

DESIGN THINKING COMO ABORDAGEM DE RESPOSTA AOS DESAFIOS DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

DESIGN THINKING AS A RESPONSE TO THE CHALLENGES OF PUBLIC ADMINISTRATION

Simonne Cristine Graf¹
Leonardo Afonso Brusamolín Junior²

RESUMO

O papel da administração pública nos últimos anos tem sido, constantemente, repensado, mediante novas demandas da sociedade, a busca por maior celeridade nas respostas, melhor eficiência na prestação dos serviços públicos, maior exigência de participação e fiscalização pela sociedade ante o atendimento dos interesses coletivos e o maior envolvimento no planejamento das políticas públicas. Deste modo se apresenta o problema desta pesquisa: Identificar como o Design Thinking pode ser utilizado na Administração Pública para dar suporte à solução dos desafios. Foram estudados o *Design Thinking*; os conceitos que orientam a Administração Pública na atualidade e identificadas a relação entre os dois temas na produção de abordagens adequadas à solução de desafios. O presente trabalho foi desenvolvido por meio de pesquisa qualitativa, com a coleta e análise de literatura e bibliografia, bem como de artigos acadêmicos produzidos sobre a utilização do *Design Thinking*, possibilitando uma síntese e análise de como a abordagem foi estudada e aplicada.

Palavras-chave: Design Thinking; Administração pública; Desafios; Inovação.

ABSTRACT

The role of public administration in recent years has been constantly rethought, through new demands from society, the search for greater speed in responses, better efficiency in the provision of public services, greater demand for participation and inspection by society before meeting the collective interests and greater involvement in public policy planning. Thus, the problem of this research is presented: Identify how Design Thinking can be used in Public Administration to support the solution of challenges. Design Thinking was studied; the concepts that guide Public Administration today and identified the relationship between the two themes in the production of appropriate approaches to the solution of challenges. The present work was developed through qualitative research, with the collection and analysis of literature and bibliography, as well as academic articles produced on the use of Design Thinking, allowing a synthesis and analysis of how the approach was studied and applied.

Keywords: Design Thinking; Public Administration; Challenges; Innovation.

¹ Pós Médio em Técnico em Segurança do Trabalho, Faculdade/Colégio Camões, Bacharel em Direito pela Faculdade Estácio e pós-graduanda em Administração Pública pela Escola de Administração Pública (EAP), vinculada ao Instituto Municipal de Administração Pública (IMAP) de Curitiba (2020). E-mail: simonnecgraf@gmail.com.

² Possui graduação em Arquitetura e Urbanismo pela Universidade Federal do Paraná (1984). Atualmente é arquiteto da Fundação Cultural de Curitiba e arquiteto da Prefeitura Municipal de Curitiba. Tem experiência na área de Arquitetura e Urbanismo, com ênfase em Arquitetura e Urbanismo, atuando principalmente nos seguintes temas: gestão de projetos, administração pública, gestão pública, tecnologia da informação e cadastro técnico municipal.

1 INTRODUÇÃO

O papel da administração pública nos últimos anos tem sido, constantemente, repensado, mediante novas demandas da sociedade, a busca por maior celeridade nas respostas, melhor eficiência na prestação dos serviços públicos, maior exigência de participação e fiscalização pela sociedade ante o atendimento dos interesses coletivos e o maior envolvimento no planejamento das políticas públicas.

A “nova realidade” mundial, imposta pela pandemia da Covid-19, aos gestores, empresários, comerciantes e mesmo à população, exigiu “repensar” como atuar de maneira eficaz, buscar a excelência e atender aos anseios do cidadão/usuário de um produto ou serviço, dentro da realidade posta.

Nesta questão o *Design Thinking* se apresenta como uma abordagem para tratar este tipo de situação “VUCA”³, ou seja, em momentos em que há instabilidade, inconstância, fragilidade, onde não há uma normalidade predefinida, o gestor das organizações, sejam elas públicas ou privadas, deve repensar, reanalisar de uma forma mais estruturada, para atingir seus objetivos, usando principalmente da empatia para atender o cidadão/usuário.

Atualmente, a rapidez em resolver uma questão proposta exige do gestor, raciocínio complexo e domínio de conhecimentos em várias áreas, diversas percepções, de modo a criar, perceber ou mesmo empreender uma nova forma de pensar, assim como de visualizar caminhos e soluções.

De acordo com Gonçalves (2014), o *Design Thinking* é uma ferramenta que apresenta vasta gama de percepções para desenvolver a criatividade a partir da construção de uma mesma ideia, com a participação de um conjunto de pessoas para viabilizar sua implementação (cocriação), por meio de um modelo colaborativo onde o conhecimento gerado oportuniza uma solução para o problema proposto.

Ao utilizar o *Design Thinking* como uma ferramenta, a gestão pública passa a contar com a visão e percepção de caminhos para inovar no modo de prestação serviços e atuação em processos, mediante a visualização da resolução de questões apresentadas (VIANA, 2013).

Acrescenta Fraser (2012, p. 208) que, o *Design Thinking* nos permite visualizar a solução do problema por meio um formato criativo, onde o cidadão/usuário é o foco central, e a partir da percepção de seus conhecimentos, atitudes e habilidade, traz a aplicação de novas soluções, de modo sustentável, pois avalia e reavalia a inovação, a colaboração e o comportamento dos impactos das melhorias nesta prestação de um determinado produto ou serviço, a partir da empatia.

Para Brown (2010) a abordagem do *Design Thinking* vai de encontro com o que se propõem, ou seja, a incorporação de métodos de solução “de problemas” e a “geração de ideias” sob o olhar dos designers para a organização tradicional, visando amplificar os horizontes e incentivar a uma implementação mais inovadora.

O presente estudo tem como foco verificar a questão: o *Design Thinking* pode ter sua utilização como abordagem na solução de desafios da Administração Pública?

Deste modo se apresenta o objetivo desta pesquisa: Identificar como o *Design Thinking* pode ser utilizado na Administração Pública para dar suporte à solução dos desafios.

³ VUCA é uma sigla em inglês, formada pela primeira letra das palavras: Volatility (volatilidade), Uncertainty (incerteza), Complexity (complexidade) e Ambiguity (ambiguidade). Disponível em [https://www.siteware.com.br/gestao-estrategica/mundo-vuca-o-que-e/#:~:text=VUCA%20%C3%A9%20uma%20sigla%20em,%20e%20Ambiguity%20\(ambiguidade\)](https://www.siteware.com.br/gestao-estrategica/mundo-vuca-o-que-e/#:~:text=VUCA%20%C3%A9%20uma%20sigla%20em,%20e%20Ambiguity%20(ambiguidade).). Acesso em: 08 out. 2020.

Como objetivos específicos, pretende-se: estudar o *Design Thinking*; os conceitos que orientam a Administração Pública na atualidade e identificar como estabelecer a relação entre os dois temas na produção de abordagem adequada à solução de desafios.

O *Design Thinking* traz, por meio de serviços colaborativos entre profissionais de várias áreas, o desenvolvimento e a aplicação de técnicas que possibilitam a geração de ideias de inovação, sustentabilidade, focadas em resoluções, a partir da visão de percepção de aspectos estratégicos, voltados ao cidadão/usuário (BONINI & SBRAGIA, 2011).

Por meio de diferentes análises sobre o viés dos doutrinadores e estudiosos, e a partir de revisão sistemática da bibliografia, dos métodos utilizados, das abordagens, dos tratamentos dados e dos resultados dos estudos realizados, busca-se avaliar as contribuições da abordagem do *Design Thinking* para apoiar o processo ativo de aquisição do conhecimento, mediante a sua aplicação como uma ferramenta estratégica de gestão junto a Administração Pública.

O presente trabalho foi desenvolvido por meio de pesquisa qualitativa, com a coleta e análise de literatura e bibliografia, bem como de artigos acadêmicos produzidos sobre a utilização do *Design Thinking*, possibilitando uma síntese e análise de como foi abordada e aplicada (MARCONI, LAKATOS, 2019).

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 O QUE É *DESIGN THINKING*?

Ao refletir sobre o tema “*Design*” Pinheiro e Alt (2011, p. 26), avaliam que as pessoas, em sua maioria, veem o *Design* como uma disciplina responsável por “embelezar as coisas” e “agregar valor ao negócio” (2011, p. 25). Como o objetivo é garantir algo de valor, busca estabelecer o modo como as coisas são concebidas, seu propósito e como funcionam.

Steve Jobs pontua que: “*Design* não é apenas o que parece e o que se sente. *Design* é como funciona” (citado por PINHEIRO, 2015, p. 4). Já para Melo e Abelheira (2015, p. 18), a definição se baseia no projeto e no contato entre o produto, o serviço, a marca e o usuário e que a forma deve atender a uma função, um propósito, com requisitos emocionais, técnicos, entre outros.

O termo *Design Thinking*, historicamente, foi mencionado pela primeira vez em 1992, em um artigo chamado *Wicked Problems in Design Thinking*, escrito por Richard Buchanan⁴, que cita quatro frentes de evolução do *design*, garantindo, assim, o potencial da abordagem e a não restrição a apenas uma disciplina. O *design* é aplicado a serviços, trazendo para a formulação do processo o desenho, o seu pensamento holístico e o foco nas pessoas (PINHEIRO, 2011, p. 48; 2015; MELO, 2015).

O *Design Thinking* é uma abordagem de inovação que foi desenvolvida no Vale do Silício, junto ao Instituto da Universidade de Stanford, pela D.School⁵, com uma abordagem, uma forma de pensar e de encarar os problemas, focando em empatia, experimentação e colaboração (SIMON, 1969).

Para Tim Brown, a importância adquirida pelo *design* e a sua evolução natural não é mais exclusividade dos designers (BROWN, 2010, p. 7), qualquer pessoa pode ser um *design thinker*. Esta ideia também é compartilhada pelos demais autores que abordam o tema, colocando as pessoas à frente dos

⁴ Renomado professor da Universidade Carnegie Mellon.

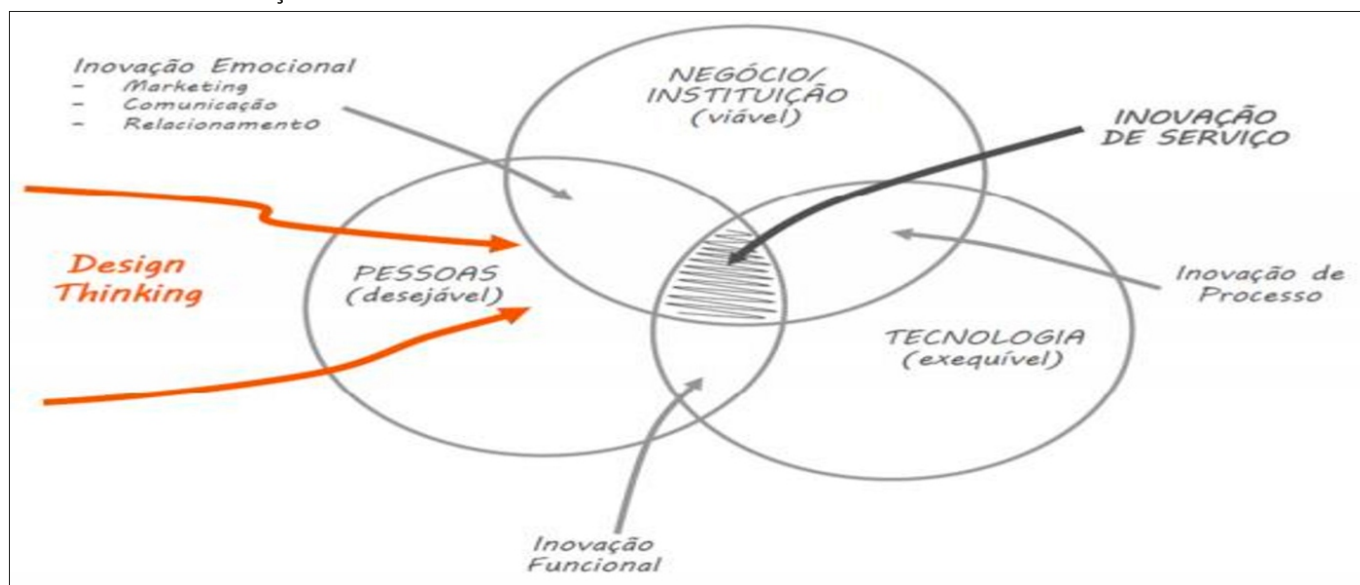
⁵ Instituto de Design Hasso Plattner em Stanford, conhecido como D.School, é um Instituto de *Design Thinking* baseado na Universidade de Stanford.

processos e projetos, abordando as questões sobre uma ótica diferenciada: a “ótica das pessoas” (PINHEIRO, 2011; 2015; MELO, 2015).

Neste mesmo sentido Brown (2010, p. 8) discorre que “o pensamento linear se refere a sequências; os mapas mentais se referem a conexões” evidenciando que o mapa mental é tudo que um design *thinker* precisa para entender o ponto de vista das pessoas, ou seja, a aplicação da empatia propriamente dita. Para ele “o Design Thinking é uma mentalidade incorporada - incorporada em equipe e projetos, com certeza, mas também em espaços físicos de inovação” (BROWN, 2010, p. 33). Evidencia nesta discussão que a conexão surgida com as pessoas possibilita o processo: “mais do que uma metodologia, Design Thinking é um novo jeito de pensar e abordar problemas. Um novo modelo mental” (PINHEIRO, 2011, p. 5).

Com base nesta ponderação proposta por Brown (2008; 2010) e por Pinheiro (2011; 2015), podemos então afirmar e trazer como definição que o *Design Thinking* é uma abordagem de inovação focada no ser humano. A Figura 1 traduz esta interação, trazendo as três facetas do *Design Thinking* (desejabilidade, viabilidade e praticabilidade) aplicada à inovação de produtos e serviços.

FIGURA 1: INTEGRAÇÃO DAS DIMENSÕES DO DESIGN THINKING



Fonte: Elogroup⁶, ano

A literatura e os estudiosos discorrem que os pilares que sustentam a abordagem do *Design Thinking* são os já citados anteriormente: empatia, colaboração e experimentação, (PINHEIRO, 2011; BROWN, 2008, 2010; MELO 2015).

Segundo Brown (2010, p. 47) a empatia é “a tentativa de ver o mundo através dos olhos dos outros, de compreender o mundo por meio das experiências alheias e de sentir o mundo por suas emoções”. Já para Pinheiro e Alt (2011, p. 57) a empatia é a habilidade de compreender e vivenciar os sentimentos de outras pessoas.

Porém Brown (2010, p. 46) faz um alerta: que a empatia é o hábito mental de pensar nas pessoas como pessoas, não como “ratos de laboratório ou mesmo desvios-padrão”.

⁶ Figura 1: Integração das Dimensões do Design Thinking. Fonte Elogroup, disponível em https://pt.slideshare.net/BPM_Global_Trends/elo-group. Acesso em: 25 out. 2020.

Brown explica (2010) que a empatia deve se desenvolver em três camadas: **o funcional** (busca conhecer o ambiente em que o indivíduo está inserido e as suas experiências, extraindo os *insights* para a mudança, pois o comportamento das pessoas pode “dar valiosas dicas sobre suas necessidades não atendidas”); **o cognitivo** (está na mentalidade das pessoas, é o que elas pensam) e **o emocional** (expõe que a compreensão deve questionar o que os afeta, o que os motiva, portanto, alcança o nível do que as pessoas sentem).

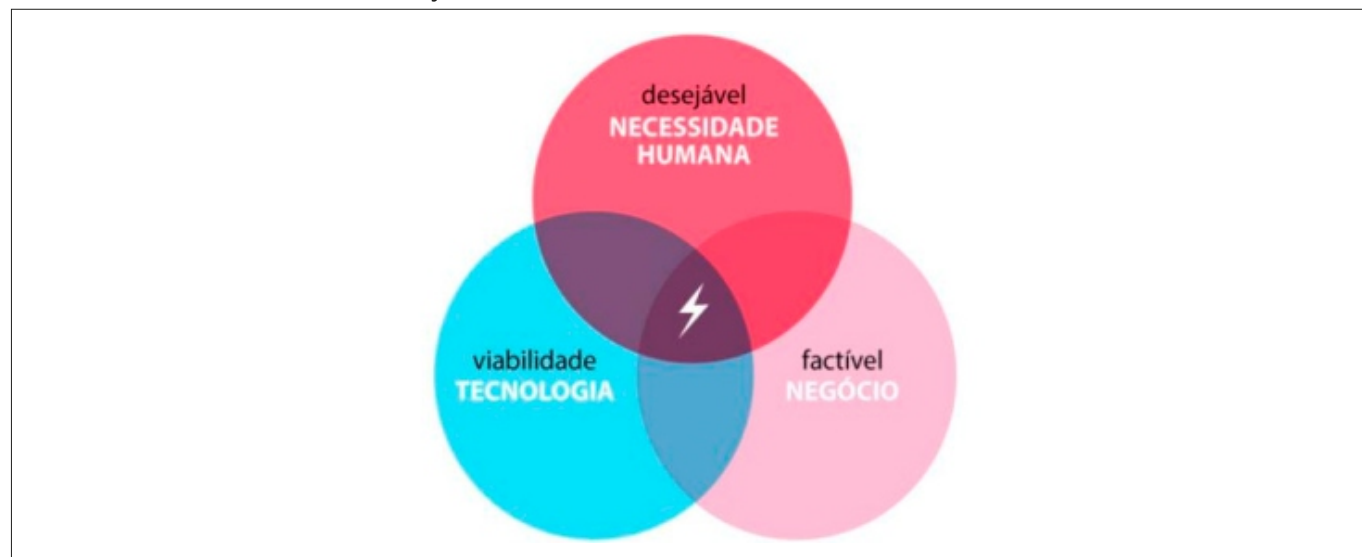
Para Brown (2010, p. 38) é importante “ajudar as pessoas a articular as necessidades latentes que podem nem saber que têm; esse é o desafio dos designs thinkers”. Devemos ir além do indivíduo, devemos analisar suas interações em grupos, ou seja, “estender nossa compreensão às interações sociais das pessoas nos grupos e às interações entre os próprios grupos”, desta forma podemos compreender os efeitos ocasionados junto ao grupo (BROWN 2010, p. 53).

Esta metodologia se desenvolve a partir da carência de adequação das organizações, nos cenários atuais, por uma abordagem humanista, utilizando a empatia e métodos de inovação e criatividade, voltada ao trabalho colaborativo, por uma perspectiva multidisciplinar embasada em princípios utilizados pela engenharia, pelo *design*, pelas artes, pelas ciências sociais, que foram descobertas pelo mundo corporativo (CAVALCANTI, 2014), ou seja, é uma ferramenta que auxilia a projeção de estados futuros, a qual é idealizada por meio de um processo de *design*, desenvolvendo ou mesmo criando produtos, serviços em experiências reais, alcançando bons resultados, - sejam eles educacionais ou mercadológicos (BROWN, 2008).

De acordo com o autor (BROWN, 2010) o *Design Thinking* é compreendido como “um sistema de sobreposição” em relação a um sequencial de etapas: é dividido em três espaços de inovação: inspiração; idealização e implementação. Em sua obra (BROWN, 2008) cita que todo o projeto possui suas restrições, suas disposições e aceitações, constituindo um fundamento do *Design Thinking*.

Neste sentido ainda evidencia que estas restrições podem ser vistas em função de critérios (três), onde a harmonia equilibrada deve ser buscada: a praticabilidade (o que é possível, para um futuro próximo); a viabilidade (o que se adequa ao modelo da organização) e a desejabilidade (o que se faz sentido para a pessoa, despertando assim seu interesse) (BROWN, 2008). Estes critérios são utilizados muito semelhantemente pelo Instituto de Design de Stanford (D.School), para se alcançar a “inovação em design”, conforme demonstrado na Figura 2:

FIGURA 2: CRITÉRIOS DE INOVAÇÃO EM DESIGN



Fonte: egov.df.gov.br

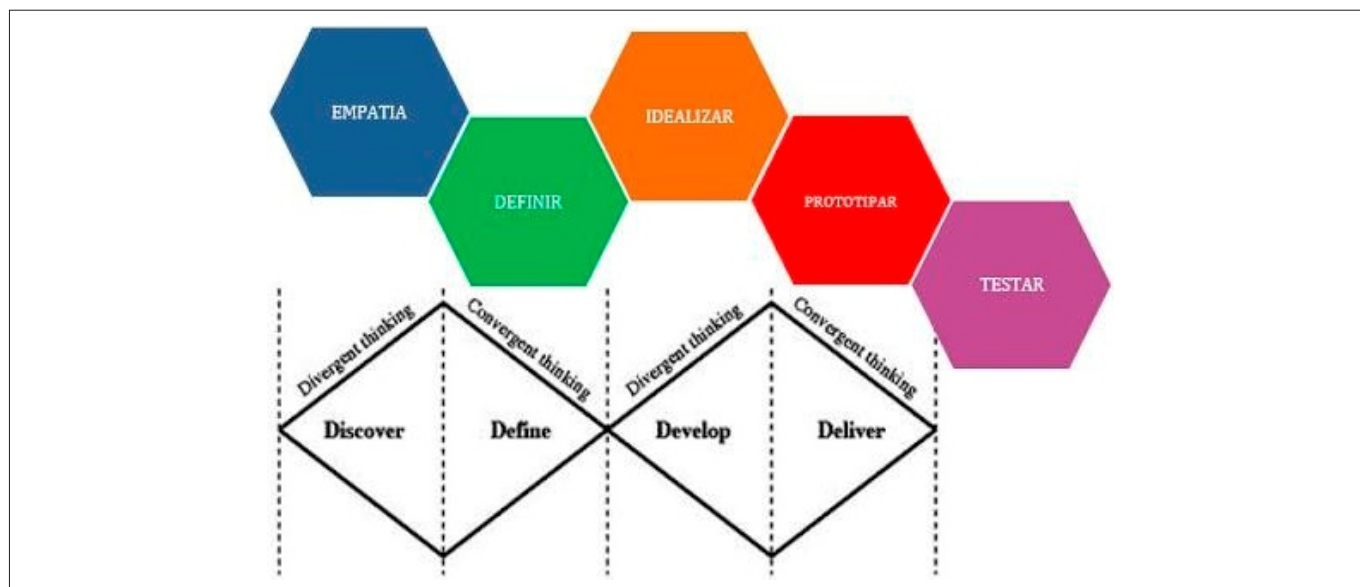
O *Design Thinking* é uma abordagem que visualiza os desalinhamentos, os obstáculos, as deficiências, as lacunas de conhecimento, a desarmonia, identificando as dificuldades com base no processo ou procedimento, que gera o produto ou serviço, buscando soluções com a formulação de hipóteses, respeitando as deficiências, por meio de teste e reteste destas hipóteses, verificando os resultados, rearranjando os dados elencados, buscando a eficiência e celeridade deste (VAZ, 2016); (FUNICELLI, 2017).

Atualmente o ser humano passa a ser o principal foco organizacional nesta nova era chamada de "Era do Conhecimento"; é nele que se encontra o conhecimento e a criatividade que dão suporte à sobrevivência organizacional no atual mercado competitivo (DOROW *et al.*, 2016). A principal mudança a ser alcançada pela abordagem é ter como foco o cidadão/usuário do produto ou serviço. Geralmente os serviços costumam pensar, inicialmente, no sistema como um todo, ou seja, seus desafios e objetivos, metas e outros, só depois no usuário/cidadão.

No contexto atual estamos vivenciando um ambiente altamente conectado, dinâmico e complexo, dando início à criação de condições para mudanças constantes de informações e de estruturas, seja ela tanto econômica quanto política, tendo como característica as alterações do relacionamento de rede entre os indivíduos (NEVES, 2010), evidenciando que o conceito e as metodologias utilizadas pelo *Design Thinking* visam transformar o protagonista durante todo o processo de aprendizagem, mediante técnicas que englobam um novo viés no processo de construção, levando em consideração a participação efetiva de idealizar o conhecimento gerado, agregando valor, concebendo uma nova percepção junto ao processo de conhecimento (CONDE, 2019).

Sobre este viés, conforme discorre Cavalcante *et al.* (2017) que o entendimento do usuário frente seu papel junto a Administração Pública, para Stickdorn e Schneider (2014), este envolvimento entre organizações e usuários traz um novo olhar, oportunizando o desenvolvimento de ideias e criando novos conceitos de gestão, contribuindo para a geração de novas necessidades, seja de produtos ou serviços, aprimoramento constante, onde o foco sempre é o usuário final, visando à eficiência, eficácia, rapidez, fluidez, trazendo a satisfação, conforme apresenta a Figura 3:

FIGURA 3: MODELO DESIGN THINKING - DOUBLE DIAMOND



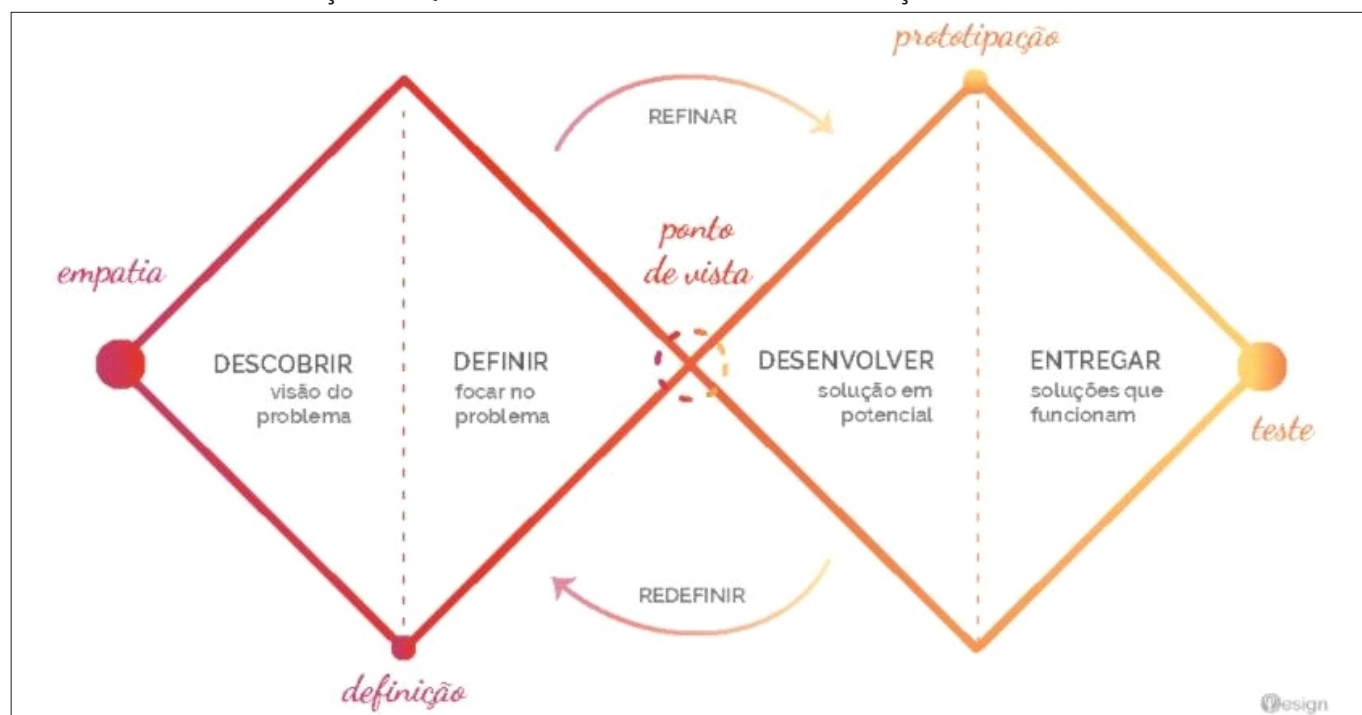
Fonte: VIATRANING (2013)⁷, ano

⁷ Figura 3: Modelo Design Thinking - Double Diamond. Fonte: VIATRANING (2013). Disponível em: <http://phqdesign.com.br/materiais/design-thinking/>. Acesso em: 08 jul. 2020.

A abordagem utilizada pelo *Design Thinking* considera a capacidade de combinar empatia no contexto do problema, de forma a colocar a pessoa como centro de desenvolvimento de um projeto, e a criatividade gera soluções e razões de análise.

A adaptação de resolução do contexto, possui três pilares que lhe dá sustentação: equipes multidisciplinares (enxergar o problema de uma forma integral, que tenha experiências diversas); ambientes adaptáveis (meio em que o processo ocorre) e a abordagem (interpelação do *Design Thinking* permite que o processo seja visualizado de forma completa, permitindo ajustes rápidos e trazendo a criação e o desenvolvimento de soluções - modelo Duplo Diamante), (BROWN, 2010), conforme apresenta a Figura 4:

FIGURA 4: REPRESENTAÇÃO ESQUEMÁTICA - FASES DESIGN E INOVAÇÃO



Fonte: DAMYLIMA, ano⁸

Com a aceleração com a qual as tecnologias reinventam, aliadas às globalizações, propicia novos padrões de vínculos com a sociedade, onde articulação em rede impulsiona os organismos governamentais a se encaixar neste novo viés, sob pena do dispêndio de efetivar os riscos que pode surgir junto ao governo (AGUNE, 2014, p. 33).

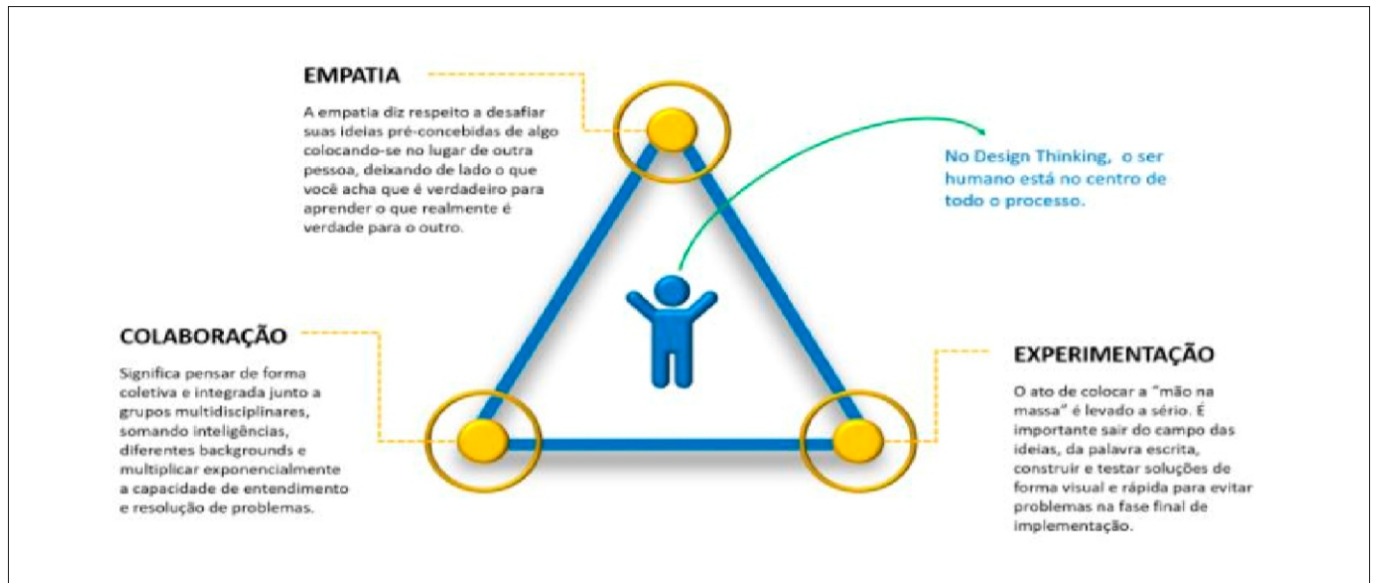
Deste modo, o Design Thinking por ser guiado pelos princípios do design complementa o modo de ver, onde que, para inovar é necessário focar no desenvolvimento ou na integração de novas técnicas, tecnologias, introduzindo novos significados aos produtos, serviços e relacionamentos (VIANA et al., 2013). Os valores envolvidos no processo criativo são empatia, colaboração e experimentação, conforme apresenta a Figura 5.

Já para Moura (2011), a transformação e a inovação a esta busca incessante de melhoria contínua, identificando a desarmonia, a dificuldade, testando e retestando hipóteses, trazendo novas possibilidades e identificando as necessidades, oportunizando novas soluções a produtos e serviços.

⁸ Figura 4: Disponível em: <http://danylima.pro/cultura-uma-emergencia-design-thinking-aplicado-asartes/>. Acesso em: 27 out. 2020.

Dessa forma, para se apresentar um bom produto ou serviço, a Administração Pública deve buscar visualizar e atender aos anseios que integram a sociedade.

FIGURA 5: VALORES E PILARES



Fonte: MWB, ano⁹

O método do Design Thinking visualiza e evidencia a resolução de problemas elencados a partir de produtos ou serviços, sempre com foco em uma abordagem voltada ao cidadão/usuário. Sua vivência diária e por meio da empatia, nos propicia a compreensão da real necessidade e dos sentimentos envolvidos em relação ao produto ou serviço pleiteado (VAZ, 2016). Funicelli (2017) se embasa em cinco princípios, segundo Stickdorn e Schneider (2014), conforme apresenta a Figura 6:

FIGURA 6: CINCO PRINCÍPIOS DO DESIGN THINKING



Fonte: Stickdorn&Schneiderl - por Witkowski, 2017¹⁰

⁹ Figura 5: Valores e Pilares. Fonte: MWB (2020). Disponível em: <https://mwbinnovacao.com.br/design-thinking/>. Acesso em: 27 out. 2020.

¹⁰ Figura 6: Cinco Princípios do Design Thinking. Fonte: Stickdorn&Schneider por Vanessa Witkowski (2017). Disponível em: <https://www.behance.net/gallery/76418523/PROJETO-DESIGN-DE-SERVICOS>. Acesso em: 27 out. 2020.

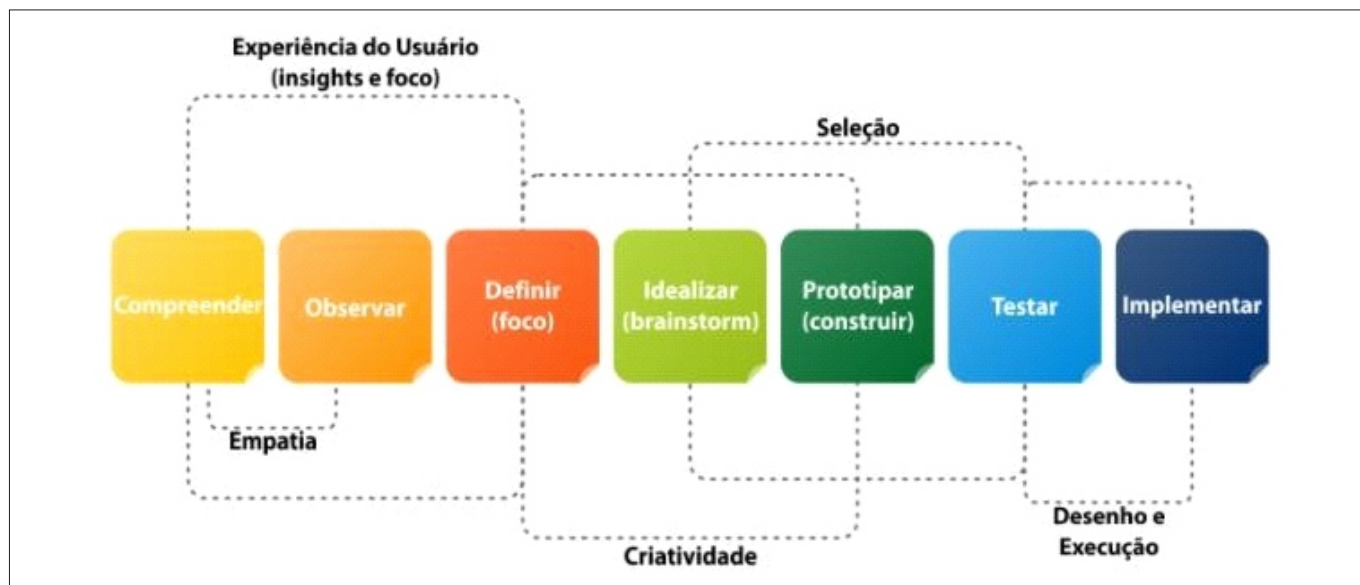
O *Design Thinking*, por meio de seu método de desenvolvimento, propicia criação de novos produtos e serviços, melhora dos produtos e serviços já existentes, tornando estes mais vantajosos, apropriados e necessários para o cidadão/usuário, bem como mais hábeis e que atinjam sua finalidade para as organizações (FONSECA, 2016).

Para Vianna (2013) não só o pensamento criativo envolve o desenvolvimento e a segurança da essência das ideias durante todo o processo de desenvolvimento até a sua execução, envolvendo a mudança de inovação participativa e criativa, para conquistar um direcionamento mais estratégico, através do *Design Thinking*.

O *Design Thinking* desafia padrões tanto de pensamento quanto de comportamento ou mesmo de sentimento. Para Stickdorn e Schneider (2014) o *Design Thinking* se trata de um modelo de abordagem interdisciplinar, ou seja, uma nova forma de pensar. Este modelo produz soluções que trazem novos significados e estimulam os aspectos cognitivos, emocional e sensorial da experiência humana (VIANNA, 2013), levando em conta à maneira pela qual são abordados os problemas e os métodos de resolução (BROWN, 2010).

O *designer* deve ter que pensar “fora da caixa”, se desprender do modo de pensamento lógico cartesiano, onde inovar é colocar essas ferramentas na aplicação de uma variedade abundante de problemas (BROWN, 2010). Ainda para Brown (2010) esta ferramenta é muito utilizada no setor privado, onde o redesenho de produtos e serviços tem como foco principal “o ser humano”, e o argumento é o “entender” dos métodos e dos processos, para que o designer crie soluções, visando à inovação e a cocriação, conforme apresenta a Figura 7:

FIGURA 7: ETAPAS DO DESIGN THINKING



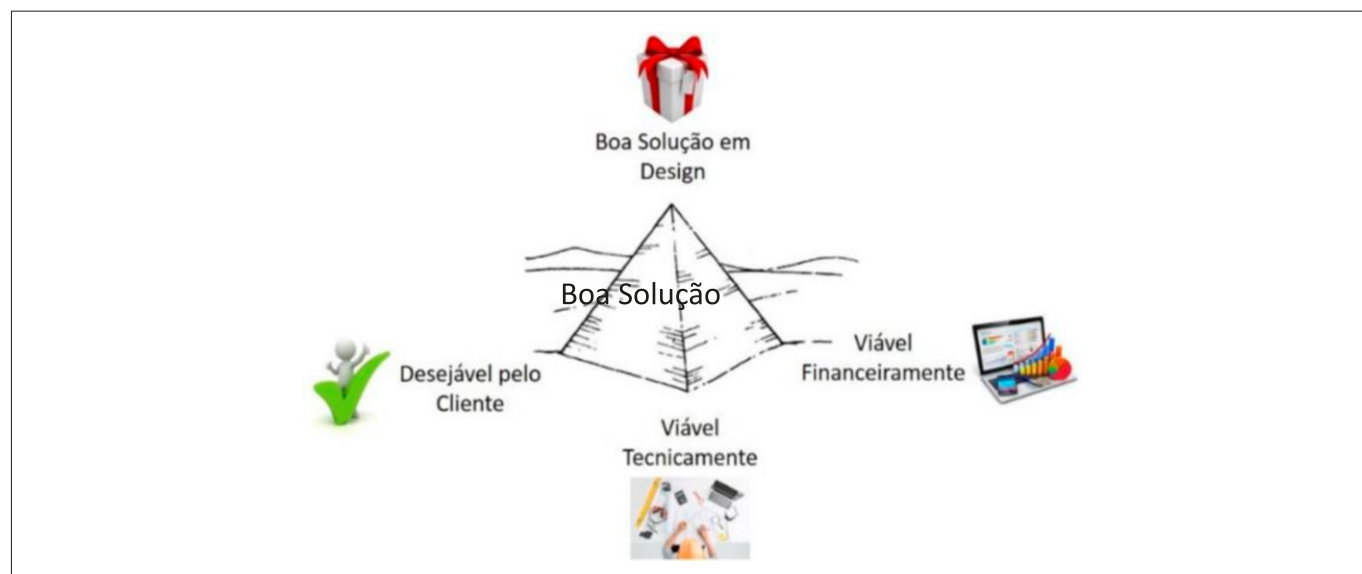
Fonte: Eldorado, 2020¹¹

Concretizando um novo olhar por intermédio da técnica do *Design Thinking*, de uma abordagem visando à melhoria e inovação de serviços já prestados pela administração pública: a evolução, a inovação e o uso deste método como ferramenta de gestão (BROWN, 2010) e de acordo com Martin (2009), a metodologia utilizada oferta soluções ancoradas com as necessidades dos cidadãos/usuários

¹¹Figura 7: Etapas do Design Thinking. Fonte: Eldorado (2020). Disponível em: <https://www.eldorado.org.br/blog/2017/12/12/design-thinking-a-abordagem-centrada-no-ser-humano/>. Acesso em: 27 out. 2020.

do serviço, produto e/ou processo, avaliando também as limitações de mercado, dos fatores financeiros e técnicos, conforme apresenta a Figura 8:

FIGURA 8: GESTÃO DE PROJETOS



Fonte: BROWN, 2010¹²

A partir da submersão destes conceitos e com a compreensão das necessidades envolvidas, dos desejos e das expectativas geradas, se tornam mais adaptados às necessidades do “ser humano” e desejável, ou seja, o *design* se junta ao fato do trabalho ser constituído por colaboradores e usuários do produto ou serviço (SEBRAE, 2016).

2.2 O QUE É A “NOVA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA”?

Com o surgimento da ideia de uma administração pública gerencial (início na segunda metade dos anos 1980), no meio da crise fiscal e com aumento de demanda por melhores serviços, o Estado foi forçado a melhorar seu desempenho perante o cidadão. Apesar deste tipo de modelo ainda estar vigente e aplicado em núcleos estratégicos de estado, o que persiste em muitas organizações públicas são traços/práticas patrimonialistas de administração (PALUDO, 2017).

Santos (2017) evidencia em sua pesquisa que os modelos adotados pela Administração Pública no Brasil se classificam em patrimonialista¹³, burocrático¹⁴ e gerencial¹⁵. Não há, entretanto, uma sobreposição total de um modelo sobre o outro.

Segundo Santos (2017), a administração no Brasil possui características bem distintas, que ficam evidenciadas ao longo do seu histórico, em momentos distintos. Seu aperfeiçoamento surge a partir de novas práticas que permitam suprir uma insuficiência ou mesmo ineficiência evidenciada em um modelo

¹²Figura 8: Gestão de Projetos. Fonte: BROWN (2010). Disponível em: <https://criteriologico.com.br/design-thinking-e-gesta-3o-de-projetos-podem-trabalhar-juntos/ino-vacao/>. Acesso em: 08 jul. 2020.

¹³Patrimonialista: primeiro modelo de administração pública do Brasil, presente desde o período colonial até a República Velha. A administração patrimonialista é baseada nos Modelos de Estados Absolutistas do século XVIII, onde o administrador não diferencia o patrimônio particular do estatal. O sistema tinha como alicerce a dominação tradicional (SANTOS, 2017).

¹⁴Burocrático: tem como base o pensamento racional, almejando a excelência. Para Max Weber é a forma detalhada de explicar como as atividades serão realizadas (CHIAVENATO, 2004).

¹⁵Gerencial: o Estado funciona como uma empresa, cujos serviços são destinados aos cidadãos e que possui como principais características a eficiência nos serviços, na avaliação de desempenho e no controle dos resultados (<https://www.portal-administracao.com/2014/> acesso 08/10/2020).

anterior. Revela em sua pesquisa que, além da interpretação e aspecto de cada modelo gerencial, o conceito de “nova gestão pública” dá importância aos objetivos a serem alcançados, com estabelecimento de metas, priorizando a prestação de serviços com eficiência, celeridade, transparência e voltada totalmente para o interesse do cidadão/usuário, inclusive com sua participação em qualidade muito maior: deste o planejamento até a conclusão das políticas públicas (SANTOS, 2017).

Cavalcante *et al.* (2017) entende que, atualmente, o usuário não quer mais ser percebido apenas com um contribuinte, mas como usuário global, onde o atendimento de suas necessidades deve ser viabilizado pela implementação de políticas voltadas às demandas.

Os resultados das ações do Estado são considerados adequados quando as necessidades do usuário/cidadão/cliente estão sendo atendidas, e onde estas necessidades são viabilizadas pela construção e implementação de políticas públicas que façam frente às demandas sociais (VAZ, 2016).

O modelo utilizado pela Administração Pública é o modelo burocrático (desconsidera a dinamicidade, com tarefas rotineiras e estáveis), caracterizado por ser formal, impessoal e exige profissionalismo. Por meio da imposição da rigidez e da padronização, os procedimentos governamentais atualmente têm como foco principal o controle e fiscalização (GOMES & OLIVEIRA, 2010).

Como, atualmente, a velocidade das mudanças está diretamente ligada aos avanços tecnológicos, exigindo constantemente novos olhares para a realização do atendimento destas demandas por parte do Estado, os gestores devem repensar/criar novos produtos e serviços públicos que possam ser ofertados ao usuário/cidadão/cliente, obedecendo ao ciclo de políticas públicas. Para inovar é preciso, segundo Brown (2010, p. 4) diferenciar a invenção (ocorrência da ideia de um novo produto ou processo) da inovação (tentativa de colocar a invenção em prática), e a defasagem temporal, que é decorrente da elaboração e implementação das ideias.

O controle de processos e a busca pela eficiência organizacional são decorrentes de uma desconfiança em relação à natureza humana (SECCHI, 2009).

Atualmente existe a necessidade de separar o político do administrador público, sendo evidenciados os princípios que regem a administração pública, como a racionalidade, legalidade e modernização da administração, conforme aponta Silva *et al.* (2009). Desta forma, o gestor público assume um papel mais voltado para o técnico e profissional, onde as funções estão delimitadas e estão restritas à aplicação legal, estruturadas em cargos de organização hierárquica, o que segundo Silva *et al.* (2009), comprometem o dinamismo, o empreendedorismo e a engenhosidade.

Para os jornalistas John Micklethwait¹⁶ e Adrian Wooldridge¹⁷, estamos na era da "quarta revolução" e o estado precisa ser reinventado, onde o cidadão é apresentado como foco central desta mudança, participando tanto da formulação da política pública, como agente fiscalizador da sua execução.

O governante deve definir sua plataforma de governo com base nos desejos da população. O Estado, por sua vez, deve ser muito mais ágil e menos burocrático, voltado a atender as necessidades do seu principal cliente: o cidadão.

¹⁶Editor-chefe da revista "Bloomberg News".

¹⁷Editor-responsável pela coluna "Schumpeter" da revista "The Economist".

3 EXPOSIÇÃO ANALÍTICA DOS DADOS COLETADOS

3.1 COMO O *DESIGN THINKING* PODE VIR A ATUAR NA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA?

A adoção do método de pesquisa qualitativa, de caráter exploratório, foi desenvolvida em sua fase inicial, apoiada em dados eletrônicos¹⁸ e de outras fontes. Para a pesquisa foram utilizados os termos *Design Thinking and Public Administration*, obtendo como resultado a identificação de 2.820 (dois mil oitocentos e vinte) resultados.

Diante do elevado número, foi aplicado filtro com um recorte entre os anos de 2016 a 2020, de onde se obteve uma nova seleção de 100 (cem) artigos, teses e dissertações. Combinando com desfechos de interesse e com base no idioma português, foram identificados 25 (vinte e cinco) artigos, teses e dissertações. Foi desenvolvida uma leitura flutuante nos títulos dos documentos e dos resumos para a busca da adequação aos termos de pesquisa com a população-alvo, intervenções, desfechos de interesse, que resultaram em apenas 5 (cinco) destes trabalhos¹⁹, evidenciando a vinculação de como o autor encontrou solução para o problema utilizando a ferramenta do *Design Thinking*.

A partir do recorte feito pela pesquisa qualitativa de 05 (cinco) estudos, (artigos, teses e dissertações) pretende-se buscar as contribuições advindas da adoção da metodologia do *Design Thinking*, por meio de vinculação dos resultados obtidos junto às teses desenvolvidas, das soluções encontradas e a evidência empírica elencadas, quanto à relevância do estudo.

O referencial teórico utilizado se embasa nos conceitos e entendimentos utilizados pelos pesquisadores, assim como pela tratativa dada pelos autores sobre o *Design Thinking*, seus aspectos teóricos, características, aplicabilidades e soluções propostas e aplicadas, assim como a adoção da reformulação dos serviços prestados, dirigidos ao cidadão usuário.

O objetivo é visualizar as possibilidades de aproximação e interação, propiciadas pelo *Design Thinking* e como esta interface vem demandando uma mudança secular na forma de agir e pensar a atuação dos serviços e produtos, a maneira em que podem contribuir para que os empreendedores e gestores possam melhorar o enfrentamento dos novos e dinâmicos desafios (CAVALCANTE *et al.*, 2019).

A partir da proposta bibliográfica, podemos alavancar as intervenções que consistem na interdependência racional e cultural, com relação aos produtos e serviços, trabalhados na produção do conhecimento, sendo estruturados de forma concorrente (CONDE, 2019).

Junto às pesquisas realizadas encontramos resultados positivos, conforme evidencia Marques²⁰ (2017), por meio de uma pesquisa exploratória que,

[...] buscou a compreensão dos problemas a partir de aprofundamento sobre as experiências dos usuários quanto aos serviços prestados pela Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional. Inicialmente se concluiu que o “resultado obtido não teria sido o mesmo caso se a abordagem do DesignThinking não tivesse sido adotada” e que sem a sua adoção ficaria restrita aos dados quantitativos, os quais não traduzem os valores humanos envolvidos nos serviços (sentimentos, medos, frustrações, desejos, entre outros). Reconheceu durante o estudo a falta de confiança nas informações obtidas, assim como a ausência de clareza,

¹⁸CAPES (<http://www.periodicos.capes.gov.br/>) e Google Acadêmico (<https://scholar.google.com.br/>).

¹⁹Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/20598>. Acesso em: 27 out. 2020.

²⁰Possibilidades do *Design Thinking* para a implementação de serviços públicos inovadores: uma pesquisa-ação em gestão pública na Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional.

simplicidade e acessibilidade por parte do usuário, assim como diferentes percepções trazidas pela abordagem. O desafio inicial propunha um problema sob a perspectiva da organização, sendo feito sobre a ótica do contribuinte, mas e sem o uso do Design Thinking, esta reformulação não teria o mesmo nível de alcance do início do projeto.

Triska e Oliveira²¹ (2019) evidenciaram em sua pesquisa que:

[...] novos formatos de interações sociais, requerem habilidades, maior eficácia de atuação em situações adversas. A crescente pressão por melhores serviços exige que o Estado cumpra seu papel, assim como os desafios e oportunidades frente à abordagem propiciada pelo Design de Serviços e do Design Thinking: trabalho colaborativo (visão de “fora para dentro” - centrando no usuário, em suas necessidades e satisfação - e não mais de “dentro para fora” - focado no sistema do governo), sendo necessária adaptação de novos métodos de trabalhos a estruturas lineares, focando em âmbitos culturais, educacionais, organizacionais, legais, metodológicas e tecnológicas das organizações públicas. Evidenciaram que o Design traz abordagens e metodologias inovadoras, métodos flexíveis, de rápido entendimento, com prática de linguagem comum a áreas especializadas, sem criar conflitos, contribuindo na reformulação e na satisfação tanto do usuário quanto para a instituição.

[...] A pretensão deste trabalho foi atingida: verificando como a abordagem de inovação trazida pelo Design Thinking pode contribuir para o desenvolvimento de serviços públicos e que de fato atendam às necessidades dos cidadãos e apresentem eficiência e qualidade.

Já Pinto²² (2018) trabalhou em sua pesquisa:

[...]a adaptação dos métodos e ferramentas do Design, através de aplicação de um estudo de caso, avaliando e analisando a contribuição de melhoria e inovação junto à oferta de serviços, evidenciando a melhoria da qualidade de vida do cidadão. Concluiu em sua pesquisa que desenvolvimento de melhorias nos serviços públicos foi ocorrer notadamente nos serviços de atendimento presencial. A aplicação prática demonstrou imprescindibilidade da cooperação entre o design e o serviço público. Que a abertura de buscar a melhoria junto ao serviço público já deve ser considerada um ponto positivo e a importância de trazer para a Administração Pública a informação qualitativa, a percepção mesmo que superficial dos problemas e a indicação da falha de funcionamento.

[...] O Design possibilita melhorias no atendimento ao cidadão, com respeito a sua diversidade, mesmo apresentando pouca compreensão do processo de prestação do serviço. Evidenciou que uma contribuição importante foi trazida pela aplicação do Design no setor público: “envolvimento dos implementadores da política na discussão de suas estratégias”. Através do método de cocriação, os funcionários foram convidados a atuarem no desenvolvimento de soluções para contribuir assim com a melhoria da sua prática de trabalho, que era realizada de forma apartada, gerando valores aos usuários e grande parte das sugestões de melhorias foram evidenciadas junto às dificuldades encontradas no desenvolvimento diário das atividades, da prestação dos serviços.

Mendonça²³ (2019) elencou durante o desenvolvimento de sua pesquisa que:

[...] o “Design Thinking vem sendo experimentado e difundido no campo das políticas públicas em caráter experimental, principalmente por meio de projetos desenvolvidos por laboratórios de inovação em governo”. Que a compreensão do Design não está somente em ser uma ferramenta de ou para inovação, mas envolve uma nova forma de pensar, objetivando a revisão de conceitos, nos modos de discussões e construções de políticas públicas (definição de problema e solução, linguagens, evidências válidas, experimentação, entre outros).

²¹ Design para serviços públicos: possibilidades de melhorias no atendimento ao cidadão.

²² A atuação do Design na Gestão Pública: relações, desafios e oportunidades.

²³ Design Thinking e políticas públicas: ampliando as possibilidades de diálogo.

[...] O Design Thinking propõe conhecer a experiência humana através da imersão e prática de vivenciar o problema para buscar soluções. Identificou que as vertentes impulsionadoras no setor público para o Design Thinking (gerencial e transformação social) são responsáveis pela relação entre o design e as políticas públicas (*design for policy*) propiciando reflexões quanto à forma de pensar, direcionando a busca por inovações, trazendo um novo olhar de estratégia política, ampliando a participação cidadã.

Já a pesquisa de Fonseca²⁴ visou demonstrar:

[...] através da aplicação e dos conceitos do Design Thinking para a melhoria e desenvolvimento de produtos e serviços com opções inovadoras junto ao serviço público, através do funcionamento do Living Lab. Destacou como a aplicação do Design Thinking facilita a interação, o desenvolvimento de comportamentos, o direcionamento e o uso de variadas ferramentas que potencializam a inovação. Possibilitando a Administração Pública rever seus processos e cadeia de serviços, objetivando a melhoria contínua, através da testagem (projetos piloto) e objetivando ajustes necessários (ambiente controlado), trazendo a percepção, economia e eficácia, evitando do desperdício de verba pública, assim como a contribuição para estudos direcionados de métodos aplicados em diferentes áreas da Administração Pública, viabilizando a inovação na prestação de serviços públicos.

Deste modo, a análise dos trabalhos analisados e o entendimento da maioria dos autores pesquisados, pode-se concluir que o *Design Thinking* pode ser utilizado para auxiliar na produção do conhecimento, visando a participação de todos os envolvidos dentro do processo do produto ou serviço, de forma a trazer resultados voltados também à sustentabilidade, mediante a verificação dos conhecimentos tácitos e explícitos, que a equipe de trabalho traz consigo, junto à empatia (capacidade de nos colocarmos no lugar do outro, para entender os sentimentos, as reações); da experimentação e prototipagem, criando novos conceitos de atuação da Administração Pública, tendo como foco central o cidadão/usuário.

Por meio do recorte feito junto aos trabalhos pesquisados, o objetivo foi visualizar as possibilidades de aproximação e interação, uma reflexão sobre inovação e a utilização de ferramentas para repensar os caminhos e soluções propiciadas pelo *Design Thinking* e como esta interface vem demandando uma mudança secular na forma de agir e pensar a atuação dos serviços e produtos, a maneira em que podem contribuir para que os empreendedores e gestores possam melhorar o enfrentamento dos novos e dinâmicos desafios (CAVALCANTE *et al.*, 2019).

Atualmente, temos que rever os contrapontos dispostos na Administração Pública, para a implementação *Design Thinking* no serviço público: a falta de profissionais que tenham perfil e vontade de inovar, a estruturação hierárquica atual e a falta/falha de discutir e aprimorar os erros gerados na forma de administrar (AGUNE, *et al.*, 2014). Em outro estudo Triska e Oliveira (2019) pontuaram que:

Design thinking e sua contribuição para desenvolvimento de serviços públicos em living labs.

[...] ainda há a falta de estabelecimento de atuação estratégica dentro dos órgãos públicos por parte da alta gestão e que também está ligada ao viés da falta de conhecimento/reconhecimento, de desafios e oportunidades ligados diretamente à profissão, ao profissional e a disciplina de Design. Identificaram 15 (quinze) iniciativas, de organizações

²⁴Design para serviços públicos: possibilidades de melhorias no atendimento ao cidadão.

públicas e não governamentais localizadas em vários locais do mundo, que estruturaram a inovação e/ou Design, a fim de prover diferentes tipos de resultados: novos serviços, melhorias na qualidade, reduções de custo ou buscar eficiência na gestão dos recursos públicos.

As habilidades a serem desenvolvidas junto ao servidor público devem deter um viés amplo, mediante a percepção de atitudes, conhecimentos e habilidades onde possam ser aplicadas junto ao cidadão, respondendo a problematização posta e buscando junto a Administração Pública soluções focadas em inovação social, sustentabilidade, colaboração e na produção de novos comportamentos, dentro do desenvolvimento local e urbano das cidades (AGUNE *et al.*, 2014).

Identificou-se, durante a pesquisa, que o conhecimento gerado dado à integração e o compartilhamento dos conhecimentos envolvidos, acumulando experiências, aplicando inovações junto ao contexto do ambiente em que vivem, realinhando processos, planejando atividades de forma integrada, identificando as dificuldades, resultando um modelo eficiente, eficaz e conseqüentemente inovador. Este ponto pode ser avaliado no relato da pesquisa de Pinto²⁵ (2018),

[...] Concluiu que há a necessidade de desenvolver habilidades, conhecimentos e capacidades, havendo também o potencial de ampliação junto ao serviço público, disseminando junto aos servidores outros modos de pensar, utilizando a empatia, propiciando facilidade de aprendizado e reprodução dos métodos e técnicas adotadas. As entrevistas objetivaram a discussão dos servidores sobre o ponto de vista do cidadão. Pontuou que ocorreram limitações de pesquisa, restrições técnicas, e aplicabilidade das ferramentas, assim como a implementação das ideias e dos protótipos junto à alta direção. Os resultados foram idealizados e priorizados junto à alta gestão. Também destacou que se a “alta direção” fosse envolvida no processo poderia influenciar negativamente a participação dos funcionários dentro do desenvolvimento do processo, principalmente no que tange aos pontos de levantamento das dificuldades e onde se evidenciou os gargalos dos serviços prestados. Pontuou que não foi possível realizar o processo de iteração das soluções, ressaltando a necessidade de avaliação e o impacto em estudo posterior, avaliando os impactos e ganhos gerados pela aplicação do design como melhoria do serviço e a economicidade gerada, suas contribuições para a melhoria de produtos e serviços aliada a aplicação na elaboração de políticas públicas. Sugerindo um estudo focado no desenvolvimento de capacidades, conhecimentos e habilidades de design nos servidores e funcionários públicos, visando compreender a maneira e a forma do design junto aos serviços prestados e o que estes podem proporcionar de mudança em comportamentos e no viés de experimentação junto a novas abordagens das organizações públicas, possibilitando a melhoria do atendimento ao cidadão, a compreensão do papel do design junto à formulação das políticas, com a construção focada na experiência do usuário.

No desenvolver destas habilidades, para garantir a efetividade e eficácia, as competências que devem estar presentes são o protagonismo, a proatividade, a colaboração, a cocriação, assim como a capacidade de manuseio do conhecimento, identificando possíveis modos de soluções, de forma criativa e inovadora para as dificuldades presentes no processo.

Observou-se que esta ferramenta traz todo o suporte de ideias e resoluções, sempre de uma forma sustentável, sobre o viés técnico e inovador, ligado ao momento real. Claro que demonstra que há a possibilidade de aprofundamento das relações em possíveis trabalhos futuros, em diversas áreas norteadas pelos eixos de empreendedorismo e inovação. Para a autora Mendonça²⁶ (2019) isto fica evidenciado em seu estudo, demonstrando o estágio embrionário dos estudos:

²⁵ Design para serviços públicos: possibilidades de melhorias no atendimento ao cidadão.

²⁶ Design Thinking e políticas públicas: ampliando as possibilidades de diálogo.

[...] estudos e análise de incorporação deste novo viés ainda são em fase embrionária tanto nacional quanto internacionalmente, restrita aos estudiosos destas políticas, falta prática com as especificidades do campo de políticas públicas, buscando objetivar e aprofundar dois campos de conhecimento: o do design (pensar como instrumento técnico) e do político (ação estatal). Efetivou diversos apontamentos relacionados ao tema e a sua compreensão a partir da visão de outros estudiosos, suas responsabilidades, capacidades de criação, geração de valor, transformação social, desenvolvimento, valor agregado, cidadania, interfaces entre o design e as políticas públicas. Observou que o design faz uso de conhecimento existente na organização e as combina com a racionalidade, produzindo novas possibilidades, através de “hipóteses de solução”, identificando através da experiência, a melhor forma de atender a necessidade posta (uso da empatia). Constatou que “no Design Thinking o problema e a solução são indissociáveis, pois ambos são construídos concomitantemente”.

O grande desafio é o estabelecimento da causalidade com os resultados produzidos, quando se vislumbra as várias etapas e ferramentas essenciais envolvidas, que compõem o processo de design, ou seja, o aperfeiçoamento do desempenho eficaz, de proficiência de inovação das soluções à medida que buscamos difundir o processo (GRANT & BERRY, 2011).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sendo a Administração Pública uma instituição organizacional hierarquizada, onde as decisões são tomadas e replicadas junto aos demais níveis, traz certa dificuldade de captar percepções, tornando este o ambiente propício à construção coletiva de soluções e inovações que o *Design Thinking* apresenta como ferramenta, para a melhoria contínua e aplicabilidade de políticas públicas de gestão.

A perspectiva diferenciada para tratar os problemas, onde as discrepâncias são reconhecidas, vivenciadas e transformadas em aprendizado para o desenvolvimento de um projeto específico, iniciando em “como podemos”, a partir do desenvolvimento das etapas do *Design Thinking*: entender, observar, definir, idealizar, prototipar e testar.

É muito importante: deve haver a vivência como cidadão/usuário para que detenha a condição de experimentação a ser avaliada e analisada pela equipe multidisciplinar, por meio de todas as percepções que ele detém sobre determinado produto ou serviço, devendo ser organizadas em etapas sequenciais para análise compilativa, para implementação das sugestões de melhorias no processo de reestruturação do produto ou serviço.

O *Design Thinking* não só traz o cidadão/usuário como “centro da atenção” junto à Administração Pública e às demais organizações, como se propõem a lidar com estes movimentos, “não claros”, porque inicia o “conhecimento” (duplo diamante), buscando o entendimento do processo, definindo e desenvolvendo a ideia, buscando a concretização em um movimento cíclico, sempre analisando e reanalisando o produto ou serviço, verificando se está ou não atingindo sua finalidade, acompanhando sua evolução junto ao cidadão/usuário, ao mercado e as tecnologias ofertadas.

Por meio de ações já existentes ou que sejam necessárias para atender a externalização das necessidades ou mesmo para aquelas que começam a surgir diante do quadro atual, ante a pandemia instaurada, hoje, mais do que nunca, a Administração Pública deve ter este “cuidado” de se analisar, reestruturar para atender aos anseios do cidadão/usuário e ao trabalhar com o Design Thinking é possível fazer esta aproximação, se utilizando da “empatia” (um dos pilares do *Design Thinking*).

Hoje o cidadão/usuário começou a repensar ou a buscar novas formas diferenciadas de atendimento para suas demandas. Isto posto, exige que a Administração Pública trouxesse também, assim como as demais organizações, “um novo olhar” de atender a estas necessidades, seja com uma

gestão voltada a políticas públicas que devem trazer este insight como um rainstorming e “startar” mudanças significativas mediante a adoção de novas metodologias para concretizar os seus objetivos junto aos produtos e serviços ofertados ao cidadão/usuário.

Segundo os autores pesquisados, a aplicação do Design Thinking é perfeitamente possível. Mesmo porque não há distinção de método para o público ou privado: traz um processo de solução construído de forma coletiva e inclusiva, valorizando a experiência do cidadão/usuário, se utilizando de ferramentas gerenciais, resultando em soluções inovadoras, mais eficazes e trazendo satisfação ao usuário do produto ou serviço.

Na pesquisa foi evidenciado o estudo em que o tema está emergente e os autores evidenciam esta aplicabilidade, conforme registros elencados junto à busca em base de dados eletrônica²⁶. Conforme apresentam Triska e Oliveira (2019) em sua pesquisa:

[...]oportunidades para desenvolver futuras pesquisas com relação ao aprofundamento da interdisciplinaridade e as implicações quanto a Gestão Pública e as abordagens de Design; a classificação e entendimento da dinâmica, dos modelos já existentes, viabilizando futuras ações favoráveis aos serviços públicos.

Com o aumento das demandas da sociedade por mais e melhores serviços, combinado à aceleração tecnológica e à intensificação da competição, exige um aparato estatal cada vez mais ágil e efetivo, capaz de corresponder aos anseios dos cidadãos frente a essa nova realidade. Devemos considerar a criatividade e as inovações associadas aos aspectos organizacionais, sendo indispensável o uso da empatia (nos colocar no lugar do outro e não obtemos a percepção “real” do que devemos buscar ou mesmo voltar nosso olhar técnico, para atender as expectativas) no atendimento do plano de gestão voltado ao entendimento do cidadão/usuário.

É apropriado dizer que o *Design Thinking* visa soluções focadas em inovação social, vida sustentável, serviços colaborativos, design comportamental e com o desenvolvimento local e urbano das cidades, mediante ações aplicadas pela Administração Pública junto ao cidadão, assim como pelas mais diversas organizações, pois seu foco é uma visão compartimentada e integral, do processo/serviço, sempre focado no usuário final, levando a excelência.

Por intermédio da pesquisa, novas questões surgiram e suscitaram o desenvolvimento de outras que requerem um estudo mais aprofundado sobre o tema: Como se aplicaria hoje a partir desta “nova realidade” na Administração Pública, que foi totalmente modificada pelo *status* da pandemia? Como fazer a vivência aplicada da empatia? De que modo ou maneira isto pode ser abordado? Qual a realidade da Administração Pública pós-pandemia sobre o enfoque do *Design Thinkig*?

Este artigo não tem a pretensão de ser conclusivo, mas aberto a novas pesquisas e ponderações. O próprio desenvolvimento deste estudo foi a aplicação vivenciada do *Design Thinking*.

REFERÊNCIAS

AGUNE, R. *et al.* *Dá Pra Fazer: Gestão do Conhecimento e Inovação em Serviços Públicos*. São Paulo: **iGovSP**, 2014. Disponível em: <http://igovsp.net/sp/da-pra-fazer.pdf>. Acesso em: 09 ago. 2020.

BONINI, L. A.; SBRAGIA, R. O modelo de design thinking como indutor da inovação nas empresas: um estudo empírico. **Revista de Gestão e Projetos**, 2(1). e-ISSN: 2236-0972, 2011. Disponível em:

²⁶CAPES (<http://www.periodicos.capes.gov.br/>) e Google Acadêmico (<https://scholar.google.com.br/>).

<https://periodicos.uninove.br/index.php?journal=gep>. Acesso em: 02 jul. 2020.

BROWN, T. Design Thinking. **Harvard business review**, vol. 86, nº 6, 2008.

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

BROWN, Tim; WYATT, J. Design Thinking for Social Innovation. **Stanford Social Innovation Review**. Winter, 2010.

CAVALCANTI, Carolina Costa; FILATRO, Andrea. **Metodologias Inov-Ativas na Educação Presencial, a Distância e Corporativa**. São Paulo; Saraiva, 2018.

_____. **Design Thinking na Educação Presencial, a Distância e Corporativa**. Ed. Saraiva, 2017.

CAVALCANTI, C. M. C.. Design Thinking como metodologia de pesquisa para concepção de um ambiente virtual de aprendizagem centrado no usuário. *In: Anais do Simpósio Internacional de Educação a Distância*, São Carlos, Ufscar, 2014. Repositório. Disponível em: <http://www.sied-enped2016.ead.ufscar.br/ojs/index.php/2014/article/view/518/237>. Acesso em: 14 jul. 2020.

CAVALCANTE, Pedro; MENDONÇA, Leticia; BRANDALISE, Isabella. **Inovação e políticas**: superando o mito da ideia. Organizador: Pedro Cavalcante. - Brasília: Ipea, 2019, 427p.: il., fots. color. ISBN: 978-85-7811-352-0. Ipea, 2 19. Disponível em: https://labges.es.gov.br/Media/labges/Downloads/IPEA%20%20livro_inovacao_e_politicas_publicas.pdf. Acesso em: 01 ago. 2020.

CAVALCANTE, Pedro *et al.* **Inovação no setor público**: teoria, tendências e casos no Brasil - Brasília: ENAP/IPEA, 2017. 266 p.: il. ISBN: 978-85-7811-313-1. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/8086/1/Inova%C3%A7%C3%A3o%20no%20setor%20p%C3%ABlico_teor%C3%A2ncia%20e%20casos%20no%20Brasil.pdf. Acesso em: 09 ago. 2020.

CONDE, Jorge Luiz. **Práticas Inovadoras para Aprendizagem Ativa**: um estudo de caso a partir do Design Thinking. Jorge Luiz Conde, orientado pela Prof. Dra. Luciani Vieira Gomes Alvareli. Lorena: UNIFATEA, 2019.

DOROW, Patrícia Fernanda *et al.* **Ferramentas do Design Thinking para a inovação em modelo de negócio**. ISSN 1806-5821. Publicação online em 31/03/2016. Repositório. Disponível em: <http://www.cienciasecognicao.org>. Acesso em: 04 mai. 2020.

FRASER, H. **Design para negócios na prática**: como gerar inovação e crescimento nas empresas aplicando o business Design. Rio de Janeiro: Elsevier, 208p., 2012.

FONSECA, Cecília Bezerra da Silva. **Design thinking e sua contribuição para desenvolvimento de serviços públicos em living labs**. (Mestrado). Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, 2016. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/17491>. Acesso em: 04 mai. 2020.

FUNICELLI, Vinicius Barreiro. **Design Thinking como metodologia de inovação e colaboração**. (Mestrado). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - PUC/SP, 2017. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/20692/2/Vinicius%20Barreiro%20Funicelli.pdf>. Acesso em: 07 ago. 2020.

GONÇALVES, Hortência de Abreu. **Manual de Metodologia da Pesquisa Científica**. 2ª Ed. São Paulo: Avercamp, 2014.

GRANT, A.; J. BERRY. The necessity of others is the mother of invention: Intrinsic and prosocial motivations, perspective taking, and creativity. **Academy of Management Journal**, 54(1), p. 73-96, 2011. Disponível em: https://translate.google.com//translate?hl=pt-BR&sl=n&u=http://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2011_GrantBerry_AM.pdf&prev=search&pto=aue. Acesso em: 14 jul. 2020.

GOMES, M. L. S.; OLIVEIRA, F. C. **Modelos organizacionais de administração pública**: um estudo dos aspectos da realidade cearense na estrutura de referência das reformas do Estado. *Revista de Ciências da Administração*, Florianópolis, v. 12, nº 28, p. 105-126, set./dez., 2010. Disponível em: <https://periodicos.ufsc.br/index.php/adm/article/view/17475/17427>. Acesso em: 17 ago. 2019.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Metodologia Científica**. 7ª Ed. São Paulo: Atlas, 2019.

MARQUES, Adriana Macedo. **Possibilidades do Design Thinking para a implementação de serviços públicos inovadores**: uma pesquisa-ação em gestão pública na Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional. (Mestrado), 2017. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/20598>. Acesso em: 27 out. 2020.

MARTIN, R. L. The Design of Business: Why Design Thinking is the Next Competitive Advantage. **Harvard Business School Press**, 2009. Disponível em: <https://store.hbr.org/product/the-design-of-business-why-design-thinking-is-the-nextcompetitive-advantage/12176>. Acesso em: 08 jul. 2020.

MELO, Adriana; ABELHEIRA, Ricardo. **Design Thinking & Thinking Design**: Metodologias, ferramentas e reflexões sobre o tema. São Paulo: Novatec Editora Ltda., 2015.

MENDONÇA, Leticia Koeppel. **Design Thinking e políticas públicas**: ampliando as possibilidades de diálogo. (Mestrado). Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (IPEA), 2019. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/20598>. Acesso em: 27 out. 2020.

MOURA, Glória Maria Perez. **Gestão do Conhecimento e Inovação Organizacional**: fatores críticos à sua implantação no SENAI - PE. Universidade Federal de Pernambuco, 2011. Repositório. Disponível em: https://repositorio.ufpe.br/bitstream/123456789/1199/1/arquivo2715_1.pdf. Acesso em: 10 jul. 2020.

NEVES, Bárbara Coelho. Aspectos contemporâneos do Estado: discussão sobre a globalização, inclusão digital e cognição. **DataGramZero** - Revista de Ciência da Informação - v. 11, nº 2, abr./10. Disponível em: http://www.dgz.org.br/abr10/Art_04.htm. Acesso em: 08 jul. 2020.

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

PINHEIRO, Tennyson; ALT, Luis. **Design Thinking Brasil**: empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade. Tennyson Pinheiro, Luis Alt em parceria com Felipe Pontes. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

_____. **The service startup**: inovação e empreendedorismo por meio do design. Rio de Janeiro: Alta Books, 2015.

PINTO, Gabriella Nair Figueiredo Noronha. **Design para serviços públicos**: possibilidades de melhorias no atendimento ao cidadão. (Mestrado). Universidade do Estado de Minas Gerais - UEMG. 2018. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/20598>. Acesso em: 27 out. 2020.

SANTOS, Ânderson Ferreira dos. Evolução dos Modelos de Administração Pública no Brasil. **Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento**. Edição 04. Ano 02, vol. 01, p. 848-857, julho de 2017. ISSN:2448-0959. Acesso em: 08 out. 2020.

SEBRAE. **O Design Thinking como ferramenta estratégica para pequenos negócios**. 2016. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/odesign-thinkingcomo-ferramenta-estrategica-para-pequenosnegocios,cfcdb300704e410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em: 13 jul. 2020.

SECCHI, L. Modelos organizacionais e reformas da administração pública. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 43, nº 2, p. 347-369, mar./abr., 2009. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n2/v43n2a04.pdf>. Acesso em: 17 ago. 2019.

SILVA, M. S. A.; VITAL, T.; CABRAL, R. M. As mudanças recentes de concepção dos modelos de gestão pública do Setor Agrícola em Pernambuco: Uma análise da Agência de Defesa e Fiscalização Agropecuária. In: **Anais** do 47º Congresso da Sociedade Brasileira de Economia, Administração e Sociologia Rural, Porto Alegre, 26 a 30 de julho de 2009, SOBER. Disponível em: <http://www.sober.org.br/palestra/13/332.pdf>. Acesso em: 01 mai. 2020.

SIMON, H. A. **The Sciences of the Artificial**. Cambridge, MA. 1969. Disponível em: <https://translate.google.com/translate?hl=pt-R&sl=en&u=https://mitpress.mit.edu/books/sciences-artificial&prev=search&pto=ae>. Acesso em: 14 jul. 2020.

STICKDORN, Marc; SCHNEIDER, Jakob. **Isto é Design Thinking de Serviços: Fundamentos, Ferramentas, Casos**. Tradução Clarissa Biolchini Mariana Bandarra - Editora Bookman Companhia ED, 2014.

TRISKA, Ricardo; OLIVEIRA, Sofia Carreço de. **A atuação do Design na Gestão Pública: relações, desafios e oportunidades**. 2019. Disponível em: <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/20598>. Acesso em: 27 out. 2020.

VAZ, Jorge Belimar Silva. **Utilização de Design Thinking e Gestão de Ideias para Inovação: Estudo de caso em uma organização pública**. (Mestrado). Universidade Federal de Lavras - MG. 2016. Disponível em: <http://repositorio.ufla.br/bitstream/1/11732/2/DISSERTA%C3%87%C3%83%20Utiliza%C3%A7%C3%A3o%20de%20design%20thinking%20e%20gest%C3%A3o%20de%20ideias%20para%20inova%C3%A7%C3%A3o%20estudo%20de%20caso%20em%20uma%20organiza%C3%A7%C3%A3o%20p%C3%BAblica.pdf>. Acesso em: 07 ago. 2020.

VIANNA, M. *et al.* **Design Thinking: inovação em negócios**. 2. ed. Rio de Janeiro: MJV Press, 2013.

LINKS

Figura 1 - Integração das Dimensões do Design Thinking. Fonte Elogroup. Disponível em: https://pt.slideshare.net/BPM_Global_Trends/elo-group. Acesso em: 25 out. 2020.

Figura 2 - Critérios de inovação em Design. Fonte egov.df.gov.br. Disponível em: <https://egov.df.gov.br/wp-content/uploads/2019/09/Apresenta%C3%A7%C3%A3o-15.pdf>. Acesso em: 25 out. 2020.

Figura 3 - Modelo Design Thinking - Double Diamond. Fonte: VIATRaining (2013). Disponível em: <http://phqdesign.com.br/materiais/design-thinking/>. Acesso em: 08 jul. 2020.

Figura 4 - Disponível em: <http://danylima.pro/cultura-uma-emergencia-design-thinking-aplicado-asartes/>. Acesso em: 27 out. 2020.

Figura 5 - Valores e Pilares. Fonte: MWB (2020). Disponível em: <https://mwbinovacao.com.br/design-thinking/>. Acesso em: 27 out. 2020.

Figura 6 - Cinco Princípios do Design Thinking. Fonte: Stickdorn&Schneider por Vanessa Witkowski (2017). Disponível em: <https://www.behance.net/gallery/76418523/PROJETO-DESIGN-DE-SERVICOS>. Acesso em: 27 out. 2020.

Figura 7 - Etapas do Design Thinking. Fonte: Eldorado (2020). Disponível em: <https://www.eldorado.org.br/blog/2017/12/12/design-thinking-a-abordagem-centrada-no-ser-humano/>. Acesso em: 27 out. 2020.

Figura 8 - Gestão de Projetos. Fonte: BROWN (2010). Disponível em: <https://criteriologico.com.br/design-thinking-e-gesta%CC%83o-de-projetos-podem-trabalhar-juntos/inovacao/>. Acesso em: 08 jul. 2020.