positiva.

A necessidade de serem geradas evidências do serviço é igualmente mencionada por outros autores. Assim, no modelo proposto por Shostack, segundo denotam Secomandi e Snelders (2011), os serviços, mesmo que intangíveis e abstratos, devem fornecer aos seus usuários aspectos residuais, isto é, evidências de sua existência. Para elucidar esse raciocínio, os autores apontam o exemplo de viagens aéreas criado por Shostack:

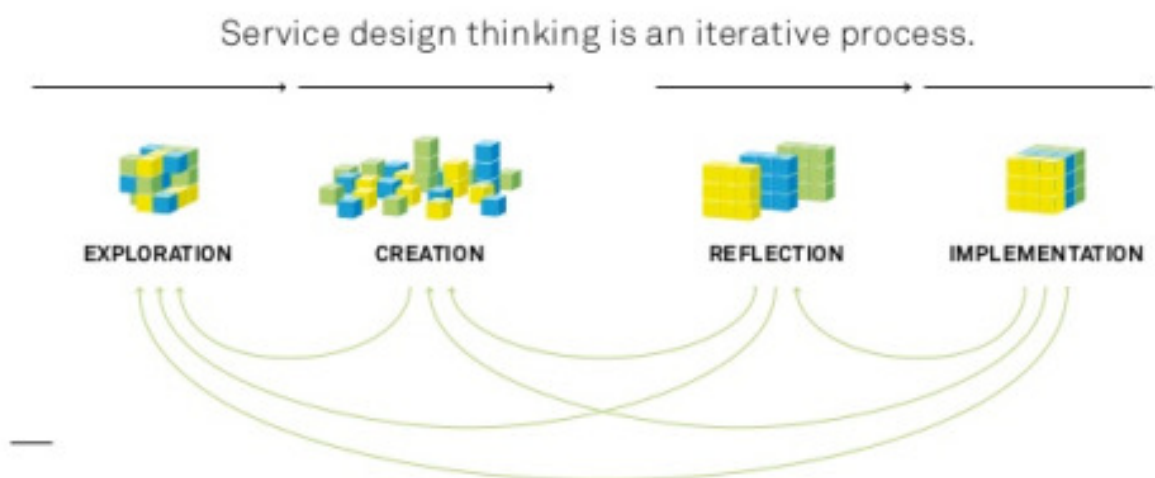
Shostack faz uma distinção entre dois tipos de evidências em um serviço: periférica e essencial. Evidência periférica é aquela que remete aos elementos tangíveis que um usuário pode possuir, mas que tem pouco valor independente, como o ticket da passagem aérea. Em contraste, evidência essencial, como a aeronave em si, tem um importante papel para a avaliação das experiências, mas não podem ser possuídos pelos usuários. (SHOSTACK, 1977 *apud* SECOMANDI; SNELDERS, 2011, p. 22, tradução do autor)

Como última característica do design de serviço, Stickdorn e Schneider (2010, p. 46) indicam que o processo de projeto deve ser holístico e o designer tem de “olhar da forma mais ampla possível para o contexto dentro do qual o processo de um serviço ocorre”. Por mais etéreo que esse conceito seja, é conveniente observar essa qualidade como característica desejável que deve ser buscada pelo designer para antever todas as variáveis possíveis sobre o problema em questão.

Ainda segundo Stickdorn e Schneider (2010, p. 132), o design de serviço funciona em etapas iterativas, isto é, que podem retornar à etapa anterior ou avançar, a depender das necessidades. Essas etapas são, em suma: a exploração, em que o problema é analisado e a situação atual de usuários e potenciais usuários é compreendida; a criação, em que a tarefa é “gerar e desenvolver soluções com base nos problemas identificados”; a reflexão, etapa em que se testam

as soluções geradas na etapa anterior, retornando quantas vezes necessárias para o desenvolvimento da melhor solução; e a implementação, que, como o próprio nome descreve, é a etapa em que o serviço projetado é de fato efetivado.

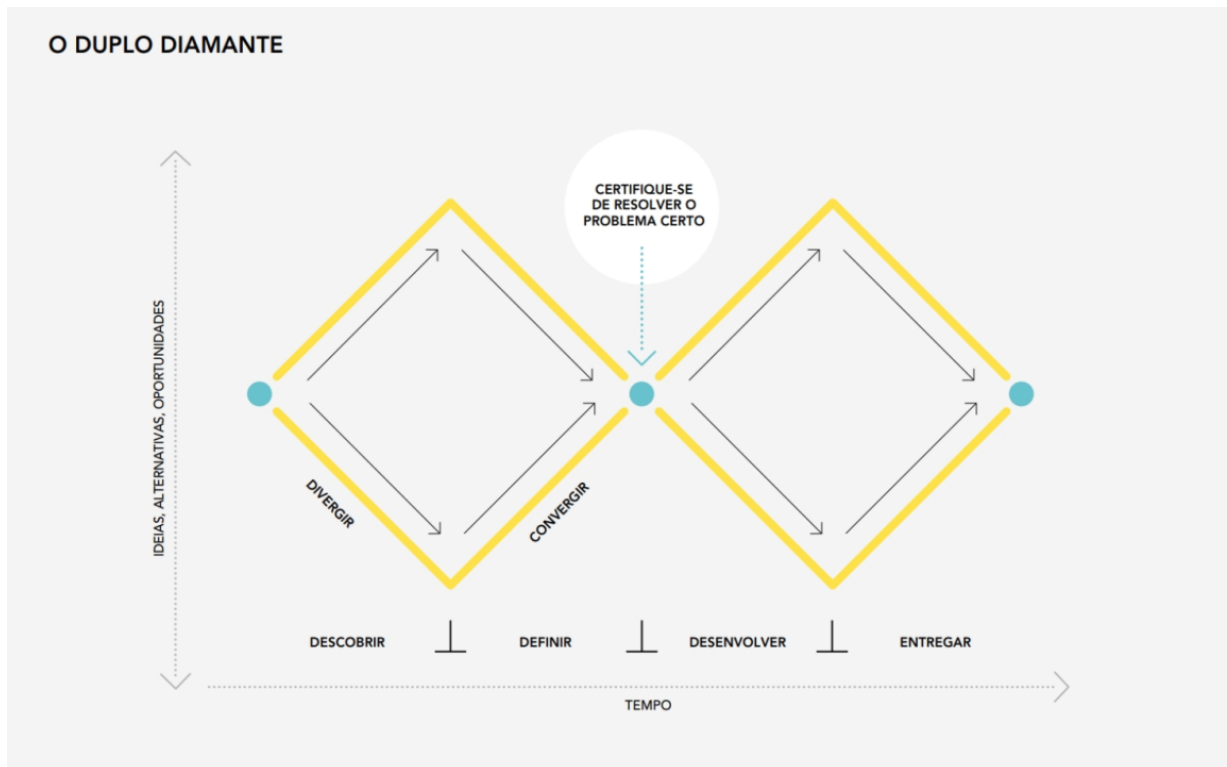
Figura 3 - Etapas do processo do design de serviço



Fonte: STICKDORN; SCHNEIDER (2010, p. 124-125)

O processo de projeto no design *thinking* pode, ainda, ser definido pelo modelo do Duplo Diamante, que, conforme definição de Stickdorn e Schneider (2010), é um processo em que as etapas de “exploração”, “criação”, “reflexão” e “implementação” correspondem a dois grupos de atividades que podem convergir/divergir por inúmeras vezes até que se tenha obtido uma definição clara do problema (o primeiro diamante), para que, então, possa ser desenvolvida uma solução que será implementada. Esse processo de desenvolvimento, prototipação e implementação deve ser iterado quantas vezes necessárias para o desenvolvimento da solução adequada (segundo diamante), conforme figura explicativa a seguir.

Figura 4 - Duplo diamante



Fonte: STICKDORN *et al.* (2020, p. 89)

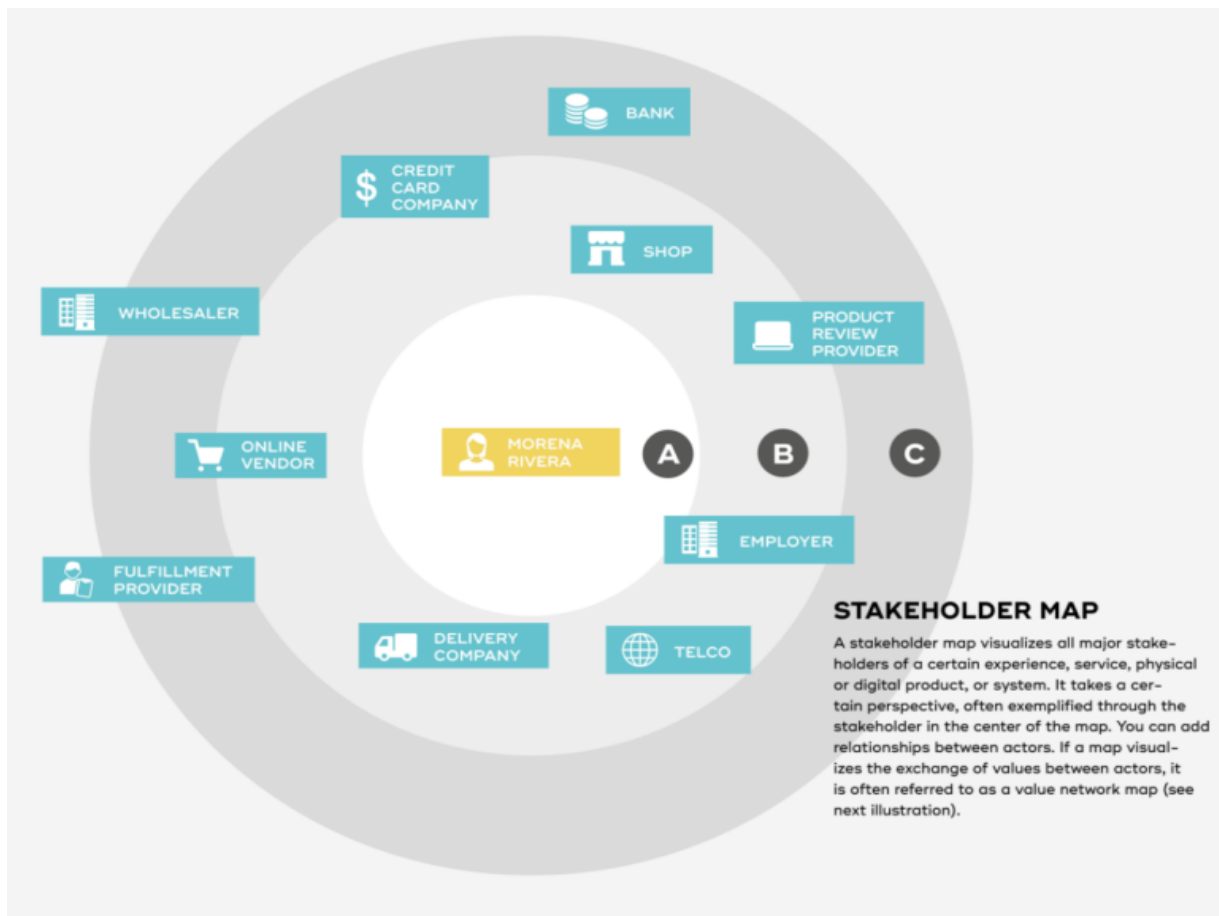
O design de serviço se apresenta aos profissionais por uma série de ferramentas desenvolvidas com o objetivo de explorar todas as etapas do processo, conforme apresentado no parágrafo anterior.

Há uma série de ferramentas que ora se mostram mais ou menos úteis, a depender do problema que se apresenta, e não devem ser entendidas como limitantes ou engessadoras do processo de projeto.

Conforme compilado de Stickdorn e Schneider (2010), algumas das ferramentas na etapa de exploração são: mapa de *stakeholders*; *shadowing*; jornada do usuário, entrevistas contextuais, etnografia móvel; mapa de expectativas; personas; entre outras.

É interessante adentrar conceitualmente em algumas dessas ferramentas. O mapa de *stakeholders* é “uma representação visual ou física dos diversos grupos/públicos envolvidos em determinado serviço” que serve para “analisar e mapear as atividades entre esses grupos” em um serviço (STICKDORN; SCHNEIDER, 2010, p. 152).

Figura 5 - Mapa de *stakeholders*

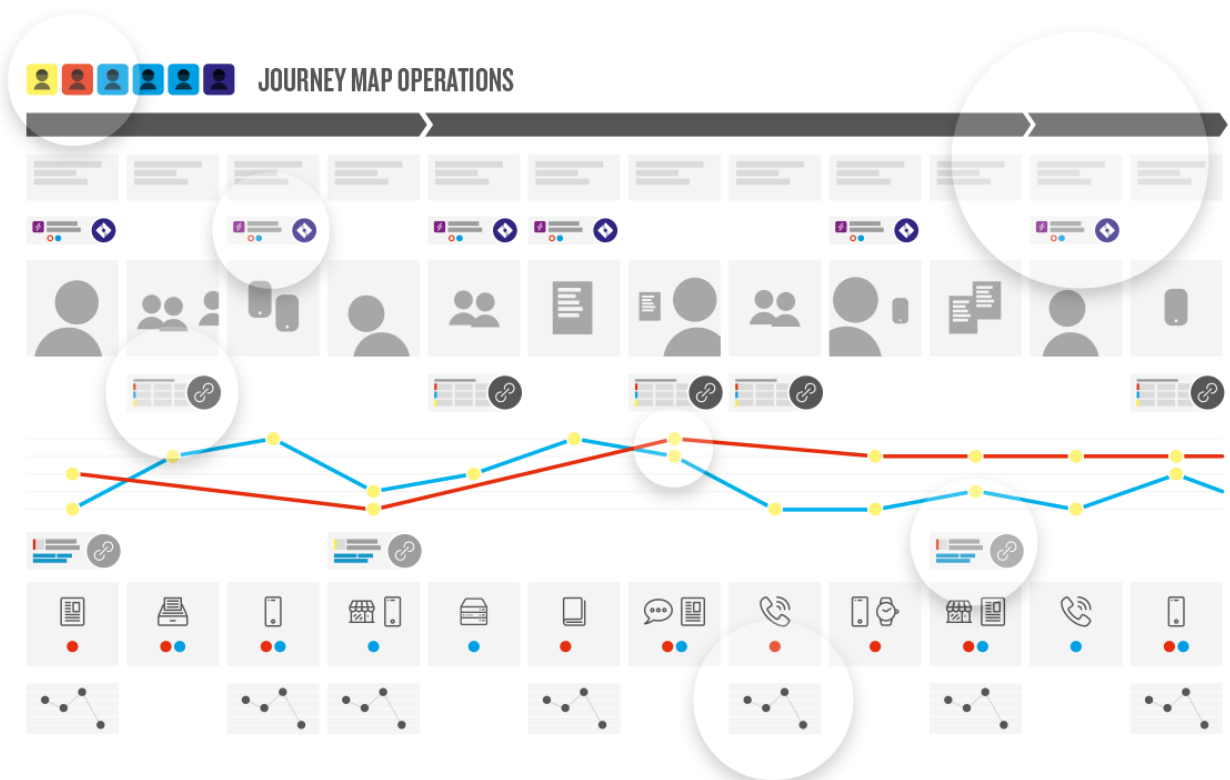


Fonte: STICKDORN *et al.* (2018, p. 60)

Outra ferramenta de uso recorrente na etapa de exploração é a jornada do usuário, em que é estruturada uma visualização da experiência do usuário em um determinado serviço, por meio de pontos de contato e interação. A jornada pode ser elaborada a partir da situação atual do usuário ou, ainda, a partir da situação desejada.



Figura 6 - Jornada do usuário




Fonte: STICKDORN (2022)

É possível, também, explorar as expectativas de usuários em relação a determinado serviço específico ou de maneira mais geral para entender o perfil de interação estabelecida. Para Stickdorn e Schneider (2010, p. 178), esse tipo de mapa serve “como ferramenta de diagnóstico, destacando as áreas de um serviço que exigem mais atenção”.

Para os autores, criar personas no momento da exploração também é importante para que “equipes de design definam e envolvam diferentes grupos que possam existir”. Personas são perfis anedóticos detalhados, utilizados para dar vida a personagens importantes para o desenvolvimento de serviços (STICKDORN; SCHNEIDER, 2010, p. 180).

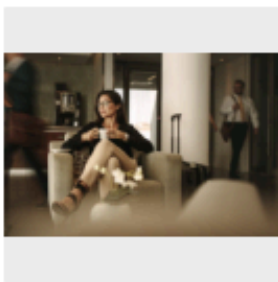
Figura 7 - Exemplo da técnica de persona



**PERSONA NAME**  
Anna

**SHORT NAME**  
ANN




**IMAGE** ...





**CHANNELS** ...

B I 12pt T: ↗ ↻

**Likely**

-  mobile apps
-  email
-  social media

**Unlikely**

-  telephone
-  printed documents

**QUOTE** ...

B I 12pt T: ↗ ↻

"Is there a faster way to do that?"

**TRAVEL TYPE** ...

B I 12pt T: ↗ ↻

70% business  
30% holidays

**AVG. TRAVEL BUDGET** ...

\$300 / month



**AVG. FLIGHTS** ...

4 / year



**EXPECTATIONS** ...

B I 12pt T: ↗ ↻


**Expects**

-  To get from A to B as fast as possible
-  Cleanliness





**Does not expect**

-  Low price
-  Extra services on top

**MOOD IMAGES** ...



Add image

**JOBS TO BE DONE** ...

B I 12pt T: ↗ ↻

- ▶ When waiting for boarding, I want to have clear communication about boarding times and delays so I can relax while I wait.
- ▶ When sitting on a plane, I want to have enough space so I can work.

Nas etapas de criação e reflexão, são úteis, ainda segundo Stickdorn e Schneider (2010), ferramentas como *storyboard*, protótipos, *storytelling*, *blueprints*.

A primeira é uma série de imagens que retratam uma situação de uso do serviço, isto é, apresenta um cenário ilustrado que expressa o serviço de uma maneira inteligível. No mesmo caminho, segue o *storytelling*, mas, ao invés de imagens, utiliza uma narrativa para representar os aspectos de determinado serviço.

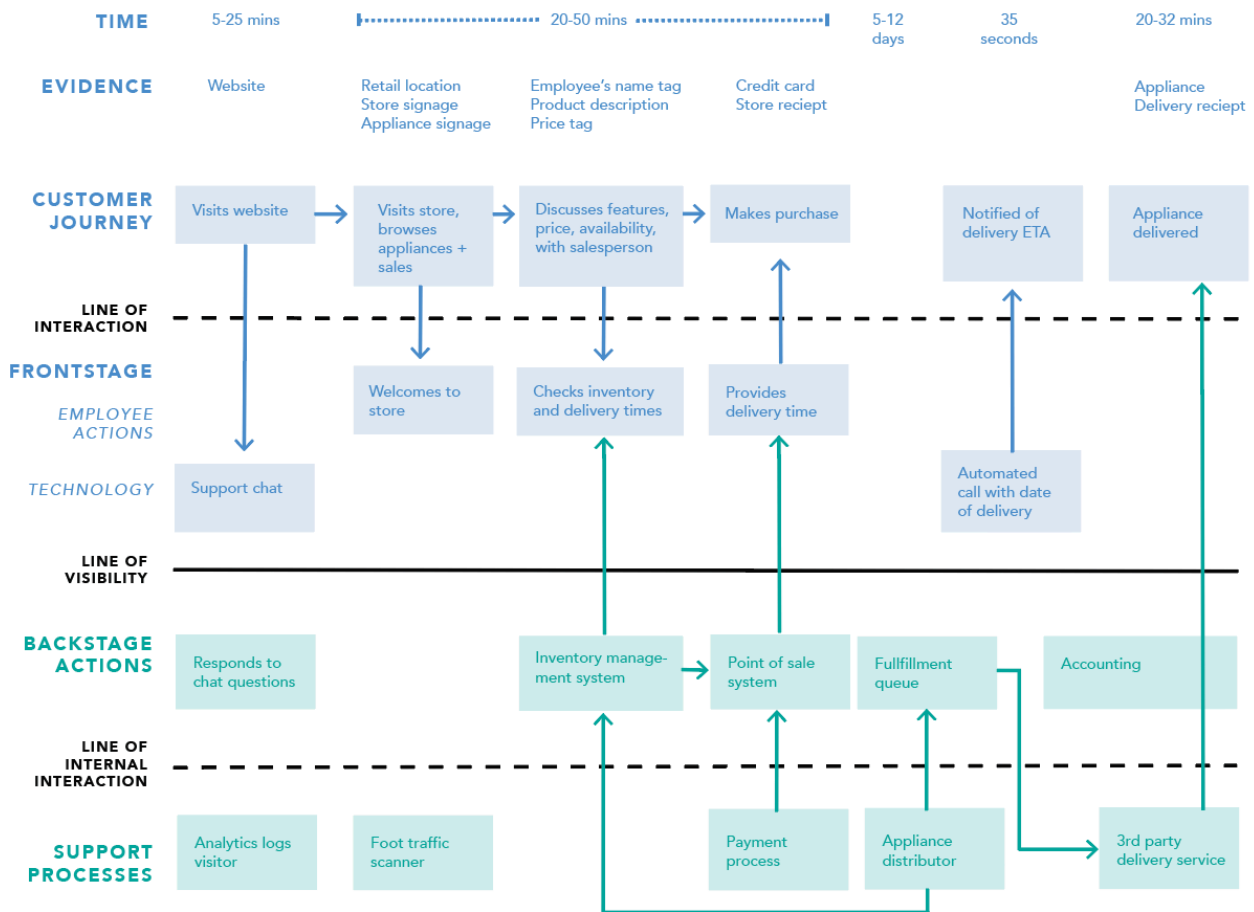
Figura 8 - Exemplo da técnica de *storyboard*



Fonte: BABICH (2017)

Os protótipos de um serviço, segundo Stickdorn e Schneider (2010, p. 194), são “uma simulação da experiência do usuário”, que podem variar em complexidade, mas que sempre devem possuir a capacidade de testar as soluções planejadas num ambiente próximo da realidade.

*Blueprints* por sua vez são representações gráficas que detalham cada aspecto de um serviço e envolvem a perspectiva de usuários, provedores e de quais partes são relevantes, detalhando pontos de contato com usuários.

Figura 9 - Exemplo da técnica de *blueprint*

Fonte: GIBBONS (2017)

Outra perspectiva sobre o design de serviço, considerando o ponto de vista mais dos objetivos do que dos processos, é o de Downe (2020), que evoca as características esperadas de um serviço como base para o método de projeto. Em seu trabalho, a autora indica três características essenciais de um bom serviço; são elas: o serviço deve ser bom para seu usuário; o serviço deve ser bom para a organização provedora; e o serviço deve ser bom para a sociedade como um todo. Tais conceitos acerca de um “bom serviço” representam a estrutura sobre a qual a autora constrói seus argumentos de qualidade de serviços:

Bom para o usuário do serviço: faz o que é demandado pelo usuário, de maneira que funciona para o usuário. Bom para a organização provedora: é rentável e fácil de operacionalizar. Bom para a sociedade como um todo: não destrói o mundo em que vivemos ou afeta negativamente a sociedade como um todo. (DOWNE, 2020, p. 37, tradução do autor)

Segundo Downe (2020), os serviços, para serem considerados bons, devem atender a 15 princípios (Quadro 1) que derivam necessariamente do projeto, mas ao invés de focar nas etapas do projeto em si, a autora lança um olhar sobre qualidades desejadas em determinado serviço.

Quadro 3 - 15 princípios definidores de um bom serviço

<b>característica desejada do serviço</b>	<b>descrição resumida</b>
fácil de ser encontrado	usuários devem conseguir encontrar o serviço sem conhecimento prévio na tarefa que querem ver atendida
propósito claro	no primeiro contato, os usuários devem entender claramente para que determinado serviço serve
expectativas definidas	o serviço deve esclarecer para o usuário o que é esperado dele para que possa ser atendido e assim ter satisfeito seu objetivo
usuário consegue os resultados planejados	um bom serviço deve ajudar o usuário a ter sua necessidade atendida em um percurso claro e simples
funciona de forma familiar	se existir algum conjunto de costumes sociais em relação ao objeto do serviço, é esperado que o serviço adira a esses costumes
não querer conhecimento prévio para seu uso	o serviço deve funcionar sem esperar algum tipo de conhecimento prévio de seu usuário
imagem desvinculada da estrutura	a estrutura organizacional não necessariamente deve ser exposta no serviço
mínimo de passos	ao usuário devem ser apresentados mínimos passos possíveis para que complete sua jornada
consistente	todas as etapas do serviço devem ser integradas e comporem uma única experiência de serviço
caminhos sem saída não existem	o resultado final deve ser claro, independente se um usuário é elegível ou não a um serviço; ninguém deve ficar sem resposta

usável por qualquer um	deve ser acessível a qualquer pessoa que precisar daquele serviço, sem depender de habilidades ou circunstâncias
encorajar comportamento adequado dos usuários	deve estimular um ambiente de benefício mútuo, em que a interação provedor/usuário é produtiva
responder rápido a mudanças	constantemente adaptável, o serviço deve mudar de maneira rápida e responsiva
capaz de explicar por que uma decisão foi tomada	decisões tomadas no processo de prestação do serviço devem ser comunicadas de maneira clara ao usuário
fácil de obter assistência humana	para serviços digitais, deve ser fornecida opção fácil de comunicação humana

Fonte: adaptado de DOWNE (2020, tradução do autor)

É útil observar, de modo geral, que o design de serviço, como área do conhecimento, já no início da década de 2010, passou a ser objeto de pesquisa acadêmica, com esforços para fundamentar esse campo a partir dos conhecimentos gerados na década anterior, como acentuam Stickdorn e Schneider:

Boa parte das primeiras pesquisas sobre design de serviços tinham como foco a conexão da área com outras disciplinas e sua defesa como disciplina autônoma. Os primeiros pesquisadores de design de serviços tinham formações em outras áreas e sua transição para a área de design de serviços foi gradual [...] Entre 2008 e 2009, as publicações tomaram novos rumos. Surgiu uma onda de novos pesquisadores publicando trabalhos acadêmicos [...] em vez de tentar justificar o design de serviços como disciplina, os textos passaram a abordar a pesquisa em design de serviços. (2010, p. 310-311)

Desse ponto de vista, pesquisas sendo realizadas sobre o design de serviço parecem desdobrar-se em duas frentes principais. A primeira, segundo Stickdorn e Schneider (2010, p. 312), “expande o escopo do design de serviços e integra práticas e ideias de áreas de estudo fora do design”, enquanto o segundo horizonte de pesquisa “desafia e explora os pressupostos básicos do design de serviços e os métodos herdados de outras disciplinas”. Isso significa que pesquisas em design de serviço se justificam, não apenas para que se afirme esse domínio como relevante (situação que já parece pacífica na literatura), mas, também, para que se expanda um segmento já considerado relevante, incluindo novos ramos de aplicação de seus pressupostos e métodos.

## 2.1.2

### Administração pública e serviços públicos

Preliminarmente, é importante entender alguns conceitos de administração pública e de organização de governo que são mais adotados pela literatura. Em “The new governance”, são resumidos os conceitos de governo e governança, como a seguir:

Governo ocorre quando aqueles com autoridade derivada legal e formal, e poder de efetivar políticas, executam e implementam atividades. Governança se refere a criação, execução e implementação de atividades baseadas nos objetivos conjuntos de cidadãos e organizações, que podem ou não ter autoridade formal. (BINGHAM; NABATCHI; O’LEARY, 2005, p. 548, tradução do autor)

Esse fragmento sugere que o conceito de “Governo” estaria mais associado à autoridade constituída por delegação (eleita) para organizar a administração pública e agir por determinado tempo, enquanto o conceito de “Governança” está conectado à capacidade de conjugar os interesses da sociedade e das organizações em ações que objetivam o atingimento de metas comuns. “Governo”, portanto, é a estrutura formada e “Governança” é o processo pelo qual se tomam as decisões, compartilhando-as entre os diferentes agentes da sociedade.

O conceito de serviço público, por sua vez, no contexto da relação administração pública/cidadão, seria, em suma, o processo pelo qual o governo oferece algum tipo de solução ao seu usuário (o cidadão). Assim, “Serviço público é o processo por meio do qual o governo distribui benefícios para solucionar os problemas humanos e construir um ambiente melhor” (LUCY *et al.*, 1997 *apud* BAEK; KIM, 2018, p. 3, tradução do autor).

Essa síntese aponta para o caminho da definição acerca da constituição de um “serviço público”. Como explicam Baek e Kim (2018, p. 3, tradução do autor), “serviço público se refere às atividades de um governo para oferecer recursos e serviços à sociedade, objetivando a satisfação dessas aspirações”. Nesse

conceito, esses autores indicam que o serviço público é a parte percebida de um governo, intuitivamente, pelas pessoas nas sociedades em que estão inseridas.

A relação governo/sociedade ao longo do tempo sofreu alterações, o que se reflete também em como os serviços públicos são oferecidos. Os cidadãos, hoje, “ficaram mais espertos e têm nível educacional mais alto [...] e esperam por serviços públicos mais complexos” (BAEK; KIM, 2018, p. 3, tradução do autor). Essa expectativa por serviços prestados de maneira mais eficiente parece conter um valioso critério delimitador da satisfação dos cidadãos com a estrutura governamental.

A ideia da participação social está inserida nas teorias de administração pública mais adotadas contemporaneamente. Para Roy (2017), é importante conhecer as teorias da gestão pública para que se possa compreender as reformas e modernizações que são porventura realizadas – e que influenciam na criação dos serviços. No mesmo sentido, Bingham, Nabatchi e O’Leary, (2005) avaliam que seria cada vez mais relevante que os agentes públicos engajassem a sociedade na governança, reconhecendo-se que a tomada de decisões conjunta seria um dos fundamentos da democracia.

Os três modelos que explicam a organização do poder público são a Administração Pública Tradicional (TPA, em inglês), a Nova Administração Pública (NPM, em inglês) e a Administração de Valor Público (PVM, em inglês), como sintetizados por Roy:

A Administração Pública Tradicional baseada em estruturas hierárquicas e definição clara de autoridade entre oficiais eleitos e servidores públicos [...] e que o cidadão é observador passivo [...] com pouco envolvimento, enquanto o governo determina os interesses do cidadão de maneira amplamente centralizada. [...] Ao contrário, a Nova Administração Pública enfatiza uma autoridade descentralizada [...] em um esforço de aumentar a performance, particularmente medida em custos e eficiência [...] com reformas designadas para imbuir um espírito empresarial aos trabalhos estatais. [...] Já na busca de ir além da burocracia rígida por um lado – e com a doutrina de mercado competitiva na outra mão – teóricos britânicos se voltaram para a Administração de Valor Público, em que o prisma governamental está voltado para mais complexidade, colaboração e consultas dentro e fora do governo. (2017, p. 540-541, tradução do autor)



Em decorrência das limitações relevadas pelas experiências com a Nova Administração Pública (NPM) nos anos 1990, O'Flynn (2007) argumenta que começou a crescer o interesse pela administração orientada para a Administração do Valor Público (PVM). O valor público "é descrito como um constructo multidimensional – um reflexo da expressão da coletividade e suas preferências" (O'FLYNN, 2007, p. 358, tradução do autor).

Assim, ainda segundo a autora, o comparativo referencial da administração pública migrou da Nova Administração Pública (NPM) para a Administração do Valor Público (PVM) (Quadro 2) no fim dos anos 1990.

Quadro 4 - Comparação entre os paradigmas da Nova Administração Pública (NPM) e da Administração do Valor Público (PVM)

	<b>caracterização</b>	<b>foco, objetivos e performance</b>	<b>modelo dominante de controle</b>	<b>sistema de entrega preferível</b>
Nova Administração Pública (NPM)	pós-burocrático (competitivo)	resultados e administração de recursos	avaliação de performance, mecanismos de marketing	privado ou por agências públicas
Administração do Valor Público (PVM)	pós-competitivo	relações interpessoais, atendimento aos interesses dos cidadãos e múltiplos objetivos	avaliação múltipla inclui cidadãos como supervisores do governo, consumidores como usuários e pagadores de impostos como financiadores	várias alternativas selecionadas de forma pragmática

Fonte: adaptado de O'FLYNN (2007, tradução do autor)

Já mais recentemente, segundo Sangiorgi (2015), o paradigma da Nova Administração Pública (NPM) passou a ser substituído em favor da ideia de Nova Governança Pública (NPG, em inglês), alterando o panorama teórico da administração pública (Quadro 5).

Quadro 5 - Comparação entre os paradigmas da Nova Administração Pública (NPM) e da Nova Governança Pública (NPG)

	qualidade-chave	valor e valores	cidadão	modelo serviços	inovação
Nova Administração Pública (NPM)	eficiência, orientação ao consumidor, descentralização	valor individual e mercado	cidadão consumidor	dentro da organização	inovação dentro das organizações
Nova Governança Pública (NPG)	divisão de poder e colaboração	foco na criação de valor: cocriação	cidadão coprodutor	coprodução; organizações híbridas	inovação em parcerias e networks

Fonte: SANGIORGI (2015, p. 334, tradução do autor)

Em resumo, o paradigma teórico da Nova Governança Pública, organizado por Osborne (2010), argumenta que o foco da administração pública deve ser a entrega de serviços públicos a partir da perspectiva de um sistema aberto, de redes não apenas interorganizacionais, mas inter-relacionais (organizações e sociedade no geral).

Nesse contexto, a coprodução se torna elemento central do processo de criação de serviços, assim como as arquiteturas organizacionais em face da complexidade de relações que devem ser igualmente diversas, sendo necessário levar em consideração, na entrega de serviços públicos, a questão da sustentabilidade embutida como conceito de projeto (OSBORNE, 2010).

Ainda segundo as ideias contidas em “The New Public Governance?” (OSBORNE, 2010), conceitos complexos como valor do serviço não são perdidos de vista nesse novo paradigma conceitual da administração pública.

Por último, tão importante quanto disponibilizar serviços adequados é construir meios para que eles sejam avaliados nesse ambiente multiorganizacional e de relações em que o consumidor é cocriador do serviço. Assim, de acordo com Osborne (2010, p. 5, tradução do autor), o conceito da Nova Governança Pública “captura os desafios da entrega de serviços públicos no contexto de sistemas fragmentados de serviços” e, como propõe o autor,

Argumenta-se que esses capítulos [do livro *The New Public Governance*] demonstraram que a governança pública é de fato um paradigma significativo para a entrega de serviços públicos contemporâneos, envolvendo a formulação de políticas e uma gama de modos de entrega de serviços interorganizacionais e baseados em network. Também se argumentou que o NPG, por sua natureza, requer um engajamento mais amplo com o ambiente das políticas e dos serviços públicos do que, provavelmente, ocorreu no passado. Isso, por sua vez, requer maior atenção aos problemas da sustentabilidade – não apenas em termos de políticas públicas, organizações de serviços públicos e serviço público em si, mas também em termos do impacto desses elementos em questões de sustentabilidade social e ambiental. (OSBORNE, 2010, p. 413, tradução do autor)

Essa visão de um governo mais integrado, em que existem diferentes relações entre organizações públicas e sociedade é corroborada pela noção de Governo por Inteiro (WG, em inglês), em que essa nova composição substitui a estrutura desagregada e com organizações voltadas a uma única atividade (CHRISTENSEN; LAEGREID, 2007). Assim, como ressaltam esses autores, “a abordagem do WG busca aplicar uma estratégia mais holística usando insights de outras ciências sociais além da economia” (CHRISTENSEN; LAEGREID, 2007, p. 1059, tradução do autor).

O novo paradigma da administração pública, representado pelos conceitos de “Nova Administração Pública (NPM)”, “Governo por Inteiro (WG)” e “Nova Governança Pública (NPG)”, brevemente apresentados, demonstra ser necessária a participação da sociedade na tomada de decisões e na construção de serviços públicos que atinjam os desejos de seus usuários. O aumento da participação cidadã, até, seria considerado um dos aspectos do conceito mais amplo de democracia participativa. Para Addor:

A consolidação de novas estruturas da democracia participativa não será apenas garantida por leis que criam novas instituições, mas também pela existência de cidadãos que tenham capacidade de dar vida à democracia e que possuam a cultura política necessária à mudança do ambiente político. (2018, p. 1116, tradução do autor)

Em um quadro em que a evolução tecnológica é realidade, torna-se cada vez mais presente “a multiplicação de instâncias de participação cidadã e de representação coletiva incumbidas da definição de prioridades públicas e do desenho e supervisão de políticas” (LAVALLE; HOUTZAGER; CASTELLO, 2006, p. 84).

Dessa maneira, a literatura sobre administração pública, sobretudo aquela que trata dos paradigmas teóricos mais recentes que foram sucintamente mostrados nesta seção, salienta que a relação entre governo/cidadão deve ser repensada, com repactuação do poder de tomada de decisões – e isso tem consequência clara no modo de pensar e projetar serviços na esfera pública.

### **2.1.3**

#### **Design de serviço no contexto do setor público**

Como sugerido por Osborne, Radnor e Nasi (2013), a preocupação da administração pública deve recair sobre as relações de governança interorganizacionais e na eficiência de sistemas de entrega de serviços públicos, ao invés de sobre serviços projetados para serem segregados uns dos outros.

Os serviços públicos, para atenderem seus objetivos, devem ser coproduzidos com a sociedade. Segundo Osborne, Radnor e Nasi (2013, p. 138, tradução do autor), “isso significa que influenciar e entender as expectativas de um usuário em relação a determinado serviço é fundamental para sua experiência com o serviço – e sua satisfação”. No contexto dos serviços públicos, o design contribui especialmente com as etapas de conhecer os usuários e entender seus objetivos, para, então, gerar soluções no processo de cocriação.

No caso dos serviços públicos, em que a produção e o consumo acontecem ao mesmo tempo, o processo de produção afeta diretamente o consumo nessa relação mediada (OSBORNE; RADNOR; NASI, 2013).

Ainda segundo o artigo “A new theory for public service management?”, os serviços públicos centrados nas experiências do usuário são a nova abordagem para alternativas de serviço que gerem satisfação:

Essa abordagem [direcionada a uma administração orientada por serviços] enfatiza as características distintivas dos serviços e seus impactos na administração, adota uma abordagem holística e sistêmica para entregar serviços públicos e reconhece o papel central das expectativas e experiências de seus usuários. (OSBORNE; RADNOR; NASI, 2013, p. 141, tradução do autor)

Sugere-se, a essa altura, perceptível a contribuição dos métodos de design para conhecer os usuários e construir soluções que atendam suas expectativas. Há uma aproximação do conceito de coprodução, amplamente utilizado na literatura de administração pública, com o de codesign, oriundo do design *thinking*.

O design pode facilitar o processo de participação social em diferentes aspectos. Nabatchi (2012), em seu artigo “Putting the ‘public’ back in public values research”, estabelece alguns desses elementos, dentre os quais níveis de cooperação e também a recorrência e iteração do processo participativo.

Parece oportuno observar, a essa altura, que o nível de cooperação alcançada em um processo de coprodução seria maior se ele focasse mais em interesses do que em posições das pessoas que participam do grupo de trabalho. O design desse processo, igualmente, deveria permitir que os encontros da equipe fossem múltiplos e recorrentes para que se atingissem melhores soluções para problemas complexos (NABATCHI, 2012).

Por meio da coprodução, é possível aumentar as possibilidades de escolha de uma solução, ao mesmo tempo em que há transferência do poder decisório do administrador público para o cidadão. como afirma Bovaird:

Em primeiro, as escolhas disponíveis aos usuários são aumentadas pelos mecanismos de exploração, para ativamente experienciar os serviços, ao invés de que simplesmente seja executado um serviço para os usuários [...] e em segundo, a coprodução pode transferir algum poder dos profissionais para os usuários, o que significa que as partes contribuem e tem uma voz [no processo]. (2007, p. 855, tradução do autor).

Ao se analisar o contexto da literatura sobre os serviços públicos, desse modo, reforça-se a noção já exposta de que a coprodução – processo pelo qual são engajados diferentes protagonistas na criação de serviços – é uma expressão do processo de codesign do design *thinking*.

Outro aspecto importante do ponto de vista do design de serviço no setor público é a experiência do usuário, além de quais aspectos fundamentais esse conceito apresenta, que podem ser aproveitados para a área pública.

Para Becker e Jaakkola (2020), que elaboraram uma estrutura de premissas sobre a experiência do usuário de determinado serviço, não se pode criar uma “experiência do consumidor” em determinado serviço, mas é possível monitorar, projetar e gerenciar uma série de estímulos que podem afetar o que se convencionou chamar de “experiência”; ainda, para medir o nível de satisfação, o ideal seria escolher quais critérios se gostaria de analisar, como, por exemplo, pontos de contato, jornada do usuário ou a jornada do consumo do serviço.

Esse ponto de vista pode ser útil para uma área em que, usualmente, torna-se difícil medir o nível de satisfação do usuário em sua experiência. Ainda, para esses autores, a experiência dos usuários compreende muitos tipos de respostas e reações que variam em sua natureza e em sua intensidade e, a depender do objetivo que se pretende avaliar, essa experiência deve ser analisada em diferentes espectros. Dessa maneira, usuários com diferentes *backgrounds* provavelmente responderão a estímulos de maneira igualmente variada (BECKER; JAAKKOLA, 2020).

Igualmente no campo do *customer experience*, De Keyser *et al.* (2020) observa que sem a criação de pontos de contato em um serviço é impossível que haja “experiência do usuário” e que a natureza das respostas e interações de um usuário refletem a experiência que determinado usuário terá com um serviço. São naturezas das interações, por exemplo, o nível de participação requerida, a dimensionalidade da interação, o fluxo temporal, entre outros.

Essas últimas duas referências evidenciam a complexidade de se discutir níveis de satisfação de usuários em serviços e que o conceito de *customer experience*, originário do marketing, ainda que não totalmente dedicado a avaliar serviços públicos, contribui com teorias que podem se mostrar relevantes para essa área.

## 2.2

### **Revisão sistemática da literatura**

Para entender o que está sendo discutido sobre a aplicação do design de serviço no contexto do setor público, a RSL foi construída com base em duas palavras-chave que representam justamente essa interseção de assuntos: “*public service*” e “*service design*”.

A expressão em inglês *public service* foi escolhida para representar o universo de serviços ao qual se tem interesse, ou seja, o universo dos serviços públicos, em que exista a relação entre poder público (provedor) e cidadão (usuário). Já *service design* expressa o campo do conhecimento de interesse, melhor dizendo, a área do design que é significativa para este trabalho, que engloba métodos de projeto de design aplicados no desenvolvimento ou aprimoramento de serviços.

Foram utilizadas as bases de dados da Web of Science (WoS) e da Scopus, ambas reconhecidas como grandes repositórios de artigos. Os critérios da busca, em ambas as plataformas, foram definidos nos termos a seguir (Quadro 6):

Quadro 6 - Critérios para realização da revisão sistemática da literatura (RSL)

termo ( <i>topic</i> )	" <i>public service</i> " and " <i>service design</i> "
tipos de documentos ( <i>document types</i> )	" <i>article</i> "
recorte ( <i>timespan</i> )	" <i>all years</i> "
ordenação	" <i>times cited</i> "

Fonte: elaborado pelo autor

A pesquisa nas bases de dados foi realizada inicialmente em junho de 2021. Posteriormente, em novembro de 2022, foi realizada nova pesquisa com os mesmos critérios estabelecidos, de forma a compreender o surgimento de novos artigos e pesquisas nesse intervalo de tempo.

Os resumos dos artigos foram, então, lidos para se verificar a aderência quanto ao tema de interesse. Para isso, os resumos deveriam atender a dois requisitos para serem considerados relevantes: a) o artigo trata de experiências de projeto de design de serviço ou de pesquisa acadêmica em design de serviço; b) o serviço objeto do artigo é público, no sentido de que é um serviço oferecido pelo Estado ao cidadão.

Em 2021, a busca na Web of Science resultou em 25 artigos que, por meio de seus resumos, foram testados em sua relevância com base no assunto de interesse. Isso resultou em seis artigos de livre acesso que foram integralmente lidos (Quadro 7).

Quadro 7 - Artigos relevantes para a pesquisa (base WoS)

<b>autor</b>	<b>nome do artigo</b>	<b>ano de publicação</b>
BAEK, S.; KIM, S.	Participatory public service design by Gov.3.0 Design Group	2018



CROMPTON, A.	Inside co-production: Stakeholder meaning and situated practice	2019
JARKE, J.	Open government for all? Co-creating digital public services for older adults through data walks	2019
SANTOS, G. F. Z.; HOFFMANN, M. G.	Pursuing effectiveness in public administration: a proposal for a method to design and implement public services in the city of Florianopolis.	2016
TRISCHLER, J.; DIETRICH, T.; RUNDLE-THIELE, S.	Co-design: from expert- to user-driven ideas in public service design	2019
YEE, J. S. R.; WHITE, H.	The goldilocks conundrum: The 'just right' conditions for design to achieve impact in public and third sector projects	2016

Fonte: elaborado pelo autor

Por sua vez, ainda em 2021, depois de excluídas as redundâncias com a base do Web of Science, a busca na Scopus resultou em 76 artigos que, com base nos mesmos critérios, foram separados em um grupo de sete artigos relevantes para o tema pesquisado (Quadro 8).

Quadro 8 - Artigos relevantes para a pesquisa (base Scopus)

<b>autor</b>	<b>nome do artigo</b>	<b>ano de publicação</b>
BUXTON, R. C.; RADNOR, Z.	How do they do it? Understanding back-office efficiency savings made by English councils	2012
CAMILLERI, M. A.	The online users' perceptions toward electronic government services	2019
CURRY, A.; HERBERT, D.	Continuous improvement in public services - a way forward	1998
MEIJER, A.	Coproduction as a structural transformation of the public sector	2016
ROY, J.	Digital government and service delivery: An examination of performance and prospects	2017
SANGIORGI, D.	Designing for public sector innovation in the UK: Design strategies for paradigm shifts	2015

TUURNAS S.	Learning to co-produce? The perspective of public service professionals	2015
------------	---	------

Fonte: elaborado pelo autor

Já na nova busca, realizada em 2022, surgiram 10 novos artigos na base da Web of Science, que foram testados por meio de seus resumos em sua relevância com base no assunto de interesse. Isso resultou em cinco artigos de livre acesso que foram integralmente lidos (Quadro 9).

Quadro 9 - Artigos adicionais em 2022 relevantes para a pesquisa (base WoS)

<b>autor</b>	<b>nome do artigo</b>	<b>ano de publicação</b>
BHATTACHARYA, S.; WAINWRIGHT, D.; WHALLEY, J.	Value and sustainability in technology-enabled care services: a case study from north-east England	2022
CUI, T.; OSBORNE, S. P.	New development: Value destruction in public service delivery-a process model and its implications	2022
SANCINO, A.; CARLI, G.; GIACOMINI, D.	Relational leadership in local governance: the engagement of mayors with citizens, public managers and politicians	2022
TRISCHLER, J.; TRISCHLER, J. W.	Design for experience - a public service design approach in the age of digitalization	2022
WANG, D.; HSIEH, W.-A.; CHEN, S.-Y.; TANG, H.-H.	The complexities of transport service design for visually impaired people: lessons from a bus commuting service	2022

Fonte: elaborado pelo autor

Por sua vez, a busca realizada em 2022 na base Scopus, depois de excluídas as duplicidades com a base Web of Science, resultou em 14 novos artigos que foram avaliados por meio de seus resumos quanto ao tema de interesse. Restaram, dessa maneira, quatro artigos de livre acesso que foram integralmente lidos (Quadro 10).

Quadro 10 - Artigos adicionais em 2022 relevantes para a pesquisa (base Scopus)

<b>autor</b>	<b>nome do artigo</b>	<b>ano de publicação</b>
COLLINA, L.; GALLUZZO, L.; BORIN, A.; MASTRANTONI, C.	Co-designing spaces for public service	2022
LEE, S.-M.; YUN, H.K.; JUNG, Y.-B.; HONG, I.-K.	Proposal of urban agricultural park management and operation plan using the public service design process	2021
LINDSAY, C.; PEARSON, S.; BATTY, E.; CULLEN, A.M.; EADSON, W.	Collaborative innovation and activation in urban labour markets	2021
LIU, H. K.	Crowdsourcing: Citizens as coproducers of public services	2021

Fonte: elaborado pelo autor

Esses artigos permitiram desvendar como estariam sendo discutidas experiências do design de serviço em setores de atendimento à população em diversos contextos, países e momentos. A recorrente necessidade de se envolver o cidadão no desenvolvimento de serviços públicos é apontada por diversos artigos encontrados.

Para Jarke (2019), as experiências de cocriação dependem não só do envolvimento, mas também de novas formas de engajar os usuários. Em seu trabalho, explicita a “cocriação como um caminho de engajar diferentes grupos de cidadãos para discutir diferentes papéis de cidadania”. No caso específico de seu artigo, a autora discute sobre como serviços devem ser desenvolvidos com base nas necessidades existentes e, dessa forma, em suas palavras, “serviços efetivos e relevantes para adultos mais velhos não devem ser guiados apenas por dados existentes, mas devem ser baseados nas necessidades e requerimentos da audiência alvo” (JARKE , 2019, p. 1004, tradução do autor).

Interessante observar o artigo “The goldilocks conundrum”, de Yee e White (2016), que explora quais condições internas devem estar presentes para o florescimento do uso do design no setor público. Para os autores, a partir de seis projetos desenvolvidos no setor público no Reino Unido, conclui-se que o impacto inovador do design se apresenta por meio de três condições interdependentes:

Construir relações fortes e bem-sucedidas baseadas na confiança foi de longe o fator mais importante para o impacto. Todos envolvidos – contratantes, designers e usuários – foram igualmente convencidos de sua importância.

[...]

Para garantir que as mudanças inovadoras fossem mantidas para além da duração dos projetos, os participantes reconheceram quão importante era construir capacidades e habilidades no time de projeto.

[...]

Liderança: a pesquisa mostrou que a estrutura de liderança pode ajudar a produzir resultados que encorajem a criatividade e a inovação. Uma gestão colaborativa, ao invés de autoritária, poderá muitas vezes produzir respostas mais criativas. (YEE; WHITE, 2016, p. 11-16, tradução do autor)

O conceito de “codesign”, já apresentado nas seções anteriores, aparece também em artigos com foco no setor público. Para Trischler, Dietrich e Rundle-Thiele (2019, p. 1614, tradução do autor), pesquisas na área dos serviços públicos têm demonstrado que envolver os usuários na concepção desses serviços é altamente relevante, pois “gestores públicos devem ser encorajados a ir além de métodos de projeto tradicional e devem aplicar abordagens colaborativas”.

Essa concepção de codesign aparece como forma de gerar valor por meio de uma estrutura de trabalho composta por “pesquisa, planejamento, recrutamento, sensibilização, reflexão e construção da mudança” (TRISCHLER; DIETRICH; RUNDLE-THIELE, 2019, p. 1599, tradução do autor) em grupos formados por diferentes partes interessadas.

A relevância da coprodução se encontra na importância dada ao cidadão no processo de construção de um serviço público, de acordo com o artigo “Inside co-production”, de Crompton (2018), pois, segundo a autora, em termos gerais, o uso da abordagem de coprodução conduziria os cidadãos ao centro dos

projetos e da produção de serviços públicos, com o intuito de propiciar uma tomada de decisões mais democrática e mais legítima.

Embora o conceito de “codesign” seja interpretado como um valor ideal de projeto de serviços, a etapa de engajar vários perfis de interessados pode ser especialmente desafiador para o andamento do projeto, como relata a autora:

Ainda que as partes envolvidas aparentem abraçar os objetivos teóricos e o valor da coprodução em termos de tomada de decisão, eles estavam incertos sobre o valor da coprodução no contexto específico do projeto. Essa ausência de significado único e compartilhado criou um descolamento entre discurso e prática da coprodução em si. (CROMPTON, 2018, p. 230, tradução do autor)

Na exposição de uma pesquisa realizada em Florianópolis - SC, Santos e Hoffmann (2016) exploram os métodos de design de serviço para um projeto específico desenvolvido naquele município e demonstram a potencialidade do ferramental. Para as autoras, fica evidente que ao final das etapas a solução obtida será a melhor possível para determinado problema projetual. Em sua explicação, elas exploram o design de serviço em seis etapas que, em suma, enfatizam a participação de um grupo diversificado de interessados na geração de alternativas de projeto e em um processo de repetição das etapas, denominado comumente como iteração (SANTOS; HOFFMANN, 2016).

Observando-se a literatura, a participação dos usuários na concepção dos serviços públicos se afigura como condição (e benefício) fundamental na aplicação da metodologia do design nesses projetos. Para Baek e Kim (2018), essa participação proporciona o despertar de um senso crítico nos usuários, pois, ao notarem as políticas, não somente podem expressar suas necessidades como cidadãos, mas também compreender suas restrições. Com isso, os usuários conseguem entender o caráter circunstancial da prestação de serviços por parte do poder público, sendo central o papel que o designer de serviços desempenha como facilitador do processo de cocriação, já que ele:

[...] explica aos cidadãos e aos servidores públicos o significado e o objetivo de cada etapa do projeto, ao mesmo tempo em que sugere métodos e papéis para a criação colaborativa. Adicionalmente, o designer enfatiza que o objetivo

do grupo de trabalho é produzir um serviço público centrado no usuário-cidadão. (BAEK; KIM, 2018, p. 9, tradução do autor).

A questão da coprodução tende a ser, portanto, definidora do processo de concepção de serviços na área pública. Para Meijer (2016), o aumento pelo interesse na coprodução está diretamente associado a mudanças na estrutura das relações entre governos e cidadãos ocorridas nas últimas décadas, que, historicamente, sempre pautaram a política.

Meijer (2016, p. 597, tradução do autor) reforça que “a estrutura do domínio público e das relações entre governo e cidadãos está no coração da filosofia política e forma a base das teorias de administração pública” e que “o aumento da complexidade das relações na sociedade” leva “governos ao redor do mundo a experimentar a coprodução em uma série de domínios da atividade governamental”.

O autor também argumenta que o aumento da coprodução no âmbito dos serviços públicos é motivado por esse novo contrato social, em que as relações são mais horizontalizadas, seja “dentro das famílias, dentro das organizações e também entre cidadãos e estado” (MEIJER, 2016, p. 601, tradução do autor). Outro importante fator que estimula a coprodução nesse ambiente, ainda segundo ele, é o avanço tecnológico que permite a digitalização de serviços públicos e remodela a comunicação de órgãos governamentais, já que passam a ter “a possibilidade de coletar e coordenar trocas de informações em grande escala” (MEIJER, 2016, p. 602, tradução do autor).

Na pesquisa realizada por Lindsay *et al.* (2021), foram encontradas evidências de que o processo de coprodução pode ser benéfico localmente em serviços com potencial de inovação em métodos de atendimento ao usuário, em especial porque esse processo de engajamento de usuários na concepção de um serviço pode beneficiar cidadãos em condições sociais vulneráveis.

Significativo, também, é adicionar como fator motivador da coprodução em serviços públicos a questão da austeridade, como pontua Meijer (2016, p. 602, tradução do autor): “Governos estão encarando uma situação semipermanente de austeridade e a coprodução pode ser vista como uma maneira de liberar novos recursos que ajudem a limitar os gastos do governo e aumentem a eficiência do setor público”.

A austeridade – entendida, de modo geral, como fazer mais com menos recursos – está presente como principal argumento do artigo de Buxton e Radnor (2011, p. 121, tradução do autor), em que se destaca o esforço do governo do Reino Unido em gerar economia de recursos investidos nos serviços públicos por meio da “Redução de recursos para os mesmos resultados, redução de preços para os mesmos resultados, aumento da eficiência com os mesmos recursos, ou aumento dos resultados em proporção maior do que o aumento dos recursos”.

Do ponto de vista dos servidores públicos, o processo de coprodução de serviços pode parecer desafiador porque importa em concessão de conhecimento sobre o campo de atuação que está sendo explorado. Sobre isso, Tuurnas (2015, p. 591, tradução do autor) argumenta que, ainda que “exista o entendimento geral na literatura que os profissionais de serviço público resistam ao processo de coprodução pois envolve ceder poder”, no processo de coprodução o “papel do aprendiz é essencial; os profissionais não necessariamente sabem como agir de modo diverso da sua atuação profissional familiar”. Essa característica realça o processo de coprodução como um caminho de mão-dupla, em que apreender os interesses e perspectivas dos usuários é tão importante quanto o processo pelo qual o servidor público aprende novas maneiras de planejar e desenvolver serviços.

A avaliação da qualidade dos serviços deve também ocorrer sob diversas perspectivas e de maneira contínua. Assim, um critério geral para avaliação é encontrado no artigo de Curry e Herbert, afirmando que os serviços públicos devem ser continuamente examinados por três ângulos:

Qualidade do cliente, que está relacionada com o que os usuários esperam dos serviços, tanto individualmente como quanto sociedade; qualidade profissional, que representa o uso apropriado de técnicas e procedimentos para que o usuário atenda suas expectativas; e qualidade gerencial, que envolve o uso eficiente dos recursos disponíveis para atendimento das necessidades dos usuários. (1998, p. 339, tradução do autor)

A contribuição do design para os serviços públicos está contida na alteração da relação entre poder público e cidadão, particularmente no apreço pelas experiências do cidadão comum. Essa visão, já apresentada, é reforçada pelo argumento de que o designer catalisa transformações por meio da

Alteração na concepção da relação sistema/cidadão em direção à coprodução e reciprocidade; mudança na concepção de projeto para resultado, observando o impacto na área de atuação; mudança no exame do valor público, incluída a experiência dos usuários, produtividade e engajamento democrático; e mudança nos modelos de concepção de serviços baseados em coprodução. (BASON, 2012 *apud* SANGIORGI, 2015, p. 336, tradução do autor)

No cerne do processo de cocriação de serviços está o diálogo entre cidadãos, poder público e administradores, como acentua Roy (2017, p. 547, tradução do autor), já que “o diálogo com o público pode contribuir para aumentar a aceitação e o entendimento de [...] serviços públicos – assim como vemos em empresas dos setores de varejo e financeiro”.

O interesse pelos serviços públicos não existe apenas para aqueles construídos para serem operados presencialmente. Segundo Camilleri (2019), há um aumento do interesse por serviços públicos digitais que prosperam devido ao aumento do acesso à Internet por cidadãos. Em pesquisa quantitativa realizada na Escócia, o autor concluiu que, perante esse crescente interesse, os governos “têm responsabilidade em garantir que serviços digitais sejam amplamente acessíveis e que sejam de fácil uso pelo cidadão” (CAMILLERI, 2019, p. 231, tradução do autor).

Contudo, a realidade da participação de diversos atores na (co)criação de serviços públicos não é, segundo achados do artigo de Sancino, Carli e Giacomini (2022), uma realidade homogênea. Nesse seu artigo de caráter quantitativo, os autores identificaram que somente 22% dos prefeitos da amostra são



classificados como exercendo uma liderança multiatores, enquanto outros variam de papéis de liderança até aqueles que são considerados extremamente centralizadores (26% da amostra de 1.067 prefeitos).

Há, entretanto, uma complexidade em sistemas de serviços públicos em razão de suas escalas e números de componentes, segundo pontuam Wang *et al.* (2022). No artigo que estuda o caso de um serviço de transporte público para pessoas com dificuldades de acuidade visual, os autores apontam que um serviço com diferentes interessados inclui cenários de uso variados e multifatoriais, que devem ser levados em consideração nas etapas de projeto – em especial um mapa de atores extensivo, com jornadas detalhadas de seus usuários –, pois isso influencia diretamente como usuários perceberão determinado serviço.

Outra dificuldade, segundo Liu (2021), seria definir quais papéis os cidadãos têm no processo de coprodução, uma vez que, entre os administradores públicos, há os que acreditam nos resultados substanciais desse processo, mas também aqueles que veem esse processo como simbólico, mas pouco efetivo. Para a autora, os papéis do processo de *crowdsourcing* de projetos de serviços – sejam suplementares (em que opiniões de usuários são utilizadas de maneira secundária como subsídio para um serviço) ou complementares (quando são aplicados diretamente no projeto do serviço as opiniões dos usuários) – são derivados de como os governos enxergam seus cidadãos.

Da perspectiva da experiência do usuário, Trischler e Trischler (2022) argumentam que, ao contrário da literatura tradicional sobre experiência dos usuários – em que o provedor tem grande controle sobre ambiente, empregados e outros usuários –, a literatura de administração pública tende a dar mais foco numa abordagem diádica, em especial sobre conceitos de coprodução e na interação entre profissionais e usuários.

Para Trischler e Trischler (2022, p. 1258, tradução do autor), no processo de criação de valor, “reconhece-se que as atividades individuais de um usuário não

acontecem de maneira isolada, mas são imbuídas por um complexo sistema de valores que consistem de diversos atores [...] guiados pela instituição” e que esses usuários não estão apenas consumindo esses serviços públicos, mas atuando como cocriadores.

Convergem Cui e Osborne (2022) de que a avaliação sobre a criação de valor em um serviço público deve considerar outros fatores quando se trata desse serviço. Para eles, a ideia de que serviços públicos “sempre levam à criação de valor” é falha; ao contrário, há um valor inerente de “destruição de valor” na entrega de um serviço público, muito em razão de erros na usabilidade e na incapacidade de usuários em interagir com determinado serviço. Argumentam esses autores, ainda, nesse contexto, que é responsabilidade de gestores públicos se engajarem, para educar e oferecer suporte aos usuários de determinado serviço.

Há de se discutir, ainda, o conceito de “valor” quando se trata de um serviço público. Para Bhattacharya, Wainwright e Whalley (2022) como serviços públicos não têm um foco comercial, há poucas evidências sobre aspectos críticos da agregação de valores de determinado serviço público e de como essas evidências podem servir de argumento para que se consigam investimentos nessa área.

Por último, o design participativo cresceu como metodologia mais ampla, segundo Collina *et al.* (2022), para ser aplicado em diversos aspectos, incluindo o codesign dos espaços físicos em que um serviço público é oferecido. Para eles, atualmente, o conceito de um “mundo” físico e de outro digital isolados não é mais totalmente válido, porque não se pode negar a existência do espaço digital e a dependência dos cidadãos a esse mundo digital. Os espaços físicos, desse modo, representam um segundo espaço de acesso ou uma representação de muitos dos aspectos digitais experienciados pelos usuários fora daquele ambiente.

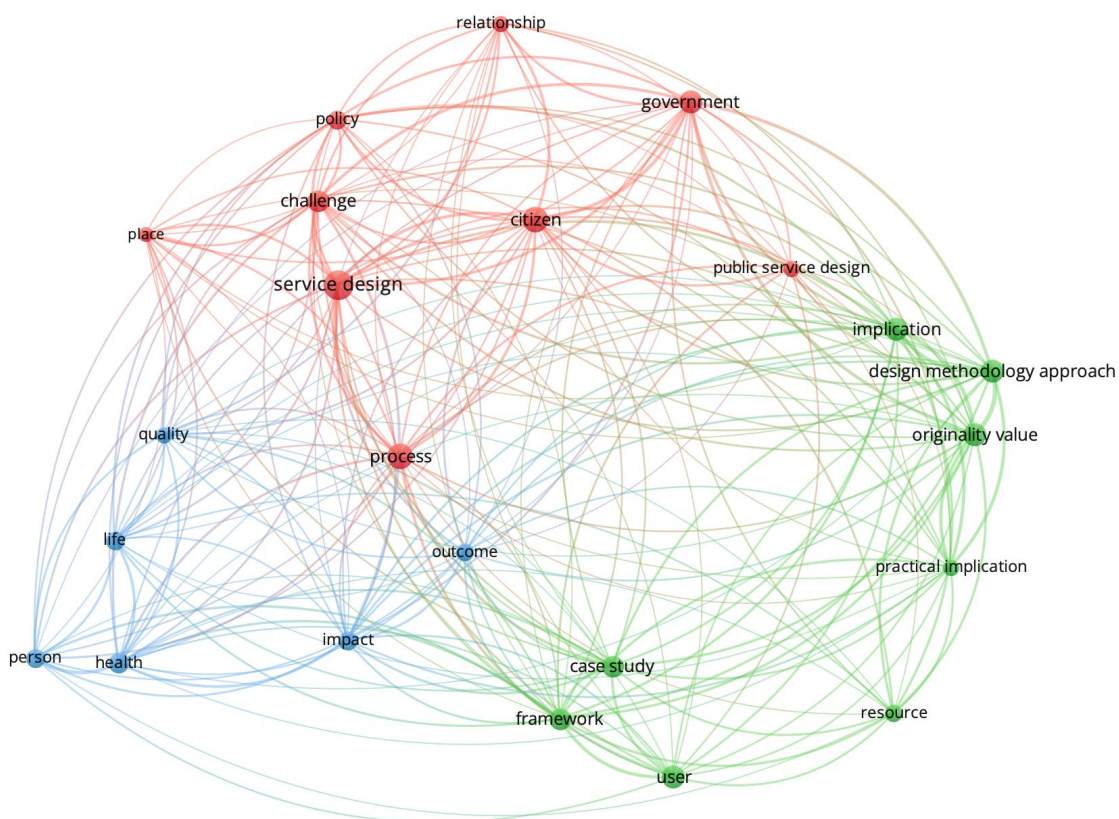
O processo de design de um serviço público pode, inclusive, contribuir para alteração de espaços físicos que não teriam, em princípio, nenhuma relação com

o mundo digital, como exemplo de um parque público, mas cujo processo de projeto se beneficiaria do codesign e do engajamento de diferentes partes interessadas, conforme achado de Lee *et al.* (2021).

Analisando os artigos obtidos pela RSL, observa-se que a maioria foca no processo de coprodução de serviços dentro da realidade do setor público, havendo, dentro desse panorama, interseção entre o conceito de coprodução e codesign, ou seja, a principal face do design *thinking* percebida nos projetos de serviços públicos é a ideia de codesign.

Esse cenário fica visível ao se examinar a ocorrência de conceitos internos aos artigos (Figura 8), em que há conexão entre os conceitos de política pública, design de serviço e cidadão, representados no grupo vermelho da imagem a seguir apresentada.

Figura 10 - Visualização de ocorrência de termos gerada pelo VoS Viewer



Fonte: elaborado pelo autor

A revisão sistemática da literatura (RSL) constituiu-se em etapa bastante informativa por revelar características de projetos de atendimento em serviços públicos, identificando interesse pela metodologia de design em razão da capacidade deste campo em harmonizar expectativas do usuário e limitações de recursos, além do interesse público em geral, por exemplo, em um sistema de codesign.





### 3

#### **Método de pesquisa**

Esta pesquisa de mestrado possui natureza qualitativa, na modalidade descritivo-observacional de estudo de reconhecimento, com acentuado caráter fenomenológico, voltada para responder à seguinte questão fundamental norteadora:

“Que aspectos relevantes podem ser identificados, por meio de uma pesquisa qualitativa de natureza descritivo-observacional de estudo de reconhecimento, com acentuado caráter fenomenológico, a respeito da maior ou menor integração da atividade de design de serviço a projetos de interfaces para atendimento a usuários em organizações públicas, na cidade de São Paulo, em termos, sobretudo, de características desses serviços, de suas funcionalidades, da complexidade de interações envolvidas, de processos de projeto empregados e da percepção de qualidade por parte de usuários, segundo a perspectiva de cidadãos, servidores e profissionais envolvidos?”

Sinteticamente, o objetivo é compreender que características se manifestam no design de serviço aplicado ao atendimento em órgãos públicos.

Para responder a essa pergunta fundamental, empreendeu-se, inicialmente, ampla revisão da literatura especializada dividida em duas seções. A primeira, uma revisão seletiva da literatura, em que foram escolhidos textos sobre o assunto que se pretendia percorrer, especialmente a zona de encontro entre o design de serviço e a administração pública. Esta fase da revisão focou principalmente em livros conhecidos sobre os temas.

O segundo modo foi uma revisão sistemática da literatura (RSL), em que, a partir de critérios estabelecidos de pesquisa, foram feitas buscas em bases de dados de artigos científicos que tivessem correlação com o assunto de interesse.

A revisão da literatura – tanto a parte seletiva quanto a sistemática – possibilitou conhecer os tópicos já estudados sobre o design de serviços públicos, assim como sua aplicação nesse setor, na cidade de São Paulo.

Partindo da base exploratória de projetos (item 1.5), este trabalho se estrutura nos subproblemas apresentados no item 1.3. Para cada subproblema foram selecionados métodos de coleta de dados que pareciam mais pertinentes em cada caso e que são demonstrados no quadro sinótico a seguir:

Quadro 11 - Subproblemas

	dados necessários	fonte	técnicas de coleta	tratamento de dados
<b>subproblema 1:</b> bases teóricas para realização de projetos	fundamentos e teorias utilizados como pressupostos e que apoiam os projetos de serviços públicos	designers e outros especialistas envolvidos diretamente com os projetos	pesquisa bibliográfica e entrevistas semiestruturadas	sistematização de dados coletados junto a esses profissionais e análise de referências teóricas
<b>subproblema 2:</b> equipes de projeto	perfil e padrão de formação educacional dos profissionais atuantes na área	designers e outros especialistas envolvidos diretamente com os projetos	entrevistas semiestruturadas	sistematização de dados coletados junto a esses profissionais
<b>subproblema 3:</b> processos e caracterização dos projetos	principais recursos projetuais utilizados, como ferramentas e métodos empregados, assim como se	designers e outros especialistas envolvidos diretamente com os projetos	pesquisa bibliográfica e entrevistas semiestruturadas	sistematização de dados coletados junto a esses profissionais e análise de referências teóricas



	caracterizam quanto a fases de projeto, prazos e recursos			
<b>subproblema 4:</b> dimensões de projeto	como os projetos analisados se consolidam, em especial às dimensões, suportes e interfaces criadas	designers e outros especialistas envolvidos diretamente com os projetos	documentação técnica dos projetos e entrevistas semiestruturadas	sistematização de dados coletados junto a esses profissionais e análise da documentação técnica
<b>subproblema 5:</b> interações interpessoais afetadas aos servidores públicos	depois de implementados, como os serviços são operados por funcionários públicos (e assemelhados) e como se percebem as interações criadas	designers e outros especialistas envolvidos diretamente com os projetos e servidores públicos ou agentes terceirizados que operacionalizam os serviços projetados	entrevistas semiestruturadas	sistematização de dados coletados junto a esses profissionais
<b>subproblema 6:</b> interações interpessoais afetadas aos usuários	depois de implementados, como os serviços são utilizados por seus usuários e quais pontos de contato são efetivados	designers e outros especialistas envolvidos diretamente com os projetos e usuários	entrevistas semiestruturadas e conversas informais e observações	sistematização de dados coletados junto a esse grupo

<b>subproblema 7:</b> perspectiva geral	aspectos mais gerais de desenvolvimento e implementação dos projetos, questões gerenciais e de administração pública	designers e outros especialistas envolvidos diretamente com os projetos, assim como servidores públicos ou agentes terceirizados que operacionalizam os serviços projetados	pesquisa bibliográfica e entrevistas semiestruturadas	sistematização de dados coletados junto a esses profissionais e análise de referências teóricas
--	--	---	---	---

Fonte: elaborado pelo autor

Para a coleta de dados, em decorrência das características desta pesquisa, as ferramentas escolhidas foram, sinteticamente: levantamento de dados existentes em repositórios *online* e públicos, entrevistas semiestruturadas em profundidade e observações.

A pesquisa de projetos realizados com métodos do design existentes na cidade de São Paulo, que são assim identificados pelos profissionais que os desenvolveram, iniciou-se por pesquisas nos *sites* da prefeitura e de escritórios de design reconhecidamente fornecedores de projetos para o poder público. As referências presentes nos portfólios analisados permitiram, a partir delas, identificar outros projetos e, igualmente, anotar os nomes dos profissionais que participaram desses projetos. Esse levantamento, logo após a revisão da literatura, permitiu, portanto, a identificação desses projetos de design na área pública e também de profissionais que tenham se envolvido no planejamento e implementação desses serviços.

Para o entendimento das percepções dos profissionais envolvidos nesses projetos e, também, sobre os recursos de projeto que são por eles utilizados foram realizadas entrevistas seguindo um modelo semiestruturado, em profundidade, em que o roteiro preestabelecido permitisse a necessária flexibilidade para a fluidez da conversa com os profissionais selecionados.

Em linhas gerais, o roteiro de entrevista foi construído para que os entrevistados discorressem sobre sua área de formação inicial, o surgimento do interesse pelo design e pelo design de serviço, experiências de projeto que o entrevistado julgou interessantes, como os projetos surgiram e como caminharam, ferramentas de projeto, implementação do serviço, vantagens do design para o setor público, premissas sobre o usuário de um serviço público, interação com o serviço projetado, entre outros.

Quadro 12 - Roteiro de entrevista com profissionais

<b>tópico/tema</b>	<b>objetivo</b>
introdução	apresentar brevemente o projeto de pesquisa, quais objetivos se pretende alcançar, agradecer a participação do entrevistado e perguntar sobre gravação em vídeo (solicitando autorização se for o caso)
apresentação do entrevistado	pedir ao entrevistado que se apresente e conte um pouco sobre sua história acadêmica e profissional, relacionando-os, quando, aplicável, ao interesse/relação com o campo do design
design de serviço	após entender o background do participante, perguntar sobre seu interesse pela área de design de serviço e como se iniciou sua atuação nesse ramo
experiências de projeto	conversar com o entrevistado sobre os projetos de design de serviço dos quais tenha participado e que julga interessantes/marcantes, explorar o porquê de o entrevistado ter citado determinados projetos, entender o “tempo” de projeto, implementação, entre outros
hierarquia de projetos no setor público	compreender quem são os demandantes dos projetos citados, como surgem, quais negociações são necessárias para o encaminhamento das demandas, “quem paga a conta” etc.
diferenças entre setor público/privado	caso o participante tenha atuado profissionalmente tanto no setor público quanto no privado, captar suas percepções sobre

	as principais diferenças e desafios de projetar no setor público quando em comparação ao setor privado
valores do design	nesta seção, captar as impressões do entrevistado sobre as principais qualidades do design enquanto método de projeto, quais suas contribuições para a esfera pública, vantagens de um serviço projetado, dentre outras
percurso de projeto	entender como o projeto se materializa no setor público, quais as etapas desenvolvidas, tempo de cada etapa, ferramentas utilizadas, protótipos e implementação
usuário do serviço público	captar as ideias dos participantes sobre pressupostos assumidos sobre o usuário de um serviço público, expectativas desse tipo de usuário, particularidades no uso de serviços públicos, como se dá a interação com o serviço, com os servidores e também entre os usuários
fechamento	deixar espaço para que o entrevistado elabore sobre algum tópico adicional que julgar interessante, pedir indicações ao participante sobre outros profissionais/colegas que possam contribuir com a pesquisa; encerrar a gravação (se for o caso) e agradecer mais uma vez a participação

Fonte: elaborado pelo autor

Esse tipo de entrevista (semiestrutura em profundidade) pareceu, portanto, a mais adequada para tentar extrair significados e percepções sobre os projetos de design no atendimento em serviços públicos, pelo lado dos profissionais que participam desses projetos.

Para captar a percepção dos usuários sobre esses serviços, por outro lado, não há roteiro estabelecido, de modo a deixar os respondentes mais à vontade para usar suas próprias expressões e argumentos na hora de descrever a utilização de determinado serviço.

Quadro 13 - Tópicos de conversas com usuários

<b>tópico/tema</b>	<b>objetivo</b>
introdução	conversar brevemente o projeto de pesquisa, o tema geral da área de estudo

impressões sobre o serviço	de uma maneira ampla, perguntar ao respondente como ele se sente sobre determinado serviço, qual sua percepção sobre qualidade, a dificuldade/facilidade de acesso etc.
especificidades daquele serviço	se possível, indagar se o respondente considera aquele serviço distinto de outros que utiliza. se sim, quais os motivos?
fechamento	deixar espaço para que o usuário adicione comentários que achar pertinente

Fonte: elaborado pelo autor

Como terceira atividade de coleta de dados foram realizadas observações de usuários nos serviços públicos selecionados, principalmente para entender aspectos de usabilidade e como esses usuários interagem nessa interação. Esses usuários estavam presentes em 3 sessões de acompanhamento de 2 serviços distintos e totalizam aproximadamente 7 indivíduos.

Buscou-se também, na medida do possível, compreender distinções entre tais interações declaradamente projetadas por designers e atendimentos que não tenham sido objeto dessa abordagem.

Resumidamente, a organização do trabalho de coleta de dados ocorre pela divisão do problema central de pesquisa em 7 subproblemas que correspondem, por alto, às particularidades do desenvolvimento de projetos de design de serviço na iniciativa pública.

No total, foram entrevistados 8 profissionais de projeto de serviços no setor público, 4 servidores públicos que atuam em alguns desses projetos e 3 grupos de usuários durante o uso de alguns desses serviços. No capítulo de resultados, os profissionais entrevistados serão identificados apenas como “profissional n” ou pela letra P acompanhada de número sequencial (1 a 8), assim como os servidores serão identificados por “servidor n” ou pela letra S acompanhada de algarismo numérico.

Por sua vez, como os usuários foram abordados de maneira informal, durante conversas realizadas enquanto os serviços eram utilizados, será adotada a descrição “usuário” para tratar da generalidade desse grupo.

## Resultados





## 4

### Resultados

#### 4.1

##### **Resultados correspondentes ao subproblema 1 (bases teóricas para realização de projetos)**

Os resultados do subproblema 1 são constituídos principalmente por dados extraídos de 8 entrevistas em profundidade realizadas com profissionais de projeto de design de serviço para a área pública e que atuaram em diversos dos projetos que foram selecionados como base para esta exploração. Esses profissionais atuam ou atuaram em projetos do Instituto Tellus e do (011).lab, incluindo-se, ainda, profissional que teve experiência em ambos os escritórios.

Para melhor compreensão dos resultados, esta seção foi dividida em 3 categorias que apresentam aspectos relativos ao subproblema “bases teóricas para realização dos projetos”. No primeiro grupo estão apresentados os aspectos relativos aos fundamentos teóricos do campo do design que esses profissionais julgam importantes para a realização de projetos de serviços públicos. O segundo grupo discute aspectos de conhecimentos de outras áreas e como se dá o cruzamento com conhecimentos teóricos do design. Já no terceiro conjunto é definido o ferramental teórico advindo do design que é utilizado pelos entrevistados na execução de projetos de serviços públicos.

##### 4.1.1

##### **Aspectos sobre fundamentos teóricos do campo do design**

Como visto no quadro referencial teórico, o campo do conhecimento do design *thinking* de serviços, ou simplesmente design de serviço, como definido na obra de Stickdorn e Schneider (2010), é um conjunto de fundamentos de projeto do design, acompanhado de uma série de ferramentas de projeto que podem ser utilizadas por profissionais que atuam nessa área.

Apenas para retomar alguns pontos da literatura, nos referenciais teóricos do design de serviço citam-se os fundamentos do Duplo Diamante, que define um processo de projeto iterativo, assim como processos de coparticipação de diferentes agentes na busca por soluções para problemas.

No setor público, no entanto, os fundamentos teóricos do design nem sempre surgem de maneira clara e estruturada. Para o profissional 5, ainda que muitas vezes se pratique metodologia advinda do design, as coisas não se dão “com essas palavras, porque [se entende] o que é o processo antes de [se] entender que é o design”. Essa especificidade, de se empreender os projetos de maneira nem sempre organizada, é um ponto mencionado por outros entrevistados, particularmente em decorrência da interdisciplinaridade necessária a projetos na esfera pública.

Muitas vezes a porta de entrada do design no setor público é a área ou órgão responsável por fazer inovação em serviços. Isso acontece, como mencionado, de maneira desestruturada em boa parte dos casos. O mesmo profissional (P5) indica, na experiência que teve na prefeitura de São Paulo, que “a inovação não tinha uma agenda prévia... não tinha uma prática já existente” e isso acaba por não estruturar o conhecimento teórico do campo do design anteriormente ao seu uso como método.

Com essa desestruturação inicial, os profissionais “não sabiam o que estavam fazendo e estavam fazendo o que eles chamam de *innovation holiday*, até hoje é um pouco assim, design *thinking*, muitas vezes vista com viés negativo mesmo” (P3), isto é, dar nome de método de design a coisas que não necessariamente o são e que advêm de outras áreas (como marketing, por exemplo).

A discussão acerca do uso desmedido do termo design *thinking* em áreas de inovação, aí incluídos os setores públicos, é comumente indicado como fator negativo que desfavorece a teoria do design. Para o profissional 1, “essa

discussão sobre o design *thinking*, que virou quase como um pacote de venda dentro de empresas e consultorias, [me] incomoda muito enquanto designer”.

Superados esses dilemas iniciais, segundo o profissional 6, há uma diversidade metodológica quando se trata do design de serviço, mas o Duplo Diamante como fundamento é “uma predileção” por conta da “lógica do processo” no desenvolvimento de serviços. Isso parece coincidir com a literatura apresentada, uma vez que o Duplo Diamante é um dos modelos de estrutura de projeto mais difundidos no design *thinking*.

Há, contudo, profissionais que ressaltam a literatura mais conhecida do design em aspectos adicionais. Para o profissional 1, alguns dos referenciais teóricos que compõem a base teórica desses profissionais são bem conhecidos no mundo do design:

eu sempre busquei referências de maneiras diferentes. Então, Papanek, que é o primeiro de todos, depois descobri o Gui Bonsiepe [...], o Alberto Cipiniuk, que fala também sobre o Design enquanto um produtor social, numa perspectiva do design mais ligada à sociologia, como nós designers sobre criadores de imagens e artefatos que são sociais e como isso pode ter uma força transformadora.

Mas, ao que se indica, a discussão teórica do design, no setor público, apega-se mais a capacidades desejáveis dos profissionais dessa área do que ao próprio design em si, ou seja, preocupa-se em criar conhecimentos técnicos a partir do design, mas não necessariamente apoiados no design. Essa visão é corroborada por vários dos profissionais entrevistados.

Para o profissional 5, a importância do design no setor público reside na “articulação, [n]o papel do designer como um conector, facilitador, [...] de pensar soluções para problemas, hoje nem só para problemas, mas também essa relação de tangibilizar o serviço”. Ainda, para esse entrevistado:

Primeiro o design enquanto design é decisão. A gente tá tomando decisões o tempo todo para fazer alguma coisa. E o design no serviço público talvez seja racionalizar um pouco as decisões que estão sendo tomadas. Eu acho que trazer essa característica do design já ajuda.

Dessa maneira, a necessidade de se estruturar processos no setor público é um dos motivos pela qual os olhos acabam se voltando para teorias do design. Para o profissional 4:

Você pode até buscar uma solução [...], mas eu acho que é um processo muito dinâmico que muitas vezes envolve uma capacidade de adaptação e eu acho que aí que está a chave, que é você ter um processo - e aí o design contribui muito.

Num contexto de gestão pública, em que boa parte do que se oferece aos cidadãos são serviços, a importância do design como método se destaca. Para esses profissionais, agregar teorias do design na criação de serviços é vantajoso por estruturar o processo de projeto. Assinala o profissional 5 que “Os serviços estão sendo criados a todo tempo, então cabe à gente fazer com intencionalidade. Eu acho que o design em primeiro lugar ajuda a gente a pensar o serviço de maneira intencional”.

Dessa forma, os fundamentos teóricos advindos do design, para esse grupo de profissionais, aparentam funcionar mais como balizadores gerais da atuação profissional do que propriamente como parâmetros de construção de projetos.

#### 4.1.2

##### **Aspectos sobre conhecimentos de outras áreas e a interseção com o campo do design**

Nas entrevistas com os profissionais, surgiram outros conceitos teóricos que esses indivíduos julgaram interessantes e que são oriundos de outras áreas de conhecimento, como se esperaria, já que a literatura trata, também, dessa conexão de conceitos entre os dois campos. São teorias importadas da administração pública, políticas públicas, direito e outras ciências sociais.

Nesse aspecto, para o profissional 2, noções da gestão pública se conectam, cada vez mais, com noções de design por praticantes desse campo. Para o entrevistado:

Eu parto de uma visão de design muito mais essencialista. Da ideia de que [n]a atividade profissional [...] é importante a gente olhar a gestão pública como uma disciplina profissional, então o gestor público está desenvolvendo problemas dentro de uma organização pública, que tem suas características. O gestor público tem funções ali dentro [...] desde discutir a finalidade da organização, dos objetivos da organização, até construir os meios práticos para fazer com que isso se concretize.

O design contribui nesse contexto como uma disciplina de prática dentro do exercício da atividade profissional do gestor público, ou melhor, como disciplina de método que auxilia a disciplina de gestão pública. Aparenta haver, portanto, grande interseção de conhecimentos no dia a dia desses especialistas.

Para esse mesmo respondente (P2), a prática profissional muitas vezes se descola das bases teóricas no cotidiano, mas as teorias, como a da gestão pública, funcionam como bases, às quais se pode retornar sempre que necessário. Menciona esse profissional que:

Eu acho que a gente não tem consciência de que a gente faz isso. Esse é o ponto. E aí acho que tá a potência da teoria [...], que é uma teoria mais descritiva... dá pra dizer que é também uma teoria prospectiva, de orientar a ação, mas ela tem um elemento descritivo muito forte. A gente faz essas coisas, o dia todo, a gente só não dá esses nomes [design].

Ainda nesse sentido, o profissional 2 diz que fundamentos teóricos “são mais princípios que orientam o processo metodológico do que um processo metodológico estático”, enfatizando, dessa forma, algum grau de distanciamento entre os modelos teóricos e a prática na área.

A área do conhecimento dedicada à gestão pública se revela extremamente interdisciplinar, sendo esse apontamento, observado na literatura de referência, também reforçado pelos entrevistados. Para o profissional 2, bases teóricas da gestão pública formam o arsenal de conceitos desses profissionais, que usam:

ideias para refletir sobre essa prática, enxergar relevâncias nessas práticas e assim construir autonomia e bagagem, que é sua bolsinha de óculos, para poder fazer sentido sobre a realidade e para desenhar processo metodológico que vai resultar na solução de problema.

Prossegue o profissional (P2), sobre os fundamentos de gestão pública, revelando como é importante gerar competências nos servidores públicos, de maneira a melhorar sua formação profissional como um todo; nesse contexto, sendo os conhecimentos técnicos fundamentais para criar:

uma agenda de capacidade no sentido de ser capaz de. Como usar o que eu sei, o que eu sei fazer, os recursos em volta, das outras pessoas, processos e tal, para resolver algum problema, no caso entregar política pública que resolva o problema das pessoas. Do ponto de vista da gestão pública, o modelo teórico que funda aquilo ali é a gestão de capacidades estatais.

A ideia, já apresentada, de que os conceitos teóricos desse campo de atuação são particularmente multidisciplinares é compartilhada por outros entrevistados. Para o profissional 1, que tem vivência profissional no Instituto Tellus, aquele escritório é:

um ambiente extremamente multidisciplinar, tem várias pessoas de várias formações, então o principal desafio é como você gera valor internamente [...] E eu acho que isso também em outros lugares que trabalham com design, principalmente do setor público. E depois como você cascateia [os conhecimentos teóricos].

Por último, ressalta o profissional 4 que essa conexão entre conhecimento teórico e atividade profissional é tema de constante reflexão entre os profissionais e, para ele, “olhar para esse contato de conhecimento e de prática, tanto na gestão pública, quanto no design, é um desafio comum, então acho que é um ponto de encontro natural entre esses dois campos”.

Assim, os dados extraídos das entrevistas permitem corroborar a interdisciplinaridade observada na literatura quando se trata de projeto de serviço no setor público, com a diferença de que aqui foram observadas mais menções à criação de competências a partir de modelos teóricos do que a aplicação desses modelos diretamente em projetos.

### 4.1.3

#### Aspectos sobre instrumentos de projeto

Em relação às ferramentas de projeto utilizadas como modelos para execução de projetos, os entrevistados demonstraram que, além de aquelas trazidas da literatura, também há ferramentas adaptadas pelos próprios profissionais a partir desses modelos teóricos.

Para iniciar o processo de projeto, o profissional 6 indica a necessidade de ser realizado um *benchmarking*, isto é, uma pesquisa de soluções já existentes para determinado problema, pois, segundo ele, "*benchmarkings* [são] bastante feitos para inspirar a pensar em soluções". A partir daí se conhece o que outras áreas ou outros escritórios estão fazendo para solucionar problemas parecidos.

A cocriação é apontada como ferramenta (e não como conceito desejado), conforme cita o profissional 4, para quem, em determinado projeto "a solução teve um significado" porque ela foi "cocriada com os servidores". Pode-se intuir, então, que a cocriação por vezes pode funcionar mais como etapa das fases de exploração e ideação do que conceito intrincado ao processo de projeto em si.

Nas próximas seções esse tema será tratado sob outras perspectivas, mas é interessante notar algo que surge desde que são mencionados os fundamentos teóricos que embasam um projeto: o envolvimento de servidores no processo e a cocriação de soluções com esses servidores e com usuários. Esse fator parece ser essencial para projetos nesse setor, o que, de certa forma, corrobora também os conceitos mais recentes de administração pública participativa.

Figura 11 - *Benchmarking* de bibliotecas do Projeto Lê no Ninho (IT)

Fonte: Projeto Lê no Ninho (INSTITUTO TELLUS, 2022c)

Daquelas ferramentas trazidas de modelos teóricos, o profissional 6 menciona como relevante, no momento da exploração, o “mapeamento de dores”, que na literatura faz parte do “mapa de empatia”, definido como sendo um mapeamento de necessidades e comportamentos do usuário que está sendo estudado.

Esse mapa de empatia é, ao que tudo indica, também utilizado para interpretar, durante o projeto, os anseios e necessidades de servidores envolvidos na execução do serviço após implementado, já que, como visto na literatura, um serviço somente “existe” no momento em que se dá a relação produção/consumo, ou seja, a relação fornecedor/usuário.

Também durante a fase de exploração, é utilizada, segundo o profissional 5, “*card sorting*” como forma de estruturar os pensamentos. Essa ferramenta nada mais é do que a organização das informações em grupos que façam sentido



dentro do contexto do projeto, ou seja, uma forma de visualizar os dados que se estão obtendo durante o processo de projeto.

Na busca por informações de usuários, também são citadas “observações participantes” como método de coleta de dados, em que a interação entre pesquisador e usuário pode revelar dados que são proveitosos para o projeto. Nessa ferramenta, busca-se entender e experienciar determinadas situações de uso que são objeto do projeto e que se podem demonstrar relevantes para o especialista.

Importadas de outras áreas do conhecimento, os entrevistados citam, também como ferramentas, por exemplo, a “experimentação [...] dos projetos de ciência comportamental” e outras práticas advindas da análise de comportamentos (P2). Em estudos dessa natureza, usualmente são criados dois braços (um grupo experimental e um grupo controle) que serão comparados em relação ao objeto de pesquisa.

Contudo, ainda que tenham sido citadas algumas das ferramentas de pesquisa conhecidas do Design na realização de projetos, os profissionais deram ênfase à necessidade de se adaptar as ferramentas de acordo com o contexto em que se insere o projetista. Para o profissional 6, “Toda consultoria que usa design tem [...] uma metodologia que é adaptada, para metodologia específica deles, então é o caso do Grupo Tellus. A gente também tem uma metodologia Tellus, mas as duas bebem dessa mesma fonte que é a metodologia do Design”.

No mesmo sentido diz o profissional 2, mencionando que:

Não fazemos caixa de ferramentas, aqui a gente cria experiências de trabalho para você experimentar as ideias, experimentar ferramentas, refletir sobre essas ideias, na prática, sentir a diferença que faz, usá-las, sentir o que é interagir com o cidadão com a cidadã, se apoderar disso.

Os últimos dois fragmentos demonstram, em alguma medida, uma ideia que os demais entrevistados também tentaram expor: de que, ainda que seja utilizado ferramental teórico, é necessário algum grau de modulação e adaptação dessas ferramentas quando se trata de projetos de serviços públicos.

## 4.2

### **Resultados correspondentes ao subproblema 2 (equipes de projeto)**

Nesse grupo foram concentrados os resultados referentes às formações acadêmicas e experiências profissionais dos entrevistados que fazem parte do grupo de indivíduos envolvidos nos projetos de design no serviço público.

De plano, retoma-se um ponto já apresentado que surgiu no começo das conversas com esses profissionais: o *background* diversificado que se materializa em um profissional que atua com design de serviço dentro da esfera pública.

Dos 8 profissionais entrevistados, 5 possuem graduação diversa (como direito, gestão pública ou relações internacionais), enquanto 3 possuem graduação em design. Na sequência, esses profissionais se especializaram no caminho inverso.

Os entrevistados cuja origem acadêmica não era o design acabaram por se especializar, em algum momento, em competências do design que são úteis para seus trabalhos, ao passo que as 2 pessoas oriundas do design, pela atividade profissional, buscaram se qualificar também em administração ou gestão pública. A experiência compartilhada pelo P5 exemplifica isso:

Quando eu estava na graduação eu tinha esses interesses... Porque eu fiz RI [Relações Internacionais] e é bem interdisciplinar, bem aberto para você escolher o que você vai fazer, para onde você vai seguir, enfim, eu gostava sempre de navegar no interdisciplinar e eu fui muito me interessando por não só olhar a teoria, mas eu sempre gostei muito de olhar o espaço construído, aquilo que a gente fazia, entender as instituições pelo processo de design.

Essa informação, ainda que aparentemente trivial, parece confirmar que a área de atuação do design para serviços de atendimento ao cidadão – justamente pela natureza desses serviços – é permeada por profissionais multidisciplinares que, conhecedores da coisa pública, aplicam métodos de design em seus projetos. Segundo o profissional 2: “Comecei a ter contato com metodologias ágeis, eu já tinha interesse sobre esses aspectos de clima organizacional, aprendizagem no ambiente de trabalho”.

O profissional 6, por exemplo, é formado em políticas públicas, mas levado pelo “desejo [de] trabalhar no setor público sempre, [acabou] permeando outras áreas”. A partir daí, segundo esse especialista,

Essa coisa da metodologia do Design a gente usou bastante também em alguns projetos curtos que a gente fez focados aí no design de experiências, então foi mais ou menos nessa época desde então eu me interessei muito pela área.

Mesma percepção é compartilhada pelo profissional 8: após se formar,

já estava trabalhando de alguma forma com inovação em design, [aí] eu fiz uma transição para o setor de impacto. [...] Voltei a estudar. Fui estudar abordagem de inovação mais voltada para Impacto social. E aí fiz uma transição de carreira nesse sentido.

O avesso também é verdadeiro. Pessoas qualificadas em design que, por interesse ou oportunidade, migrem para o setor público, acabam, em decorrência de suas atividades profissionais, buscando conhecimento também sobre a máquina pública. Tal intercambialidade de conhecimentos, nessa zona de atuação, não parece apenas necessária por motivos técnicos, mas, também, por razões de legitimação desses profissionais perante ambos os lados, tanto os burocratas demandantes quanto a equipe de projeto. Para o profissional 3:

Eu comecei a ver o processo criativo e colaborativo naquele momento né, como uma possibilidade muito interessante e foi ali que eu vi [...] essas intersecções entre gestão pública e design, não só do ponto de vista metodológico, mas o campo foi se demonstrando muito interessante para se desenhar esses processos de colaboração que envolviam diversos atores.

Essas impressões se assemelham à literatura sobre o design no setor público, em que conceitos de administração pública recorrentemente são aproximados de teses do design como forma de viabilizar esse campo de atuação. Isso denota também outro ponto já apontado por Stickdorn e Schneider (2010): de que, muitas vezes, a pesquisa acadêmica de design de serviço vem conectada com outras disciplinas como forma de justificar a área. E, no caso do setor público, em que existem conceitos teóricos bastante difundidos, essa cena também se apresenta no contexto dos profissionais entrevistados.

Essa legitimidade apontada pelos profissionais, no sentido de que a área do design deve se afirmar como interessante para os serviços públicos, coaduna com um ambiente como o poder público, em que, segundo apontam Kim e Baek (2018), serviços são vistos de maneira pragmática, relacionados às atividades da administração pública para com o cidadão.

Há, ainda, razões pessoais que despertam o interesse em trabalhar nessa área. O profissional 6, por exemplo, prefere “trabalhar com setor público porque gost[a] de trabalhar com essa coisa do impacto [...] é um objetivo profissional”.

A capacitação de gestores públicos em design, ou então de designers que atuam na esfera pública, é proveitosa, porque, conforme o profissional 8,

o design funciona muito mais para colocar todo mundo na mesma página, fazer todo mundo olhar para o mesmo lugar, funciona quase que como uma ferramenta de engajamento [...] diferentes profissionais com diferentes expertises olhando para coisas muito distintas, como é que a gente pega esses olhares, soma e faz todo mundo olhar para um lugar só.

Em suma, com os dados extraídos das entrevistas, sugestiona-se que a atuação em projetos de design dentro da esfera pública (e especificamente com serviços) demanda uma formação interdisciplinar, tanto de design quanto de administração/gestão pública, que dê conta não só do projeto sob um ponto de vista técnico, mas também da negociação e da validação junto aos demais atores do projeto.

Essa característica (do perfil dos especialistas envolvidos nos projetos) também se coaduna com a peculiaridade de que projetos de serviços elaborados para a esfera pública são embasados em conteúdo teórico igualmente multidisciplinar ou, então, de convergência entre áreas distintas de conhecimento.

### **4.3**

#### **Resultados correspondentes ao subproblema 3 (processos de projeto)**

Para o subproblema 3, que corresponde aos processos projetuais utilizados no desenvolvimento de serviços para o setor público, os resultados representam, principalmente, características percebidas quanto às etapas de projeto, sua duração e o ferramental teórico utilizado. Dessa maneira, esta seção foi dividida em 3 categorias que apresentam alguns dos aspectos que surgiram das entrevistas realizadas com os profissionais.

#### **4.3.1**

##### **Aspectos sobre fases de projetos**

A ordem na qual se organizam projetos no setor público, para os entrevistados, por vezes se parece com o padrão encontrado na iniciativa privada, ora é particular desse segmento.

Para a maioria dos entrevistados, contudo, algumas etapas precedentes aos projetos propriamente ditos são peculiares do setor público. Para o profissional 4, “Por mais que a gente tente fazer algumas coisas organizadas de processo, o que vem antes e o que vem depois, [...] eu acho é que precisa ser construída uma legitimidade das coisas que estão sendo feitas”.

Por ser uma área com peculiaridades, os especialistas entrevistados externam, a todo momento, essa preocupação em garantir as condições para que o projeto

se desenvolva e isso parece ocorrer já antes do projeto, ocasião em que são negociados os fatores com os diferentes interessados no serviço público, entre eles ocupantes de cargos eletivos, gestores de políticas públicas e servidores no geral.

Figura 12 - Etapa de engajamento com servidores



Fonte: *Site* do 011.lab (PREFEITURA DE SÃO PAULO, 2022b)

Essa característica de criação de legitimidade e de negociação pré-execução do projeto surgiu nas entrevistas como fator preponderante no desenvolvimento de projetos, funcionando como um preâmbulo do projeto quando o cliente é o serviço público.

Nesse sentido, parece que essa etapa preliminar, constituída de negociações sobre o escopo do projeto, é indispensável para alinhar expectativas com gestores e servidores públicos. Segundo o profissional 5,

Eu acho que sempre tem uma etapa de uma negociação inicial, entender que tem essas várias partes que querem fazer um projeto, bem própria do setor público, que é essa fase de negociação que é muito importante, depois tem uma coisa mais de botar todo mundo na mesma página, de alinhamento.

Faz parte dessa legitimação, inclusive, a “preparação do terreno” para que o projeto seja desenvolvido. Essa preparação, segundo o profissional 4, é realizada por meio justamente desse alinhamento de expectativas e conhecimentos prévios sobre o problema, pois, segundo ele, a essa peculiaridade do serviço público, seguem-se etapas de “ouvir o usuário, depois sentar com a secretária, colher *feedback*, ‘faz sentido’, ‘não faz sentido’, então tem todo um trabalho também que é de construção de relação de governança”.

Realizada essa etapa de negociação para execução de projetos, é necessário, nas palavras do profissional 4, que:

a mensagem que está sendo construída seja claramente entendida pelas pessoas, e que a partir dali você tem uma série de símbolos que são muito importantes porque eles vão ser absorvidos pelas pessoas de um determinado modo e você ao fazer o exercício do design tem uma intencionalidade ali.

Ou seja, é imprescindível no processo de projeto se comunicar adequadamente os objetivos de cada etapa para que resultem nos produtos que estão sendo almeçados na execução desses programas.

Ainda que evoluam de maneira diversa quanto às suas fases e tempos, para o profissional 8, os projetos “pode[m] caminhar de uma forma bem heterogênea”. Entretanto, como afirma esse especialista: “o que eu acho que não pode faltar e isso eu sempre puxo nos projetos que eu faço são processos de cocriação”.

Projetos no setor público tendem, segundo percepção dos entrevistados, a serem formados por mais de um subprojeto ou, ainda, com objetivos distintos dentro de um mesmo projeto. Para melhor entender esse conceito apresentado pelos entrevistados, observa-se, como amostra, o projeto mencionado pelo

profissional 5, desenvolvido no (011).lab, que “foi focado em grandes ciclos, [por exemplo] o primeiro focado na interface, na forma como a gente organiza a informação, um segundo focado na taxinomia”. A complexidade do setor público parece ser característica marcante do faseamento de projetos. Segundo o profissional 1,

No [setor] privado, ainda que você tenha um cliente, o projeto é menos complexo. No setor público os projetos são muito complexos porque envolvem muitas responsabilidades. Por exemplo, eu já atuei numa consultoria financeira com um banco. Claro que o banco é uma coisa gigantesca, super complexa, mas o produto é "aquele", a gente tá trabalhando com "aquele" produto. Quando a gente tá trabalhando com o serviço público, a gente tá trabalhando com um ecossistema imenso e muito complexo. São muitas camadas.

O projeto na área pública pode, portanto, ser constituído de projetos desenvolvidos em paralelo, encadeados ou não, que se conformam em um projeto maior. Nesse campo, é adequado, em todas as fases do projeto, que o servidor público seja envolvido para que haja alguma chance de sucesso no processo, como pontua o profissional 5, “foi interessante que num primeiro momento a gente teve que fazer um acolhimento dos servidores, o acolhimento do trabalhador que tá ali é muito importante no serviço, porque querendo ou não é o trabalho deles todos os dias”. Pelo fato de que uma atividade será executada por esses servidores, envolvê-los no processo de projeto traz componentes interessantes para o desenrolar das etapas de criação, pois, como reforça o profissional 5, ainda que eles tenham “muito conhecimento do que era o atendimento ao cidadão teoricamente, para organizar o serviço”, “eles nunca tinham testado e eles falavam que tinham medo de testar porque eles tinham medo de errar”.

De certa forma, sugestionam-se que envolver o servidor público no processo de projeto, além de uma necessidade prática para o bom desenvolvimento do projeto, também é útil para dividir a responsabilidade sobre o produto final (ou acerca do encerramento antecipado de um projeto) com servidores e gestores. Essa característica – de engajar para dividir responsabilidades – é indicada também na literatura para que servidores e usuários entendam o escopo de um projeto e possíveis limitações materiais que estão ali colocadas.



Figura 13 - Cocriação com servidores



Fonte: Projeto Programa+60 (INSTITUTO TELLUS, 2022f).

As etapas, dessa forma, são estruturadas de maneira a contar casos e resultados alcançados, de modo a, também, legitimar esse processo, como relata o profissional 2:

A gente faz pesquisa em profundidade, a gente acha um caso interessante, uma prática interessante, que é inovadora, faz pesquisa em profundidade, sistematiza aquela história, e desenvolve também alguns produtos que apoiam as pessoas a refletir como elas podem usar aquelas práticas nos contextos dela.

As etapas destinadas à exploração e à ideação – ou seja, as etapas de se debruçar sobre o problema e de encontrar soluções viáveis – talvez sucedam de uma maneira mais rápida no setor público ou com menos ênfase, visto que, segundo as entrevistas com os profissionais, pode-se gastar bastante tempo

com as etapas preliminares, de legitimação do projeto e de engajamento de servidores.

Fica claro, ainda segundo as entrevistas, que essas coisas muitas vezes não acontecem de maneira segregada, mas sim fluida, com as etapas de engajamento de servidores ocorrendo em conjunto com o período de exploração, próprio de um processo “padrão” do *design thinking*.

Como última fase mencionada, anterior à implementação, encontra-se a prototipagem dos serviços, que, conforme cita o profissional 3,

faz parte do processo iterativo do design no geral, não só do design de serviços, a parte de prototipagem, de coisas que quando você fala na área pública é um [...] um tabu, e é um tabu com propriedade né, porque você tá falando dinheiro público, recurso público.

Isso denota uma aparente dificuldade em se prototipar no setor público, justamente por medo do erro ou por limitação de recursos financeiros. Fica evidente, na fala do profissional 3, essa dificuldade:

de semelhança eu acho que o método nunca muda né, o método de desenvolvimento de projeto não muda, você vai fazer pesquisa, saber as necessidades do usuário, levantar os requisitos de projeto, buscar solução, enfim, isso não muda, isso é igual nos dois. Agora o quê eu senti muita diferença, e eu ainda sinto, porque às vezes faço freela pro setor privado, o que eu sinto muito diferença é a questão da implementação.

A partir dos dados aqui apresentados, as etapas de um projeto de design no setor público parecem ocorrer em 6 passos principais. Nessas fases, acontecem as atividades descritas nessa seção: 1) a demanda pelo serviço, em que são negociados o escopo e a área em que o projeto se desenvolverá; 2) a formação de equipes multidisciplinares de trabalho, que são características de projetos no setor público; 3) o engajamento dos servidores e sua capacitação em fundamentos mínimos necessários; 4) o início das fases de exploração e de ideação em que o problema será investigado e serão propostas soluções; 5) a montagem dos protótipos da solução; 6) a decisão de implementação ou não da solução.

Esses passos estão resumidos, a seguir, na Figura 14.

Figura 14 - Etapas resumidas de projetos no setor público



Fonte: elaborado pelo autor

### 4.3.2

#### Aspectos sobre a duração de projetos no setor público

Discute-se, ainda, para o tópico que trata de processos de projetos para o poder público, sobre as especificidades na duração desses projetos, quando comparados com projetos de design na iniciativa privada principalmente.

A duração depende, eventualmente, do escopo inicial do projeto e do que se pretende alcançar. De acordo com o profissional 8,

Cada etapa [dura] dependendo do [...] escopo, de como a contratação foi feita então tem contratações em que o foco é muito mais em qual que é o diagnóstico os principais desafios as oportunidades que surgem a partir daquilo então o processo de exploração.

Para o profissional 6, uma característica é que “de maneira geral ninguém valoriza o diagnóstico. Apesar de eu achar que é uma etapa essencial”, isto é, entender o problema sobre o qual se debruça antes de efetivamente iniciar rodadas de geração de ideias parece ser uma deficiência no setor público, talvez pela avidez com que se desejam soluções.

Em comparação com o setor privado, cita o profissional 1 que há diferenças mais em relação ao tempo em que são executadas as etapas de projeto do que no ferramental utilizado. Para ele:

Eu acho que no privado você tem muito mais tempo, pode fazer uma jornada em, sei lá, [...] três meses [...], agora no serviço público eu preciso fazer em uma semana, porque eu tenho o tempo do projeto, eu preciso dar a devolutiva para as pessoas, então eu acho que os projetos no serviço público são muito mais urgentes, muito mais acelerados. Quando você está no ambiente privado normalmente você tem muito mais tempo para fazer.

Essa percepção, no entanto, parece não ser unânime, o que indica que pode se tratar de uma experiência caso a caso quando se trata do setor público. Assim, para o profissional 3:

No setor privado existe menos tempo para você fazer uma coleta de dados e escutar o usuário de fato. No setor privado isso é muito mais rápido, porque ele segue o ritmo do mercado. O setor público ele é mais lento, naturalmente, por conta de todos os processos burocráticos. Isso é uma vantagem no sentido de mapeamento e uma desvantagem no sentido de implementação.

Denota-se, então, que, ainda que sejam específicos do serviço público, o ritmo e as etapas de projeto parecem ser particulares de cada projeto ou de cada nicho para qual se está projetando, mesmo quando o cliente é a iniciativa pública.

Outro aspecto mencionado é relativo ao tamanho do projeto e como isso influencia nas etapas. O profissional 5 cita o exemplo do redesign do portal SP156, de atendimento aos cidadãos, que se caracterizou como um projeto em que

A gente estava ajudando o pessoal a repensar os serviços, foi um projeto bem longo, com vários ciclos. Os Primeiros momentos foram de muito aprendizado, a primeira vez que a gente fez teste com cidadão foi tão grande, foi tanta loucura que [...] teve que ir para entregar certificado para o cidadão.

### 4.3.3

#### **Aspectos sobre ferramentas de projetos empregadas**

Em sua maioria, as ferramentas de projeto mencionadas pelos profissionais entrevistados coincidem com aquelas mencionadas como modelos teóricos utilizados para o desenvolvimento de projetos, que foram elencadas no item 4.1.3 deste capítulo.

Ferramentas são, até mesmo, uma forma de garantir que o projeto vai se desenrolar como desejado, como realça o profissional 8: “é muito importante também quando você segue uma abordagem e tem as ferramentas claras, o seu passo a passo definido, [porque] você se blinda”.

Iniciam-se os projetos com uma fase exploratória, em que são utilizadas ferramentas de diagnóstico, seguindo-se uma fase de geração de alternativas e testes e, por fim, uma de implementação. Esse processo é resumido pelo profissional 5 da seguinte maneira:

Nessa fase de exploração a gente também faz pesquisa de referência, do que outros governos estavam fazendo, do que estava sendo testado... eu gosto

dessa fase de exploração porque a gente pode fazer coisas diferentes, de olhar para fora, olhar para si e também olhar para o campo. Aí depois dessa fase de exploração a gente entrava numa fase mais de experimentar soluções e ver como funcionam os testes se por fim uma etapa de síntese, que resume o que foi feito.

A escolha de ferramentas de projeto e quais fundamentos do design serão utilizados, muitas vezes, parte do escopo do projeto. O profissional 4 elabora que, após “inserção [no projeto], [...] todos os projetos que eu atuo eu uso esses princípios, [para] poder entender o processo de criação [desse projeto] também a partir de algumas ferramentas e princípios do design”.

A coleta de dados segue o modelo teórico já mencionado anteriormente, com uso de entrevistas, grupos focais, observações, entre outros. Para o profissional 6, após a estruturação das fases de projeto, o projetista vai a “campo então entrevistar pessoas, fazer entrevistas diretamente, estruturadas às vezes, alguma estratégia mais de *shadowing* de ficar seguindo ali”, com a intenção de entender os usuários para os quais se está projetando. Menciona o profissional 3, igualmente: “a gente fez observação participante, fez todo o processo de coleta de dados, depois de análise de dados”. Isso sugere que os métodos de coleta são bastante padronizados, embora haja especificidades do próprio setor público.

Em experiência de projeto compartilhada pelo profissional 8, fica evidente esse processo de coleta de dados por meio de entrevistas e observações que ajudam a construir a jornada do usuário:

Fizemos visitas entrevistando o pessoal de portaria, segurança, enfermagem, paciente... saí entrevistando todo mundo e aí a gente começou a perceber nesse processo de desenho da jornada que era a jornada que estava na cabeça de uma pessoa não era jornada que estava na cabeça de outra pessoa, então cada camada do processo entendia a jornada de uma forma diferente.

Outra ferramenta padrão amplamente utilizada nesses projetos, além da já exposta “jornada do usuário”, é a “construção de personas”, como aponta o profissional 8, “a gente trabalha usando as personas, né? A gente na fase de diagnóstico, monta [e] elabora as personas válidas”. Personas, no plural, porque

em diferentes ocasiões os entrevistados demonstram a diversidade de usuários no setor público e isso se reflete na existência de mais de uma jornada ou de mais de uma persona.

Figura 15 - Etapa de exploração no projeto Programa +60 (IT)



Fonte: Projeto Programa-+60 (INSTITUTO TELLUS, 2022f).

Essa construção ferramental nos projetos, ocasionalmente, resvala em outras ferramentas conhecidas, como é o caso do *blueprint* apresentado no quadro referencial teórico.

Segundo experiência prévia do profissional 7, “a gente fez uma jornada de usuário, mas na verdade assim foi quase uma *blueprint*, né do partido do momento de que tinha muitos pontos de interação no que a gente estava fazendo”. Esse comentário pode, inclusive, insinuar que há sobreposição de conceitos e ferramentas por parte desses profissionais.



Mapeado o usuário, seja por meio de jornadas, seja por personas, ou ambas as ferramentas, para o profissional 7 a próxima etapa seria “estruturar isso [e fazer] o mapeamento de desafios e oportunidades”.

Figura 16 - Etapa de ideação no projeto Madu (IT)



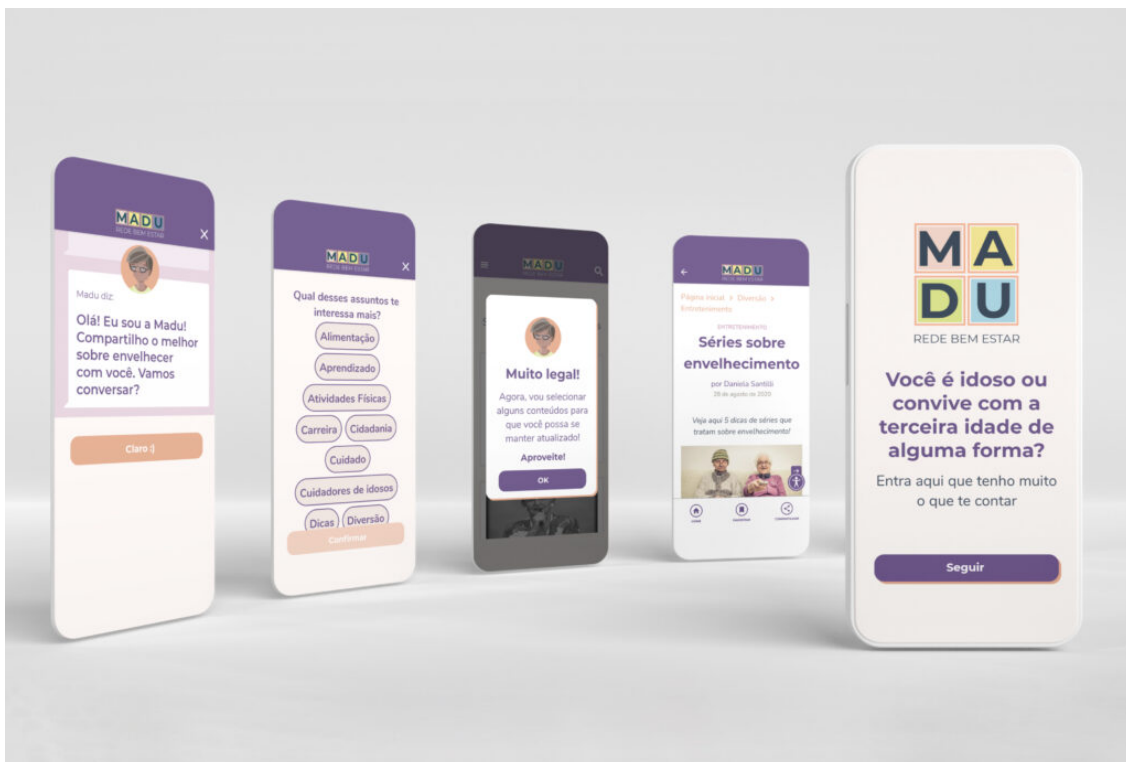
Fonte: Projeto Madu - Rede Bem Estar (INSTITUTO TELLUS, 2022d).

Há, ainda, as ferramentas destinadas à elaboração de protótipos, que dependerão do tipo de resultado que se está buscando. Outro aspecto apontado, em especial pelo profissional 3, é em relação às ferramentas de prototipagem que são utilizadas na área pública, pois, para ele, a área pública

tem menos recurso, com certeza, e a gente acaba usando, principalmente para prototipagem digital, soluções abertas ou então gratuitas. Então ao invés de eu usar, sei lá, Sketch, eu vou usar o Figma, enfim, ao invés de soluções proprietárias você acaba usando soluções abertas e gratuitas.

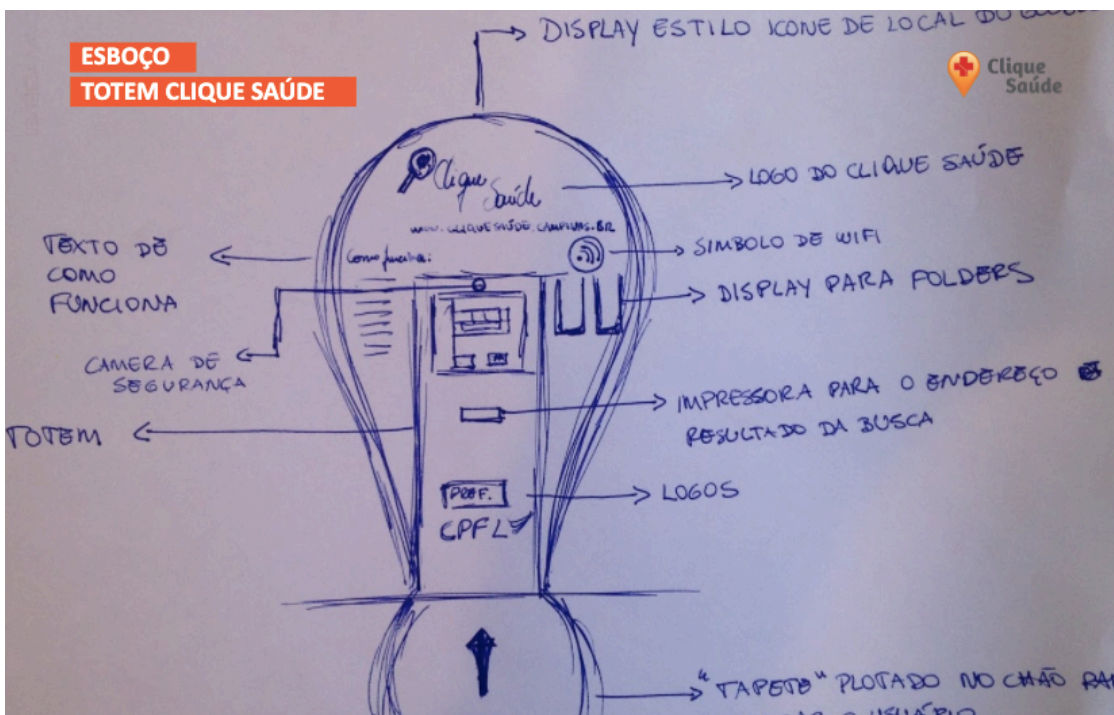


Figura 17 - Protótipo de aplicativo Madu (IT)



Fonte: Projeto Madu – Rede Bem Estar (INSTITUTO TELLUS, 2022d).

Figura 18 - Esboço pré-protótipo do projeto Clique Saúde (IT)



Fonte: Projeto Clique Saúde (INSTITUTO TELLUS, 2022b)

Figura 19 - Protótipo de totem projeto Clique Saúde (IT)



Fonte: Projeto Clique Saúde (INSTITUTO TELLUS, 2022b)

#### 4.4

#### **Resultados correspondentes ao subproblema 4 (dimensões dos projetos)**

Resumidamente, nesta seção se organizam os principais levantamentos quanto às dimensões dos projetos analisados, particularmente quanto a quais interfaces foram criadas, quais os suportes projetados e quais produtos foram entregues.

Há, observando-se os projetos, uma variedade de suportes e produtos entregues. Desde interfaces digitais, como é o caso do redesenho do portal SP156 (011), até serviços de acolhimento e incentivo de leitura infantil, baseados exclusivamente na interação servidor/cidadão, como é o caso do Lê no Ninho (IT).

Discutem-se, também, os próprios documentos públicos como produtos de projetos de design. Para o profissional 4, isso fica evidente, porque o design contribui:

desde o design gráfico, depois o design de produtos, que tem essa materialidade, no caso do serviço público é difícil de enxergar isso porque a base material do trabalho do setor público muitas vezes é um papel, uma regulação que vai sair, um ato normativo, algum tipo de plano, são PDFs que são produzidos por grande parte das equipes que trabalham com governo, então olhar para esses objetos a partir de uma ótica do design também é muito importante, eu acho que conseguir organizar bem essa diferença entre a mensagem e esse produto que sai e pensar muito bem quem são esses usuários desses produtos - pode ser consumo só interno, mas de diferentes departamentos - eu acho que é uma contribuição muito relevante do design para quem trabalha no setor público.

Algumas vezes, o projeto é, segundo o profissional 1: “olhar para digitalização de produtos já existentes no poder público, alterando, dessa maneira, o acesso que cidadãos tem disponível a esses serviços”.

Além dos produtos do projeto, em si, para clientes da área pública, o profissional 6 menciona que é:

bastante comum alguma entrega física porque a gente enxerga que entrega um valor diferenciado e vai depender se o projeto está no momento de implementação ou não. A gente tem também uma entrega de relatório final que vai contar tudo que foi desenvolvido vai relembrar os produtos para ter justamente essa documentação do projeto.

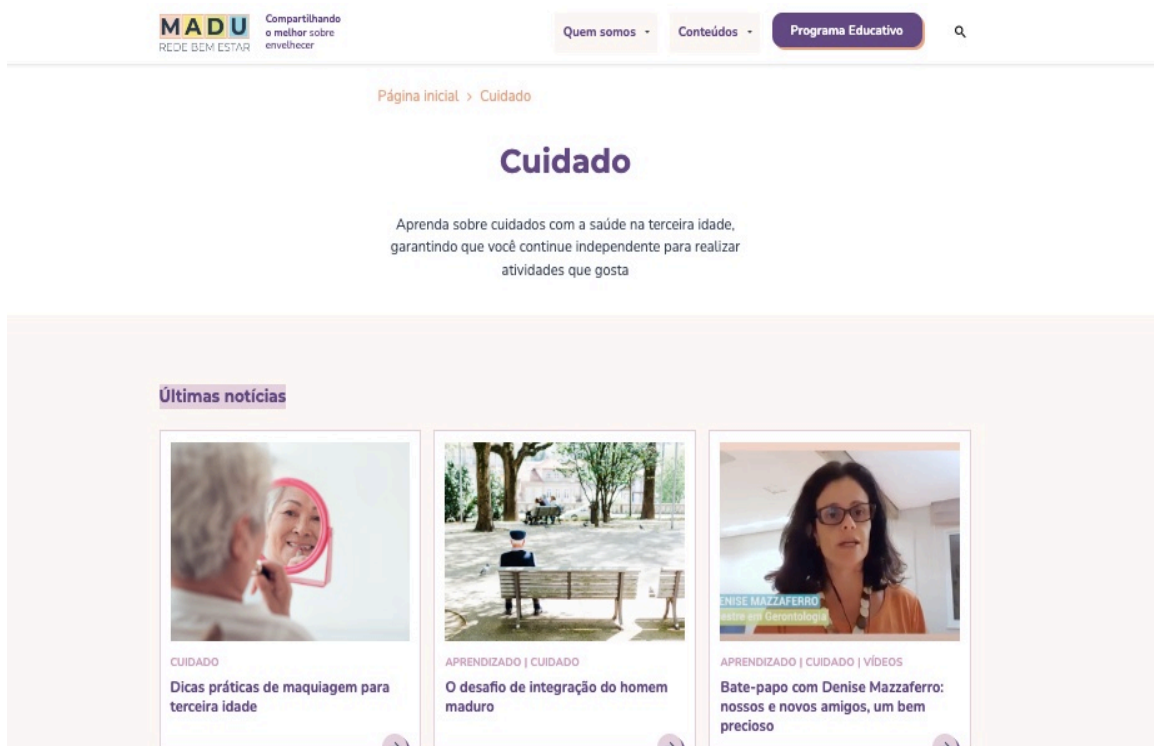
Essa diversidade de entregas e de produtos finais fica evidente ao observar o portfólio, tanto do Instituto Tellus quanto do (011).lab. Dos principais projetos do Tellus, há tanto aqueles cujo produto é um serviço presencial, como o Lê no Ninho (IT), quanto aqueles que se dedicam exclusivamente a interfaces digitais, como o Madu - Rede de Bem Estar (IT).

Figura 20 - Sessão do projeto Lê no Ninho (IT)



Fonte: Projeto Lê no Ninho (INSTITUTO TELLUS, 2022c)

Figura 21 - Website do projeto Madu – Rede de Bem Estar (IT)



Fonte: MADU (2022)



O mesmo ocorre em relação aos projetos desenvolvidos pelo (011).lab, em que há aqueles focados em materiais gráficos, como a simplificação da linguagem de documentos oficiais, mas também aqueles focados em interfaces digitais, como o redesign do portal SP156 (011).

Figura 22 - Website do Portal SP156 (011)

The image shows the top section of the SP156 Portal website. At the top left is the logo of the City of São Paulo. Next to it is the text 'SP 156 PORTAL DE ATENDIMENTO PREFEITURA DE SÃO PAULO'. On the right, there are utility links for 'ENTRE' and 'CADASTRE-SE', and a search bar with the placeholder text 'O que você está buscando?'. Below the header is a horizontal navigation menu with the following items: 'SERVIÇOS' (highlighted in yellow), 'ACOMPANHE SUA SOLICITAÇÃO', 'PERGUNTAS FREQUENTES', 'SERVIÇOS ONLINE', 'DADOS ABERTOS', and 'DESCOMPLICA SP'. Below the navigation menu is a section titled 'Assuntos em destaque' (Highlighted Topics), which contains a 3x3 grid of topic cards. Each card features an icon, a title, and a brief description.

Assuntos em destaque		
<p><b>Animais</b> Como focos de dengue, pragas, animais silvestres e animais domésticos</p>	<p><b>Cidadania e assistência social</b> Como pessoa em situação de rua, direitos humanos e programas sociais</p>	<p><b>Finanças</b> Como IPTU, ISS e Nota Paulistana</p>
<p><b>Lixo e limpeza</b> Como varrição, coleta de lixo domiciliar e coleta de lixo reciclável</p>	<p><b>Meio Ambiente</b> Como árvores, córregos e parques</p>	<p><b>Rua e bairro</b> Como tapa-buraco, zeladoria da cidade e PSJU</p>
<p><b>Saúde</b> Como consultas, medicamentos, vacinas e vigilância sanitária</p>	<p><b>Trânsito e Transporte</b> Como circulação de veículos, ônibus e táxis</p>	<p><b>Ainda não encontrou?</b> Clique aqui para mais assuntos em destaque</p>

Fonte: PREFEITURA DE SÃO PAULO (2022e)

Além disso, há preocupação em desenvolver serviços para que os conhecimentos gerados sejam transmitidos a outros servidores públicos, como o programa Copicola (011), desenvolvido pelo (011).lab, que transforma outros projetos desenvolvidos pelo escritório em guias práticos para replicação por servidores públicos.

Figura 23 - Exemplo de guia Copicola (011)

**O que é?**  
O Programa Linguagem Simples incentiva o uso de uma linguagem mais acessível no setor público. Com o objetivo de desburocratizar a administração, aposta no uso da experimentação como estratégia inovadora de desenvolvimento de políticas.

**Por que é inovador?**

- Temática pioneira:** primeira política pública de linguagem simples no Brasil.
- Construção do decreto:** elaborado apenas após um período de experimentação com pilotos.
- Abordagem integrada:** atuação a partir de três eixos potencializa o valor e aumenta o alcance do programa.

**Pontos centrais**

- Aproxima governo e população:** fomenta o uso de linguagem objetiva e simples para ampliar a oportunidade de acesso a direitos e serviços públicos da população.
- Experimenta para inovar na gestão pública:** faz uso da experimentação como estratégia de trabalho em todas as etapas da política pública.
- Política baseada em evidência:** foi implementado após estudo de outras iniciativas de linguagem simples aplicadas no mundo.

**Como formular e implementar políticas a partir da experimentação?**

- Imersão no problema:** para conhecer bem o problema e formular hipóteses.
- Testes e formulação:** das diretrizes e eixos de atuação a partir de experimento.
- Implementação:** de diferentes ações, desenvolvidas experimentalmente.

**Resultados**

- Mais de **20** capacitações presenciais.
- Desenvolvimento de curso de ensino à distância.
- Mais de **3 mil** servidoras e servidores públicos capacitados em todas as regiões do país.
- 8** documentos públicos simplificados.
- 2** normativos municipais sobre o tema, um decreto e uma lei que institui a política municipal de linguagem simples.

**Como formular e implementar iniciativas públicas a partir da experimentação?**

**Caso 17**  
Programa Linguagem Simples

**O que podemos copiar e colar deste projeto?**

Realização de: **SECRETARIA DE SAÚDE DE SÃO PAULO** (BIT)<sup>100</sup> **CERRAP**

Responsáveis pelo caso: **Programa Municipal de LINGUAGEM SIMPLES**

**Fatores de sucesso**

- Metodologia de experimentação
- Política baseada em evidência
- Apoio político
- Equipe multidisciplinar

**Desafios e riscos**

- Recursos humanos
- Resistência a mudança
- Compreensão política
- Monitoramento de impacto

**Engajamento e sensibilização**

- Sustentação jurídica

Fonte: PREFEITURA DE SÃO PAULO (2022d)

Por último, fenômeno mais raro parece ser um projeto em que há intervenção espacial como resultado, ou seja, em que são alteradas características físicas, arquitetônicas ou de mobiliário em um determinado espaço. Há exemplos de projetos com esse tipo de materialidade, quando observamos aqueles diretamente relacionados ao atendimento presencial de usuários, como em equipamentos culturais ou de saúde.

Figura 24 - Intervenção espacial do projeto Escola de Mães (IT)



Fonte: Projeto Escola das Mães (INSTITUTO TELLUS, 2022e)

Dada a diversidade de suportes e produtos entregues nos projetos do Instituto Tellus e do (011).lab, para melhor ilustrar os produtos entregues, mostram-se, a seguir, os quadros correspondentes a cada projeto. Neles, são resumidos brevemente, dentre as soluções apresentadas pelas empresas, qual a materialidade dos resultados, isto é, como se conformam as respostas para os problemas que foram postos:

Quadro 14 - Resultados de projetos desenvolvidos pelo Instituto Tellus

<b>Nome do projeto</b>	<b>Produtos</b>	<b>Materiais / Suportes</b>
Cuidando de todos	protocolo "Cuidando de Todos: DCNT na APS do MSP", modelo de gestão e governança e EAD Cuidando de Todos (seis cursos), entre outros	material gráfico, digital (web) e oficinas
Área 21	cursos de educação profissional juvenil, um espaço com equipamentos de tecnologia (VR, impressoras 3D e tablets, por exemplo) e a formação de educadores.	Material gráfico e reformulação de espaço físico (arquitetônico / mobiliário)
Lê no ninho	Serviço de incentivo a leitura de crianças de 6 meses a 4 anos, com participação dos pais	reformulação de espaço físico (arquitetônico / mobiliário)
Vínculos	soluções foram esboçadas e apresentadas a participantes das oficinas de cocriação	material gráfico
Smart Schools	formação dos professores e a experimentação de novas soluções pedagógicas	material gráfico e oficinas
Programa mais 60	serviço de atendimento aos usuários idosos com tratamento humanizado e incentivando a leitura e outras atividades culturais.	reformulação de espaço físico (arquitetônico / mobiliário)
Madu – Rede de Bem Estar	<i>website</i> de notícias voltadas ao bem-estar da população idosa	digital (web e app)
Outros projetos: Inovamos, MTPAR Social, Inova Juntos, Serviço de Gestão	resultados variados, especialmente aqueles focados em treinamentos e capacitação de acordo com o escopo de cada projeto	material gráfico, digital (web) e oficinas

Fonte: elaborado pelo autor



Quadro 15 - Resultados de projetos desenvolvidos pelo 011.lab

<b>Nome do projeto</b>	<b>Produtos</b>	<b>Materiais / Suportes</b>
Programa de linguagem simples	simplificação na linguagem de alguns documentos oficiais	material gráfico
Cartografia social da cidade de São Paulo	mapa social de São Paulo	material gráfico
Redesign do processo eletrônico da prefeitura municipal	melhorias no portal de processo eletrônico da prefeitura	digital (web)
Nudge SP	capacitação em ciências comportamentais	material gráfico e oficinas
Redesign do portal SP156	melhorias no portal de atendimento ao cidadão	digital (web e app)
Projeto Copicola	guias para replicar conhecimentos adquiridos em outros projetos	material gráfico e digital (web)

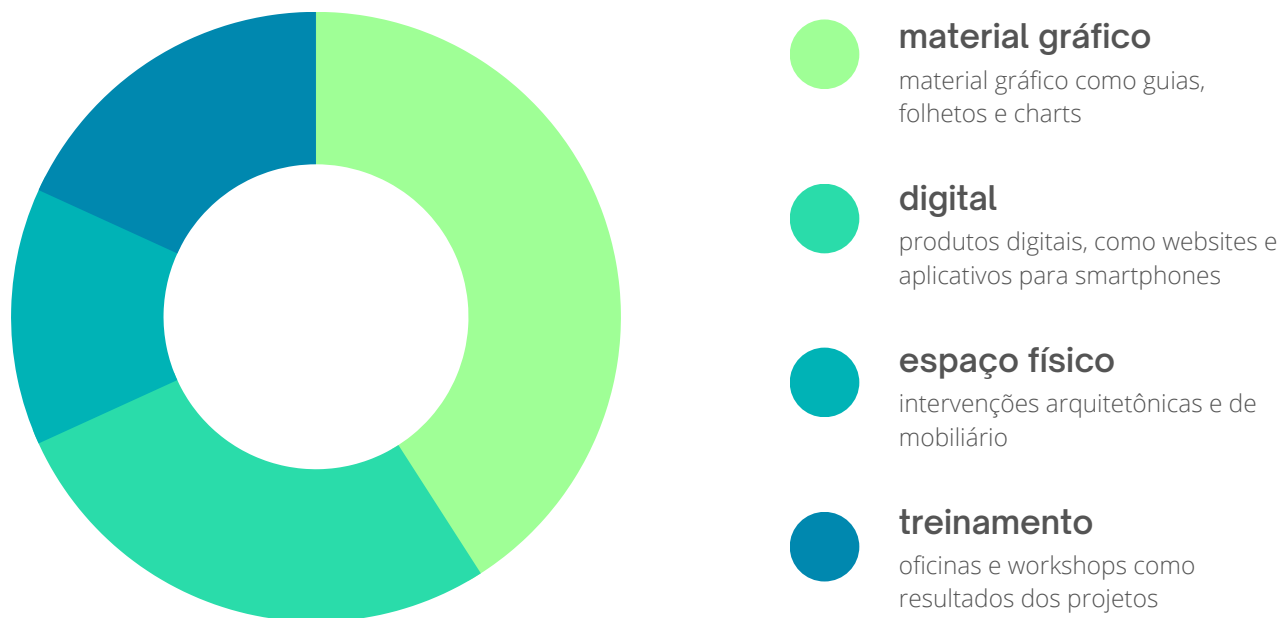
Fonte: elaborado pelo autor

Em suma, dos projetos utilizados como base exploratória para esta pesquisa, ainda que haja uma diversidade de produtos entregues e de suportes utilizados, a maior parte das entregas se refere a produtos gráficos e digitais, tanto para *web* quanto para aplicativos, com uma presença menor de serviços que tenham alterado a conformação física de espaços em que se desenvolvem esses serviços.

Esse resultado, ao que tudo indica, é diretamente derivado da natureza dos projetos de design que são realizados na iniciativa pública, voltados muito mais a soluções digitais, quando destinados a cidadãos, e direcionados a soluções gráficas e/ou oficinas, quando envolvem a capacitação e o treinamento de servidores públicos em determinadas capacidades.

Como forma de sintetizar visualmente essa prevalência, sem qualquer caráter quantitativo, apresenta-se, em seguida, figura em que se observam as maiores fatias de produtos gráficos e digitais nas soluções desenhadas.

Figura 25 - Materialidade dos resultados dos projetos analisados



Fonte: elaborado pelo autor

## 4.5

### **Resultados correspondentes ao subproblema 5 (interações interpessoais afetas aos servidores públicos)**

Nesse grupo, encontram-se os dados relativos às interações que são criadas entre o serviço e os funcionários públicos que operacionalizam esse serviço (ou agentes terceirizados que se assemelham a funcionário público para esse efeito). Na primeira parte são tratadas as interações sobre a ótica de quem está projetando, ou seja, a partir da experiência dos profissionais, enquanto, na segunda, são abordados temas de interação sob a ótica do grupo de servidores públicos.

### 4.5.1

#### **Aspectos sobre a relação criada com servidores públicos (e assemelhados) durante o projeto**

A maior parte da interação criada com um serviço é projetada e prevista já na etapa de ideação em um projeto de design *thinking*. É natural, portanto, que se discutam as interações criadas entre servidor e serviço já a partir da etapa de projeto.

Inicialmente é relevante a opinião do profissional 5, para quem é propício criar uma conexão com o servidor público já no projeto com vistas ao sucesso do serviço no momento de implementação, pois, para ele, em determinado projeto, “Foi interessante que num primeiro momento a gente teve que fazer um acolhimento dos servidores, o acolhimento do trabalhador que tá ali é muito importante no serviço, porque querendo ou não é o trabalho deles todos os dias”.

Retoma-se, dessa maneira, ponto já trazido pelos entrevistados, de que as relações criadas com servidores públicos responsáveis pelos serviços são essenciais e, indiretamente, têm efeito nas interações que são projetadas nos serviços com esse grupo específico.

Cabe ao designer fomentar essa participação e o engajamento dos servidores no processo de projeto. Para o mesmo profissional (5),

O design de serviço tem essa coisa da relação de trabalho, e no caso do serviço público a gente tá falando do servidor e eu acho que é uma posição a ser explorada, o que essa pessoa tá buscando, o que ela está querendo servir, e também os artifícios que elas usam para conseguir navegar.

Ou seja, sugestionam-se, pela opinião do profissional 5, que, no processo de projeto, o design colabora também como forma de criar competências no servidor de uma maneira que possa enriquecer a própria atuação desse profissional.

Essa mesma importância é dada pelo profissional 7, que discute a necessidade de:

refinar esse ciclo de ideação porque a gente tá trazendo várias soluções preliminares e entender junto com os servidores [...] quais soluções preliminares seriam legais incorporar e levar adiante [...] tentar reduzir um pouquinho o escopo de soluções que a gente tá levando para ver se seria possível trazer alguma das soluções para realmente fazer um protótipo, trazer lá para o dia a dia de serviço ver se funciona e daí implementar.

Para exemplificar, sobretudo pela necessidade de se validarem conceitos com os servidores envolvidos no projeto, o profissional 8 cita o caso de um projeto na área da saúde:

Como que a gente através da ferramenta que estava sendo usada, da interface que estava sendo usada, de como aquilo estava se colocando para os profissionais de saúde, a gente fazia o médico aceitar ou não o diagnóstico da máquina, digamos assim, o diagnóstico da Inteligência Artificial

Para o profissional 8, portanto, parece importante legitimar os *insights*, encontrados durante o projeto, perante os servidores que executarão aquele serviço, de forma que eles se sintam detentores daquela solução tanto quanto os especialistas externos.

Dessa maneira, as discussões trazidas pelos especialistas, quando o assunto são as interações criadas com o servidor público, são praticamente todas relacionadas à necessidade de se capacitar esse servidor público para que ele possa participar tanto do projeto como da produção do serviço de maneira mais adequada. As interações, portanto, são pensadas também com esse intuito, o de profissionalização.

Além do objetivo de profissionalização, as interações projetadas se destinam a criar um senso de corresponsabilidade nos servidores, já que, na maior parte dos casos, eles participaram diretamente da concepção e da implementação da solução proposta. Esse aspecto vai ao encontro do que é atualmente exposto pela literatura de administração pública.

#### 4.5.2

#### **Aspectos sobre a percepção de servidores públicos (e assemelhados) quanto aos serviços projetados**

Para os servidores, perceber os detalhes que foram projetados em determinado serviço não é tarefa trivial. A percepção desse grupo, envolvido diretamente na execução do serviço, dá-se muito mais num contexto geral, de qualidade e facilidade de trabalhar com certa atividade. O servidor 3, por exemplo, que participou de dois projetos, parece ter visão clara somente de partes desses projetos, e não de todo o encadeamento lógico que culminou nos serviços implementados.

Essa particularidade não significa, no entanto, que o processo de projeto não conta com a participação desses servidores, em maior ou menor grau. Por exemplo, o servidor 1, que trabalha principalmente em políticas públicas de saúde, ainda que não tenha a noção geral do projeto de design, já teve “a oportunidade de participar de dinâmicas em grupos, como mapas mentais, árvores de problemas...com intuito de pensar a melhor forma de ação”.

A contribuição, na fase de projeto, também se dá fornecendo à equipe de projeto os dados necessários ao seu desenvolvimento. Ainda segundo o servidor 1, em projeto desenvolvido pelo Tellus, ele teve “a oportunidade de mostrar as principais bases de dados usadas para pensar as demandas e necessidade socioassistenciais” da área alvo.

Para os servidores, muitas vezes o projeto de um serviço serve como incentivo para refletir sobre o uso daquele aparelho público que está sendo pensado. Para o servidor 2, o design auxilia o servidor a “olhar pelos olhos do outro”, ou seja, colocar-se na situação do usuário para melhor entendê-lo e essa visão é compartilhada com os demais servidores. Para o servidor 1, ao projetar um serviço público,

todas as etapas são fundamentais, mas o conhecimento do usuário e das formas de atuação é a essência do projeto. Muitos serviços são elaborados e implementados, mas não avançam por falhas básicas. Acho essencial um estudo aprofundado sobre o público, seguido de projetos pilotos, avaliações de remodelamento do serviço.

Isso denota a essencialidade de se compreender o usuário no momento do projeto. Depois de implementado o serviço, os servidores consideram indispensável esse engajamento inicial, visto que cria neles competências, que lhes permitem refletir e encontrar novas oportunidades de melhoria nesses serviços.

Muitas vezes, conforme exemplo citado pelo servidor 3 em entrevista, o serviço projetado pode levar ao surgimento de outros serviços dentro do mesmo local ou, então, à expansão daquele serviço para outras entidades. Como exemplo, cita-se o caso do projeto Lê no Ninho, do Instituto Tellus, inicialmente projetado para a Biblioteca de São Paulo e depois replicado para outras unidades.

Em outros casos, todavia, os serviços são implementados e acabam sendo posteriormente desativados pelas instituições em decorrência, principalmente, de mudanças no ciclo político ou de inadequações percebidas posteriormente. Mas, via de regra, todo esse processo de projeto de serviços por meio do design é visto como positivo pelos servidores.

De uma maneira geral, para o servidor 2, programas (serviços) criados dessa maneira – por projeto de design – facilitam a criação de relacionamento com o usuário e ensinam os servidores a lidar com determinadas situações e o que deve ser feito para superar problemas.

Outro aspecto indicado como positivo, é que esses projetos propiciam um treinamento mais adequado a servidores que atuarão em um serviço, justamente porque a implementação é organizada por um processo de projeto definido. Como exemplo, segundo o servidor 4, 90% dos servidores que atuam

no serviço para o qual ele está designado são treinados com fundamentos produzidos durante o projeto.

No caso de um aparelho cultural, por exemplo, serviços projetados estimulam, segundo o servidor 3, a pensar conexões entre diferentes públicos e pensar atividades a partir de suas necessidades, uma vez que o serviço projetado acaba superando problemas simples, mas que não eram compreendidos pelos servidores.

#### **4.6**

##### **Resultados correspondentes ao subproblema 6 (interações interpessoais afetadas aos usuários)**

As interações estabelecidas com os usuários majoritariamente correspondem àquelas que foram projetadas nos serviços analisados. Salvo exceções de serviços que foram descontinuados ou que já sofreram nova intervenção em razão de mudança no ciclo político, os projetos desenvolvidos pelo Tellus ou pelo (011).lab conseguiram manter as interações projetadas após a implementação do serviço.

Ao observar uma sessão do projeto Lê no Ninho (IT), por exemplo, percebe-se que a dinâmica, na medida do possível, fica mantida em comparação àquela que foi inicialmente projetada. Para esse fim, pode-se comparar o projeto no momento da implementação (Figura 20), com uma observação do serviço realizada durante a coleta de dados (Figura 26).

Figura 26 - Observação de sessão do Lê no Ninho (IT)



Fonte: Foto do autor de uma sessão do Projeto Lê no Ninho (IT).

Isso pode sugerir que, em parte desses projetos, as interações projetadas se mantêm após a implementação do serviço, de maneira que, como seu uso é específico, as chances de que seja alterado ou modificado parecem ser menores.

Contudo, em relação à percepção por parte de usuários, há dificuldade em enunciar particularidades de um serviço decorrentes do projeto de design. Nas conversas realizadas, usuários relataram de maneira simplificada, na maioria dos casos, que apreciaram determinado serviço, dizendo que “parece que ele foi pensado” para aquele usuário.

Há também casos de iniciativas, principalmente aquelas da cultura (como é o caso do projeto Lê no Ninho), que os usuários consideram como uma iniciativa que supriu um desejo, o qual nem o próprio usuário sabia que existia.



O usuário parece, dessa maneira, enxergar apenas o resultado, avaliando-o como positivo ou negativo de forma intuitiva, sem ter ciência sobre o processo de projeto que levou àquele produto. A falta de um perfil padrão para alguns serviços também contribui para que a interação com os serviços não seja exatamente a mesma a todo momento.

Manter a “experiência de uso” é um desafio no setor público, exatamente porque um mesmo serviço pode ser utilizado por um público completamente diverso.

Para o profissional 3,

a principal particularidade [sobre o usuário] é que não existem particularidades. [São] pessoas que não têm acesso a nada e que estão abaixo da linha da pobreza, enfim, não tiveram acesso à educação, não são alfabetizadas, até uma pessoa muito rica que viajou o mundo, mas teve um câncer e voltou para usar o SUS.

Essa interação entre usuário/serviço, na esfera pública, é marcada também por questões comportamentais. Para o profissional 1, há um nível de crítica superior quando se trata de um serviço público, em especial porque “é diferente do serviço privado, que eu estou escolhendo, eu quero comprar. A cobrança [no serviço público] é outra, a necessidade é outra também”.

Essa interação é projetada com alguma dificuldade, justamente devido à heterogeneidade desse usuário. Para o profissional 8, “a gente desenha o usuário para entender a interação dele com o serviço e não para entender o usuário em si, né? E eu acho que a interação dele muda dependendo do contexto dependendo de onde ele tá”.

Pode-se dizer, dessa maneira, que as interações criadas com certo obstáculo, em decorrência da diversidade de perfil dos usuários, não são percebidas por eles como algo concreto, ou seja, pensado para ocorrer daquela maneira. Para usuários, até onde se pode aferir, há apenas uma percepção genérica de qualidade.

## 4.7

### **Resultados correspondentes ao subproblema 7 (perspectiva geral)**

Primeiramente, cabe ressaltar que o subproblema 7 trata de questões gerais que foram encontradas nos dados levantados e que revelam, em algum grau, importância para o tema que foi pesquisado. São temas relacionados a como os projetos são demandados no setor público, como interação com agente ocupantes de cargos eletivos, entre outros. Trata-se de achados relacionados ao clima nessas instituições e sua conexão com outras áreas da sociedade.

#### 4.7.1

##### **Aspectos sobre fatores políticos e a relevância do serviço público**

Um dos primeiros aspectos gerais abordados está relacionado à importância do serviço público como um todo e qual a relevância em se trabalhar nessa área. Para o profissional 5, o design é uma “articulação entre o visível e o invisível. No caso do Estado, no caso de um serviço público, o invisível é o direito, é o valor democrático”.

Para isso, deve-se pensar o “o serviço público como uma área multidisciplinar que necessita articulação, que necessita facilitação” (profissional 5), ou seja, uma área que se beneficia do design enquanto método.

O serviço público, no geral, é um espaço em que há preocupações de cunho político, que influenciam a implementação e a continuidade desses serviços.

Assim, para o profissional 5, um desses pontos de preocupação é que:

mais que no serviço privado, o serviço público tem essas tensões políticas o tempo todo, é um espaço também de disputa. Tem gente que acha que o serviço público deve ser de uma forma, tem gente que acha que o serviço público deve ser de outra, então ele está sempre tensionado.

Há, também, a dificuldade de relacionamento entre servidores e usuários, que influenciam diretamente tanto o projeto de um serviço quanto o serviço em si.

Ainda segundo o profissional 5, há:

uma relação muito complexa entre servidor e cidadão... porque o servidor tem muitas concepções do que é o cidadão, mas muitas delas são genéricas, eles têm medo de ir ver de fato quem é, tem muito preconceito também, tem esse *gap* entre essas duas coisas, que a gente tentava preencher com atividades, ir a campo, conversar com as pessoas na rua e tal, para que essa relação fosse um pouco mais próxima.

Também sobre o usuário de um serviço público: “eu acho que o cidadão é pensando o tempo todo, mas de modo muito genérico, porque pensar o cidadão de modo genérico é não pensar no cidadão” (profissional 5). Para ele, essa relação é dificultada porque

é muito difícil falar de design com o serviço público, porque tem muitos perfis diferentes de servidores, mais críticos ou menos críticos, mas os servidores mais críticos querem conteúdo, querem ver como aquilo se aplica no trabalho deles logo, mas muitas vezes a forma como o design chega é uma forma um pouco acrítica, meio rasa.

Outro fator que caracteriza os projetos de design no serviço público é a influência que a política propriamente dita – ou os políticos detentores de mandatos eletivos – tem sobre os projetos. Para o profissional 3:

Aprendi muito, inclusive sobre transição política, [que] é realmente difícil trabalhar com isso na área pública. No [nome do projeto omitido] aconteceu a mesma coisa, mas eu acho que a minha passagem pela prefeitura me ensinou muitas coisas, entre elas lidar com esses ciclos políticos. Às vezes recebe demanda política, principalmente de construção de imagem, e aí vem de cima para baixo.

Para isso, é essencial que esses profissionais que atuam no serviço público estejam preparados para essas situações. Para o profissional 2,

outra coisa que a gente trabalha, e que é muito peculiar nossa, é a capacidade de operacionalizar a burocracia. A gente é gestor público, precisa aprender a tirar as coisas do papel e para isso eu preciso conhecer a burocracia e fazer com que a burocracia trabalhe ao meu favor.

## 4.7.2

### **Aspectos sobre demandantes dos projetos e como eles surgem**

Quanto a demandantes de projeto, surgiram alguns perfis distintos, a depender de onde o projeto está sendo desenvolvido.

Assim, um primeiro, ligado aos projetos desenvolvidos dentro da prefeitura pelo laboratório de inovação, em que a demanda vem de outras secretarias, isto é, os demandantes são também parte da estrutura administrativa pública, havendo, também, projetos sugeridos pelo próprio 011.lab para outras áreas da prefeitura. Segundo o profissional 3, “às vezes é demanda externa, mas de dentro. O que é demanda externa, mas de dentro? É de outras secretarias”.

Nesse sentido, também complementa o profissional 2: “[para alguns projetos] eu vou procurar um parceiro mais resiliente, fazer num ambiente mais controlado, vou fazer com uma equipe de dentro da secretaria”.

Mas, mesmo para o 011.lab, em que os projetos parecem surgir mais por demanda de outros atores públicos, há também os casos em que a demanda vem do usuário (cidadão), que não consegue acessar adequadamente determinado serviço. “No 011.lab, às vezes, vinha demanda externa, por exemplo, externa de cidadãos, tipo o portal 156 não funciona, é uma demanda externa” (profissional 3).

Outro tipo de projeto também encontrado é desenvolvido pelo Instituto Tellus. Pelo fato de ser uma entidade externa ao poder público, seus projetos surgem em parcerias, ora propostas pelo poder público, ora por parceiros privados interessados em determinado tipo de projeto. Para o profissional 1,

[O projeto] está expandindo, aí tem uma ideia de outro projeto dentro da Secretaria, a gente tenta captar parceiros privados que tenham interesse. Quando a secretaria não tem recursos, a gente vai atrás de parceiros financiadores, do mesmo jeito que chegam parceiros financiadores.

Um ponto que parece ser relevante quando o projeto é desenvolvido “fora” da administração pública é “quem paga a conta?”. Pelas experiências apresentadas, são inúmeras as possibilidades.

Há os casos em que os designers são contratados pela administração pública para um projeto definido e, também, outros que são financiados por meio de editais de incentivo/fomento temáticos, ou seja, já se tem o tema de atuação e o dinheiro, então, chega à administração pública por último. Há, ainda, os exemplos em que o poder público tem um interesse específico, mas não tem orçamento para tal, situação em que a empresa busca recursos de entidades privadas e costura parcerias. Segundo o profissional 1,

O principal desafio, independente de onde venha o dinheiro, é como a gente constrói essa relação, como a gente constrói essa governança. Então por exemplo, se o parceiro privado tem interesse em entender mais sobre o tratamento de câncer de mama, mas a secretaria tem mais interesse no aumento do diagnóstico, o foco tem que ser esse [o da secretaria].

Pelo lado dos projetos desenvolvidos dentro da prefeitura, um dos mais citados pelos entrevistados como *case* foi o redesign do serviço SP156, que cuida do atendimento ao cidadão pelo município, talvez pelo seu impacto. Nesse caso, o projeto teve várias etapas, iniciando-se com a taxinomia dos serviços disponíveis. “Um [projeto] focado na taxinomia do SP156, porque era todo organizado em tema assunto/serviço e não necessariamente essa organização refletia o que as pessoas estavam buscando” (profissional 5).

Nesse caminho, observa o profissional 3: “o portal 156 tinha uma rejeição [...]. Aí a gente conseguiu fazer umas 3 oficinas com pessoas e foi muito interessante porque para captar o usuário é muito difícil”.

A importância desse projeto (SP156) aparenta estar ligada com a experiência de ter envolvido os usuários no processo de desenvolvimento, algo que, segundo os entrevistados, ainda é raro de acontecer quando se trata de serviços públicos. O conceito, entretanto, não é novo. Como apresentado no quadro referencial teórico, as ideias mais modernas de administração pública enfatizam

a necessidade de se incluir os interessados (cidadãos) no planejamento desses serviços.

Já o foco dos projetos desenvolvidos pelo escritório de design (Instituto Tellus) tende a ser mais voltado às áreas de saúde e educação, talvez em decorrência do tipo de demanda e do financiamento disponível. Ao citar o projeto Cuidando de Todos (IT), o profissional 1 ressalta como é possível ir construindo novos caminhos e aplicações a partir dos resultados preliminares, isto é, como um projeto com escopo inicial que tenha sido implementado com sucesso pode se ramificar dentro do setor público:

Um projeto [Cuidando de Todos] que começou com foco principal em hipertensão. A ideia era como nós poderíamos reduzir os agravos e as taxas de morbi/mortalidade, as taxas de anos de vida sadios perdidos em decorrência do agravo da hipertensão e como a gente conseguiria fazer isso na atenção primária à saúde, nas UBSs. Hoje o projeto está num nível estratégico dentro da área técnica e a gente redesenhou todo protocolo de doenças crônicas que a secretaria tinha começado a fazer.

Apesar da diversidade de demandantes, os projetos parecem, em cada caso, surgir de um modo mais ou menos particular. Para ilustrar, são apresentadas a seguir as figuras 27 e 28.

Uma particularidade que parece emergir, a partir da análise dos dados, é que os projetos desenvolvidos pelo Instituto Tellus têm a participação de um ator externo, no papel de financiador desses projetos, que o faz por interesse em áreas temáticas e nos dados que podem emergir desses serviços. Essa característica difere da rotina de projetos do (011).lab, cujos projetos são gestados pelo próprio laboratório ou por secretarias interessadas, mas em ambos os casos o financiamento se dá com recursos públicos advindos dos orçamentos de cada órgão.

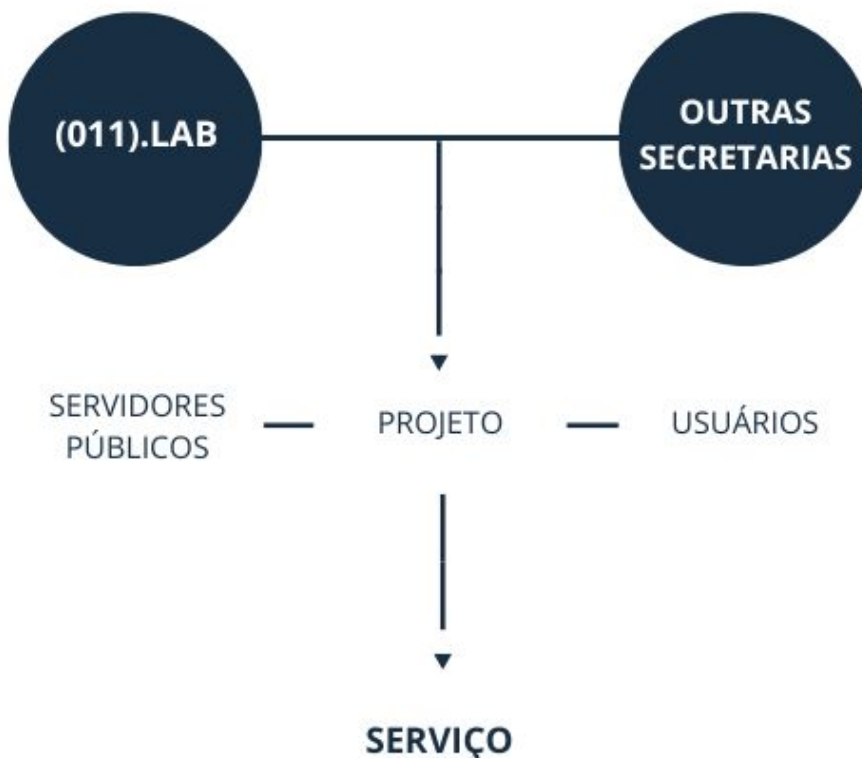
Figura 27 – Fluxo de demanda dos projetos desenvolvidos pelo Instituto Tellus



Fonte: Elaborado pelo autor

Conciliar os interesses desse “Financiador Parceiro”, como mencionado antes, é um desafio em projetos dessa natureza, porque, por vezes, as propensões desse parceiro não coincidem totalmente com as necessidades do órgão público que será beneficiado com o projeto. Demanda-se, dessa maneira, habilidade dos profissionais envolvidos nesse tipo de projeto para, no limite, garantir que o interesse público se sobressaia no produto final.

Figura 28 – Fluxo de demanda dos projetos desenvolvidos pelo (011).lab



Fonte: Elaborado pelo autor

### 4.7.3

#### Aspectos sobre a documentação e o registro dos projetos

Mais um ponto surgido nas entrevistas foi de que, após a realização dos projetos – tendo eles sido implantados ou não –, a documentação desse processo e sua permanência são pouco valorizadas na área pública, especialmente porque não há essa cultura de documentar projetos e, também, por conta de ciclos políticos que são característicos desse setor. “O setor público não tem uma cultura de gestão do conhecimento, e as empresas [privadas] precisam ter para conseguirem sobreviver” (profissional 3). Nesse sentido, também foi relatado pelo profissional 4:



Eu sim acho que tem um papel muito interessante [a documentação] para a consolidação desses aprendizados. Muitas vezes a gente se depara com situações em que existe uma tensão entre resultado e processo. No caso de processos participativos, esse talvez é o exemplo mais claro, em que muitas vezes o objetivo é você criar experiências comuns. [...] muitas vezes a maneira de capturar esse valor é a documentação do processo.

Essa etapa de documentação seria, para esses participantes, importante para atender outro valor desses projetos – o da permanência e difusão de competências obtidas durante o processo. Isso fica mais evidente quando se observa a preocupação desses profissionais com a etapa de criar relações com os servidores públicos que operaram os serviços. Para o profissional 5: “Isso era uma máxima nossa no 011.lab, nos nossos projetos, que de alguma maneira eles tivessem mais de uma função, que de alguma maneira eles capacitassem o servidor e também [entregassem] algum valor público”.

A preocupação com a documentação de projeto vai além. Para o profissional 4, ela é essencial para garantir que o conhecimento seja replicado, adaptado e sirva de inspiração para novos projetos. Para ele,

as razões pelas quais são documentadas [atividades] são essencialmente diferentes. No setor público se documenta por obrigação legal, se documenta para prestar contas à sociedade ou para algum tipo de restrição que está no direito administrativo. No caso do design, é uma documentação para conseguir talvez entender melhor porque se foi chegando a determinado produto, a determinada materialização, para que as pessoas que construam as novas versões, as novas atualizações daquele produto, consigam também a partir da documentação continuar esse trabalho, refazer e ir implementando as melhorias necessárias.

Também para o profissional 4, a documentação de projeto faz parte do processo de aprendizagem da própria equipe de projeto, já que “tem um papel muito interessante para a consolidação de aprendizados. Muitas vezes a gente se depara com situações em que existe uma tensão entre resultado e processo”.

A gestão do conhecimento no setor público e nas empresas que prestam serviço ao poder público é, dessa maneira, importante para que esses projetos sirvam de fundamento para outros no futuro. Para o profissional 8,

uma coisa que eu descobri, também que é um desafio setor privado, [é a] gestão do conhecimento, às vezes não só dentro dos lugares onde a gente está desenvolvendo os projetos, mas nas próprias empresas também tem essa dificuldade. Quando a gente estava no lab 011 para mim foi muito legal, porque eles tinham muita coisa forte neles, eles têm inclusive um projeto sobre isso, que é o Copi Cola.

Resumidamente, portanto, os achados relacionados a este subproblema permitem intuir que os principais desafios ao se projetar para (e no) serviço público estão diretamente relacionados ao ambiente externo ao projeto; em outras palavras, criar um ambiente de consolidação do conhecimento e encontrar financiamento para esses projetos, num setor complexo como o público, parecem ser as principais dificuldades para o surgimento e a manutenção de projetos de design na iniciativa pública.





## 5

### **Síntese dos resultados e conclusões, considerações finais e recomendações para outras pesquisas**

#### 5.1

##### **Síntese dos resultados e conclusões**

Com relação aos resultados alcançados, alguns já eram esperados, enquanto outros não estavam totalmente previstos. Nos aspectos relativos às bases teóricas citadas pelos profissionais de projeto entrevistados, surgiram, em boa parte, as bases teóricas do design *thinking* de serviço, como o modelo do Duplo Diamante, a natureza iterativa do processo de projeto e a construção de soluções cocriadas.

Também são citadas as principais ferramentas padrão de projeto, como a criação de jornadas, personas e *blueprints*. Uma característica que parece surgir, no entanto, é que para o setor público esses métodos são por vezes adaptados ou convertidos em novas ferramentas mais apropriadas ao campo em que se está projetando.

Esse traço, advindo das entrevistas com os profissionais, deve ser resultado da maior interdisciplinaridade da área de projetos para o setor público. Por essa razão, os processos de design são agregados de conhecimentos de administração pública e de outras ciências sociais. Amplia-se, dessa maneira, o panorama teórico em decorrência da complexidade dos serviços públicos.

A multidisciplinaridade é característica aparente também nos resultados concernentes às equipes de projeto. O perfil dos profissionais que atuam nesses projetos indica que, para atuar na área, é necessário algum tipo de conhecimento interdisciplinar que conjugue tanto o design quanto noções de administração pública ou gestão de políticas públicas. Quando a formação originária do profissional é o design, para atuar no setor público, ele vem a se especializar em fundamentos de administração pública. O oposto também

é válido: profissionais que atuam com esses projetos, que são provenientes da administração pública, aprimoram-se com fundamentos do design.

Parece esse ser um ponto de convergência entre os profissionais: independentemente da formação originária, para atuar com design na esfera pública, é preciso percorrer o “outro lado da estrada”. Não basta qualificação em design ou em administração pública, sendo imprescindível, em graus diferentes, conhecer sobre os dois mundos quando se projeta um serviço público. Isso faz sentido por se tratar, como exemplificado pela literatura, de duas áreas de conhecimento que por vezes se encontram, mas em que ainda há certo grau de estranheza.

Os dados permitem induzir que para os profissionais responsáveis por esses projetos há diferenças entre o uso do design de serviço no setor público em comparação com o setor privado. Por exemplo, uma dessas diferenças apontadas é quanto ao tempo em que se desenvolve um projeto na área pública, que parece focar mais nas etapas de levantamento de necessidades do usuário, mas errar no cronograma das etapas de teste – e na construção de protótipos. Outro ponto influenciado por essa distinção no tempo de projeto parece ser a (in)capacidade de implementar as soluções elaboradas.

Há, também, uma aparente particularidade quando se trata do escopo dos projetos no setor público, que tendem a ser mais reduzidos ou cobrir apenas partes de um todo, como, por exemplo, o redesign de um portal para atendimento ao cidadão em alguns aspectos, mas não a estrutura de atendimento direto em si. Há, ainda, os projetos focados mais na geração de capacidades dentro do próprio serviço público do que direcionados ao usuário final.

Isso se reflete também nos dados alcançados para responder ao subproblema 4 (dimensões dos projetos), em que se pode perceber uma maior prevalência de projetos cujos resultados são materiais gráficos que orientam determinadas

ações no setor público ou, então, soluções em suportes digitais, como *websites* ou aplicativos.

Para os servidores públicos ou agentes que atuam em instituições públicas, esses projetos parecem ser boas oportunidades para que o usuário seja discutido e que seja feita uma reflexão sobre soluções dentro daquele contexto. Tornam-se, dessa maneira, momentos favoráveis para se criar uma relação benéfica com o usuário e se adquirirem novos conhecimentos.

Em relação às interações criadas com usuários, pode-se dizer que elas acontecem da forma sensivelmente parecida com aquela projetada, salvo exceções, mas o usuário parece não ter consciência do projeto em si, apenas do resultado final, que lhe agrada ou não.

De modo geral, a cultura organizacional em órgãos públicos aparenta ser um dos empecilhos com que se deparam esses profissionais de projeto. Segundo eles, não há uma cultura de gestão do conhecimento e os saberes acabam se concentrando muito na figura de servidores que atuam em determinada área.

Como qualidade advinda do design, profissionais e servidores públicos identificam principalmente a capacidade de se conhecer os usuários e suas necessidades no momento de projetar, já que várias vezes a ideia preconcebida sobre o perfil desses usuários está equivocada ou incompleta. Essa etapa aparenta, também, ser fundamental para criar algum tipo de validade ao processo de projeto dentro das instituições públicas.

Outra ponderação seria quanto a um provável sentimento de estranhamento entre a administração pública e o design. Relatos sugerem que conseguir incluir temas de design no planejamento de serviços públicos é uma das tarefas mais trabalhosas, visto ser necessário, antes mesmo do projeto, negociar a legitimidade tanto desse campo do conhecimento quanto dos profissionais envolvidos nesses projetos.

O caminho tende a ser o de um trabalho contínuo. Conquista-se aceitação aos poucos, à medida que vão se desenvolvendo projetos de menor envergadura, que acabam se desdobrando em outros projetos ou em um aumento de escopo de projeto.

Justificar a atividade do design para a administração pública também guarda relação com a construção de relações com seus servidores, que são componentes essenciais dessa equação. Nas práticas citadas pelos entrevistados, servidores públicos são tanto integrantes de equipe de projeto quanto usuários do serviço que está sendo projetado, a depender do caso.

Adiciona-se outro fator desafiador a essa fabricação de credibilidade para justificar o uso do design, que é a adequação aos ciclos e interesses políticos, natural da esfera pública. A preocupação pontual é garantir a perenidade de projetos e de fundamentos como forma de dar continuidade a trabalhos já desenvolvidos e também àqueles em andamento.

Dessa maneira, de um ponto de vista gerencial, os projetos de design parecem acontecer em etapas que não coincidem exatamente com aqueles de um projeto na iniciativa pública, justamente pelo acréscimo de etapas relativas ao alinhamento com gestores e ao engajamento de servidores no processo.

As fases de alinhamento com gestores e de engajamento de servidores correspondem, em síntese, aos momentos em que o projeto é “negociado” com os agentes públicos que irão fornecer meios para que os projetos se desenvolvam, particularmente, ao que se indica, em aspectos de prover condições “políticas” para esses projetos, enquanto o relacionamento com servidores, na etapa de engajamento, parece garantir circunstâncias técnicas adequadas para o desenrolar dos trabalhos, por meio da capacitação desses servidores, que tanto atuarão nesses projetos quanto na produção de serviços já entregues.



Figura 29 - Etapas dos projetos de design na iniciativa pública



Fonte: elaborado pelo autor

Outra reflexão que parece surgir é quanto à caracterização de um “serviço” na administração pública. O foco deste trabalho são projetos de design e seus impactos no atendimento ao público na cidade de São Paulo. Ocorre que, muitas vezes, como visto, o “serviço” é para atender ao público interno da estrutura administrativa, quer dizer, é um serviço oferecido não ao cidadão comum, mas ao usuário contido dentro de uma instituição pública.

Esses serviços, mesmo que “internos”, atendem a definição elaborada por Downe (2020), de que serviços são um vetor que auxilia na entrega de “algo” para “alguém”. Assim, para que o serviço exista, deve haver interação entre

provedor e usuário, segundo enunciam Stickdorn e Schneider (2010). Muitas vezes, para esses serviços públicos, provedores e usuários são, ambos, servidores públicos, então o design parece servir também como método para justificar não somente os projetos, mas igualmente a construção dessas relações dentro da própria administração pública.

Talvez, para os entrevistados, uma das principais qualidades que o design traz para o serviço público, no momento de projetar, é a capacidade de ouvir e interpretar as necessidades do usuário. Essa fase de projeto, amplamente difundida no design, parece ainda não estar incorporada na administração pública. A competência de levantar as necessidades do usuário, dessa maneira, é uma contribuição relevante do design.

Conhecer o usuário para o qual se está projetando leva, no caso da administração pública, à quebra de preconceitos e premissas equivocadas que muitos servidores, de maneira singela, têm sobre esses usuários. A etapa de projeto em que se conhece o usuário tem, dessa maneira, efeito duplo. Conhece-se o usuário daquele serviço específico, mas também se descortina o perfil diverso de cidadãos que utilizam serviços públicos no geral.

Outro conceito que surge dessas entrevistas com profissionais é de que o tempo de projeto de um serviço público é diverso daquele de um serviço privado. No setor público, normalmente, há mais tempo para as etapas de escuta e de levantamento do perfil do usuário, enquanto existe uma pressão de prazo para a realização de testes e implementação.

Essa aparente incoerência talvez possa ser explicada pelas prioridades no setor público, que são distintas, em que o projeto se desenvolve com relativa folga de tempo, mas o problema é urgente e há pressa para se chegar à solução. É o mesmo que dizer: há pressão sobre o resultado, e não sobre o processo.

Na etapa de realização de testes, apontamento geral indica que há escassez de recursos, o que acaba reduzindo a quantidade, o formato e a recorrência dos

testes, ou seja, de uma maneira geral, diminui-se o grupo de testes e, para a criação de protótipos, utilizam-se soluções tecnológicas gratuitas ou então menos onerosas.

Por último, ainda que os problemas sejam muitas vezes urgentes, há uma frustração com a implementação dos projetos, que, por vezes, acabam esbarrando em falta de interesse político – mesmo que o problema seja premente – ou na falta de recursos técnicos para que sejam efetivamente implementados. Essa característica acaba por valorizar, quando de fato ocorre, uma implementação (por ser evento exíguo).

No setor público, desse modo, os projetos de design de serviço fazem parte de um sistema mais amplo, em que é indispensável engajar servidores públicos e reter o conhecimento gerado nesses projetos como forma de estimular o surgimento de novos projetos. Resume-se esse ciclo na figura a seguir.

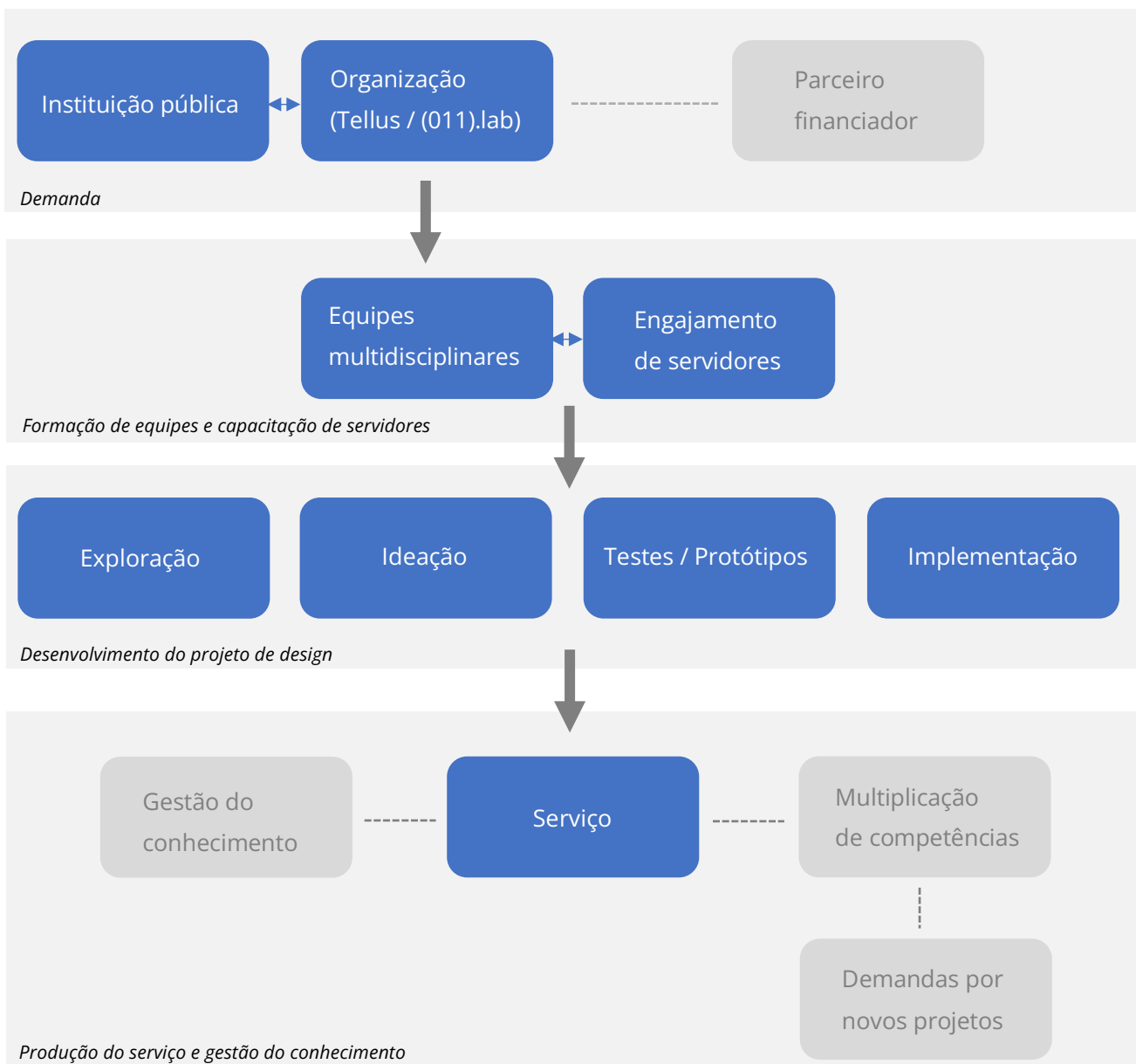
Figura 30 - Ciclo de projetos de design no setor público



Fonte: elaborado pelo autor

Por fim, com base nos levantamentos realizados, propõe-se uma síntese que representa tanto as etapas de projeto de design em si (figura 14), quanto esses projetos de uma maneira mais gerencial (figura 29), os fluxos de demandantes desses projetos (figuras 27 e 28) e o ciclo em que surgem na iniciativa pública (figura 30). Esse resumo se encontra apresentando no formato de um *framework* de projetos de design de serviço para a iniciativa pública.

Figura 31 – *Framework* de projetos de design de serviço para a iniciativa pública



Fonte: elaborado pelo autor

## 5.2

### Considerações finais

Esta pesquisa foi desenvolvida com uma base exploratória predefinida, ou seja, os projetos desenvolvidos por Tellus e (011).lab, a partir dos quais foram buscados profissionais, servidores e usuários. Por essa razão, reconhece-se a limitação de que as impressões aqui expostas possam não ser aplicáveis a outras realidades e a projetos pontuais que foram desenvolvidos por outros escritórios.

Expressa-se, ainda, a limitação encontrada para conversar com servidores públicos, que aparentam ser refratários a conceder informações sobre o seu dia a dia de serviços, seja por precaução inerente a esse setor ou por cautela com informações que podem ser consideradas confidenciais, ainda mais em decorrência da recente Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais – LGPD (BRASIL, 2018).

Essas dificuldades estão relacionadas a, por exemplo, descobrir quais servidores estavam envolvidos nesses projetos e entender o grau de participação deles. Muitas vezes, o contato se iniciava pelo responsável hierárquico de determinado serviço (por exemplo alguém da Secretaria da Saúde) que indicava quais servidores deveriam ser contatados. Não existia, na maior parte dos casos, um organograma claro que poderia facilitar o acesso.

Outro aspecto limitador do acesso aos servidores públicos é a preocupação que eles expressam em compartilhar detalhes de como o projeto se desenvolveu, justamente por serem vários interessados envolvidos, sobre os quais os servidores não têm facilidade em discutir.

Outra dificuldade encontrada é em relação à captação de percepções de usuários, tendo em vista que esse grupo é diverso – ainda mais à vista da diversidade de serviços – e não tem consciência sobre o processo de projeto

em si, o que acaba dificultando a apropriação desses dados em pesquisa sobre esse tema.

Isso posto, parece haver congruências entre os achados deste estudo e as referências teóricas utilizadas no capítulo 2, em especial se observados os conceitos da multidisciplinaridade da área de serviços no setor público, assim como a importância de engajamento de diferentes partes no processo de criação de um serviço.

Por fim, as conclusões alcançadas, ainda que não permitam generalizações, podem auxiliar na tomada de decisão por parte de agentes públicos que anseiam por serviços melhores e como os oferecer à população. Esse auxílio pode vir na forma de incentivo para projetar, seguindo uma metodologia do design, ou então, por meio da apropriação de fundamentos do design na rotina de órgãos públicos.

### 5.3

#### **Recomendações para pesquisas complementares**

Para outras pesquisas, sugere-se examinar mais a perspectiva de servidores públicos e usuários finais, de modo a entender de maneira mais ampla quais as vantagens percebidas por esse grupo em relação ao processo e ao resultado de um projeto de serviço que se fundamenta no design.

Outra abordagem que se pode explorar está relacionada às capacidades e conhecimentos derivados do design, que podem ser utilizados para treinar servidores públicos, desenvolvendo nesse grupo competências que podem ser benéficas para o desenvolvimento de suas atividades num contexto amplo.

Sugere-se, também, sondar a fundo a aplicação do design *thinking* em um ou dois tipos de serviços públicos, de modo a ampliar a percepção de diferenças sobre a utilização ou não do design em projetos nessa área. Um estudo

comparativo pode, talvez, fixar o entendimento de que para determinado setor a inovação por meio do design é vantajosa ou não.

Em síntese, estudos que investiguem de maneira mais aprofundada questões aqui colocadas têm potencial de elucidar as particularidades do processo de projeto do design em ambientes extremamente peculiares, como é o setor dos serviços públicos.









## Referências

ADDOR, F. Reflections on local participatory democracy in Latin America. **Revista de Administração Pública**, v. 52, n. 6, p. 1108-1124, 2018.

ALLIO, L. **Design thinking for public service excellence**. Singapore: UNDP Global Centre for Public Service Excellence, 2014. Disponível em: [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/GPCSE\\_Design%20Thinking.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/publications/GPCSE_Design%20Thinking.pdf). Acesso em: 11 dez. 2022.

ATALLAH, N. A.; CASTRO A. A. Revisões sistemáticas da literatura e metanálise: a melhor forma de evidência para tomada de decisão em saúde e a maneira mais rápida de atualização terapêutica. **Diagnóstico & Tratamento**, v.2, n.2, p.12-15, 1997.

BABICH, N. The role of storyboarding in UX Design. **Smashing Magazine**, Oct. 25 2017. Disponível em: <https://www.smashingmagazine.com/2017/10/storyboarding-ux-design>. Acesso em: 02 dez. 2022.

BAEK, S.; KIM, S. Participatory public service design by Gov.3.0 Design Group. **Sustainability**, v. 10, n. 1, 2018. Case Report 245.

BECKER, L.; JAAKKOLA, E. Customer experience: fundamental premises and implications for research. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 48, p. 630-648, 2020.

BHATTACHARYA, S.; WAINWRIGHT, D.; WHALLEY, J. Value and sustainability in technology-enabled care services: a case study from north-east England. **Public Money & Management**, v. 42, n. 4, p. 210-220, 2022.

BINGHAM, L. B.; NABATCHI, T.; O'LEARY, R. The new governance: Practices and processes for stakeholder and citizen participation in the work of government. **Public Administration Review**, v. 65, n. 5, p. 547-558, 2005.

BOVAIRD, T. Beyond engagement and participation: User and community coproduction of public services. **Public Administration Review**, v. 67, n. 5, p. 846-860, 2007.

BRASIL. Lei nº 13.709, de 14 de agosto de 2018. Lei Geral de Proteção de Dados Pessoais (LGPD). **Diário Oficial da União**: seção 1, Brasília, DF, n. 157, p. 59, 15 ago. 2018. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2018/lei/l13709.htm). Acesso em: 25 nov. 2022.

BUXTON, R. C.; RADNOR, Z. How do they do it? Understanding back office efficiency savings made by English councils. **International Journal of Public Sector Management**, v. 25, n. 2, p. 118-132, 2012.

CAMILLERI, M. A. The online users' perceptions toward electronic government services. **Journal of Information, Communication and Ethics in Society**, v. 18, n. 2, p. 221-235, 2019.

CHRISTENSEN, T.; LAEGREID, P. The whole-of-government approach to public sector reform. **Public Administration Review**, v. 67, n. 6, p. 1059-1066, 2007.

CNI – Confederação Nacional da Indústria. Serviços públicos, tributação e gasto do governo. **Retratos da Sociedade Brasileira**, n. 33, 2016. Disponível em: [https://static.portaldaindustria.com.br/media/filer\\_public/57/89/578911f0-60a8-4048-937a-63a3c8312c56/retratosdasociedadebrasileira\\_33\\_servicospublicos\\_tributacao\\_gastodogoverno.pdf](https://static.portaldaindustria.com.br/media/filer_public/57/89/578911f0-60a8-4048-937a-63a3c8312c56/retratosdasociedadebrasileira_33_servicospublicos_tributacao_gastodogoverno.pdf). Acesso em: 23 jan. 2023.

COLLINA, L.; GALLUZZO, L.; BORIN, A.; MASTRANTONI, C. Co-designing spaces for public service. **Designs**, v. 6, n. 2, 2022. Article 26.

CROMPTON, A. Inside co-production: Stakeholder meaning and situated practice. **Social Policy and Administration**, v. 53, n. 2, p. 219-232, 2019.

CUI, T.; OSBORNE, S. P. New development: Value destruction in public service delivery - a process model and its implications. **Public Money & Management**, Published online: 27 Oct. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1080/09540962.2022.2126645>.

CURRY, A.; HERBERT, D. Continuous improvement in public services - a way forward. **Managing Service Quality: An International Journal**, v. 8, n. 5, p. 339-349, 1998.

DE KEYSER, A. VERLEYE, K.; LEMON, K. N.; KEININGHAM, T. L.; KLAUS, P. Moving the customer experience field forward: Introducing the touchpoints, context, qualities (TCQ) nomenclature. **Journal of Service Research**, v. 23, n. 4, p. 433-455, 2020.

DESIGN COUNCIL. **Our history**. Disponível em: <https://www.designcouncil.org.uk/who-we-are/about-us/our-history>. Acesso em: 11 dez. 2022.

DOWNE, L. **Good services**: How to design services that work. 3rd. ed. Amsterdam: Bis publishers, 2020.

GIBBONS, S. **Service blueprints**: Definition. Nielsen Norman Group, Aug. 27, 2017. Disponível em: <https://www.nngroup.com/articles/service-blueprints-definition>. Acesso em: 11 dez. 2022.

GLOPPEN, J. Service design leadership. *In*: 1ST. SERVICE DESIGN AND SERVICE INNOVATION CONFERENCE, SERVDES2009, 2009, Oslo. **Proceedings** [...]. Linköping, Sweden: Linköping University Electronic Press. v. 59, p. 77-92.

GUSTAFSSON, A.; SNYDER, H.; WITELL, L. Service innovation: A new conceptualization and path forward. **Journal of Service Research**, v. 23, n. 2, p. 111-115, 2020.

INSTITUTO TELLUS. Disponível em: <https://tellus.org.br>. Acesso em: 02 dez. 2022a.

INSTITUTO TELLUS. **Projeto Clique Saúde**. Disponível em: <https://tellus.org.br/projetos/cliq-uae>. Acesso em: 02 dez. 2022b.

INSTITUTO TELLUS. **Projeto Lê No Ninho**. Disponível em: <https://tellus.org.br/projetos/le-no-ninho>. Acesso em: 02 dez. 2022c.

INSTITUTO TELLUS. **Projeto Madu – Rede Bem Estar**. Disponível em: <https://tellus.org.br/projetos/projeto-rede-bem-estar>. Acesso em: 02 dez. 2022d.

INSTITUTO TELLUS. **Projeto Escola das Mães**. Disponível em: <https://tellus.org.br/projetos/escola-das-maes>. Acesso em: 02 dez. 2022e.

INSTITUTO TELLUS. **Projeto Programa + 60**. Disponível em: <https://tellus.org.br/projetos/programa-mais-60>. Acesso em: 02 dez. 2022f.

INSTITUTO TELLUS. **Logotipo**. Disponível em: <https://tellus.org.br/sobre-nos/>. Acesso em: 02 dez. 2022g.

JARKE, J. Open government for all? Co-creating digital public services for older adults through data walks. **Online Information Review**, v. 43, n. 6, p. 1003-1020, 2019.

LAVALLE, A. G.; HOUTZAGER, P. P.; CASTELLO, G. Democracia, pluralização da representação e sociedade civil. **Lua Nova**, v. 67, p. 49-103, 2006.

LEE, S.-M.; YUN, H.K.; JUNG, Y.-B.; HONG, I.-K. Proposal of urban agricultural park management and operation plan using the public service design process. **J. People Plants Environ.**, v. 24, n. 2, p. 153-167, 2021.

LINDSAY, C.; PEARSON, S.; BATTY, E.; CULLEN, A.M.; EADSON, W. Collaborative innovation and activation in urban labour markets. **European Urban and Regional Studies**, v. 28, n. 3, 2021.

LIU, H. K. Crowdsourcing: Citizens as coproducers of public services. **Policy & Internet**, v. 13, n. 2, p. 315-331, 2021.

MADU - Rede Bem Estar. Disponível em: <https://redebemestar.com.br>. Acesso em: 02 dez. 2022.

MEIJER, A. Coproduction as a structural transformation of the public sector. **International Journal of Public Sector Management**, v. 29, n. 6, p. 596-611, 2016.

MORITZ, S. **Service Design**: Practical access to an evolving field. London: Service Design Institute, 2005.

NABATCHI, T. Putting the “public” back in public values research: Designing participation to identify and respond to values. **Public Administration Review**, v. 72, n. 5, p. 699-708, 2012.

NESTA FOUNDATION. **Toolkits**. Disponível em: <https://www.nesta.org.uk/toolkit>. Acesso em: 11 dez. 2022.

O'FLYNN, J. From new public management to public value: Paradigmatic change and managerial implications. **The Australian Journal of Public Administration**. v. 66, n. 3, p. 353-366, 2007

OSBORNE, S. P. The new public governance? Emerging perspectives on the theory and practice of public governance. New York: Routledge, 2010.

OSBORNE, S. P.; RADNOR, Z.; NASI, G. A new theory for public service management? Toward a (public) service-dominant approach. **American Review of Public Administration**, v. 43, n. 2, p. 135-158, 2013.

PREFEITURA DE LONDRES. Disponível em: <https://www.london.gov.uk>. Acesso em: 10 out. 2022.

PREFEITURA DE SÃO PAULO. Disponível em: <https://www.capital.sp.gov.br>. Acesso em: 10 out. 2022a.

PREFEITURA DE SÃO PAULO. (011).lab - Laboratório de Inovação em Governo. **Programa Municipal de Linguagem Simples**. Disponível em: <https://011lab.prefeitura.sp.gov.br/linguagem-simples/sobre>. Acesso em: 15 dez. 2022b.

PREFEITURA DE SÃO PAULO. (011).lab - Laboratório de Inovação em Governo. **Quem somos**. Disponível em: <https://011lab.prefeitura.sp.gov.br>. Acesso em: 15 dez. 2022c.

PREFEITURA DE SÃO PAULO. Programa CopiCola. Guia. **Como formular e implementar iniciativas públicas a partir da experimentação?** Disponível em: <https://copicola.prefeitura.sp.gov.br/guias-publicados/linguagensimples>. Acesso em: 15 dez. 2022d.

PREFEITURA DE SÃO PAULO. SP156 - Portal de Atendimento. Disponível em: <https://sp156.prefeitura.sp.gov.br/portal/servicos>. Acesso em: 15 dez. 2022e.

PREFEITURA DE SÃO PAULO. **Logotipo (011).lab**. Disponível em: <https://011lab.prefeitura.sp.gov.br/sobre-o-011-lab>. Acesso em: 15 dez. 2022f.

ROY, J. Digital government and service delivery: An examination of performance and prospects. **Canadian Public Administration**, v. 60, n. 4, p. 538-561, 2017.

SANCINO, A.; CARLI, G.; GIACOMINI, D. Relational leadership in local governance: the engagement of mayors with citizens, public managers and politicians. **Public Management Review**, Published online: 27 Feb. 2022. DOI: <https://doi.org/10.1080/14719037.2022.2039274>.

SANGIORGI, D. Designing for public sector innovation in the UK: Design strategies for paradigm shifts. **Foresight**, v. 17, n. 4, p. 332-348, 2015.

SANTOS, G. F. Z.; HOFFMANN, M. G. Em busca da efetividade na administração pública: proposição de uma metodologia para design e implementação de serviços públicos no município de Florianópolis. **Navus - Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 6, n. 1, p. 88-105, 2016.

SECOMANDI, F.; SNELDERS, D. The object of Service Design. **Design Issues**, v. 27, n. 3, p. 20-34, 2011.

SMAPLY. Ask Marc – about personas. **Smaply by More than Metrics**, Feb. 14, 2020. Disponível em: <https://www.smaply.com/blog/ask-marc-personas>. Acesso em: 02 dez. 2022.

STEEN, M. Co-design as a process of joint inquiry and imagination. **Design Issues**, v. 29, n. 2, p. 16-28, 2013.

STICKDORN, Marc. **Journey map operations coaching**. Disponível em: <https://www.journeymapoperations.com>. Acesso em: 15 dez. 2022.

STICKDORN, M.; HORMESS, M. E.; LAWRENCE, A.; SCHNEIDER, J. **This is service design doing**. Sebastopol: O'Reilly Media, 2018.

STICKDORN, M.; LAWRENCE, A.; HORMESS, M. E.; SCHNEIDER, J. Isto é Design de Serviço da Prática: Como Aplicar o Design de Serviço no Mundo Real: Manual do Praticante. Porto Alegre: Bookman, 2020.

STICKDORN, M.; SCHNEIDER, J. **Isto é design thinking de serviços**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2010.

TRISCHLER, J.; DIETRICH, T.; RUNDLE-THIELE, S. Co-design: from expert- to user-driven ideas in public service design. **Public Management Review**, v. 21, n. 11, p. 1595-1619, 2019.

TRISCHLER, J.; TRISCHLER, J. W. Design for experience - a public service design approach in the age of digitalization. **Public Management Review**, v. 24, n. 8, p. 1251-1270, 2022.

TUURNAS, S. Learning to co-produce? The perspective of public service professionals. **International Journal of Public Sector Management**, v. 28, n. 7, p. 583-598, 2015.

WANG, D.; HSIEH, W.-A.; CHEN, S.-Y.; TANG, H.-H. The complexities of transport service design for visually impaired people: lessons from a bus commuting service. **International Journal of Design**, v. 16, n. 1, p. 55-73, 2022.

YEE, J.; WHITE, H. The goldilocks conundrum: The 'just right' conditions for design to achieve impact in public and third sector projects. **International Journal of Design**. v. 10, n. 1, p 7-19. 2016.

YIN, R. K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso Editora, 2016.







## Glossário

**ciclo político:** determinado intervalo de tempo em que aspectos sociais e econômicos são definidos por agentes detentores de poder, usualmente por meio de cargos eletivos, e servem de balizadores para o funcionamento do estado.

**cocriação:** processo colaborativo para criar soluções para determinado problema, com envolvimento tanto de provedores do serviço quanto de usuários.

**codesign:** processo pelo qual se inclui diversas partes interessadas num processo de design colaborativo.

**coprodução:** processo de compartilhamento de decisões entre provedores e usuários no projeto e na entrega de serviços.

**design de serviço:** métodos de design aplicados na concepção de serviços e/ou sistemas de serviços.

**economia de serviços:** sistema econômico que se caracteriza pela presença predominante de renda advinda de atividades de serviço.

**eficiência:** conceito relativo, usualmente empregado em ambientes econômicos, para caracterizar soluções que alcançam os melhores resultados com mínimos recursos.

**empresa do terceiro setor:** instituição privada, sem fins lucrativos, que normalmente atua prestando serviços de natureza pública ou para o poder público.

**engajar:** envolver e encorajar a participação de indivíduos com determinado objetivo.

**evidências do serviço:** aspectos tangenciáveis que são identificados por usuários de determinado serviço.

**expectativas:** no contexto do design, refere-se aos desejos que usuários esperam ter atendidos por determinado produto/serviço.

**experiência do usuário:** conjunto de impressões, sentimentos, sensações e pensamentos que o usuário tem ao utilizar um produto ou serviço.

**gestão do conhecimento:** prática de registrar, catalogar e usar conhecimentos gerados dentro de determinado contexto.

**gestão pública:** área do conhecimento que se dedica à administração e ao funcionamento do setor público.

**gestor público:** profissional que atua com gestão pública.

**implementação:** etapa do projeto de design dedicada à disponibilização da solução final aos usuários.

**inovação:** geração e implementação de novas soluções para problemas existentes.

**intencionalidade:** ato de dar sentido às ações e pensamentos, objetivando-se algo.

**interação:** mutualidade de comunicação e de ação entre partes envolvidas.

**iteração:** processo recursivo das etapas do projeto de design.

**qualidade:** conceito complexo, frequentemente relacionado à característica de satisfazer as necessidades do usuário de maneira adequada.

**satisfação:** sentimento positivo proveniente da realização de algo que se espera.

**serviço público:** serviços que são prestados pelo Estado ou por entidades privadas que desempenham, se designadas, serviços de mesma natureza.

**solução:** ideia projetada para resolver determinado problema.

**tangibilidade:** atributo de transformar conceitos, ideias e serviços em algo palpável e percebível por indivíduos.

**usuário:** indivíduo que consome determinado produto/serviço.

**valor do serviço:** conceito plural sobre a avaliação feita por usuários ou provedores sobre determinado serviço, de acordo com aspectos de benefícios, custos, vantagens e desvantagens percebidos.



