



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTRO DE COMUNICAÇÃO E EXPRESSÃO
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM DESIGN

Ana Sofia Carreço de Oliveira

**Gestão de Design em órgãos públicos: uma análise da atuação
do design no desenvolvimento de APP corporativo**

Florianópolis

2020

Ana Sofia Carreço de Oliveira

Gestão de Design em órgãos públicos: uma análise da atuação
do design no desenvolvimento de APP corporativo

Dissertação submetida ao Programa de Pós-graduação
em Design da Universidade Federal de Santa Catarina
para a obtenção do título de Mestre em Design.

Florianópolis

2020

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor, através do
Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Oliveira, Ana Sofia Carreço de
Gestão de Design em órgãos públicos: : uma análise da
atuação do design no desenvolvimento de APP corporativo /
Ana Sofia Carreço de Oliveira ; orientador, Ricardo Triska,
2020.
161 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro de Comunicação e Expressão, Programa de Pós
Graduação em Design, Florianópolis, 2020.

Inclui referências.

1. Design. 2. Gestão de Design. 3. Setor Público. 4.
Gestão de Design no Setor Público. 5. Serviço Público. I.
Triska, Ricardo. II. Universidade Federal de Santa
Catarina. Programa de Pós-Graduação em Design. III. Título.

Ana Sofia Carreço de Oliveira

Gestão de Design em órgãos públicos: uma análise da atuação
do design no desenvolvimento de APP corporativo

O presente trabalho em nível de mestrado foi avaliado e aprovado
por banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof. Eugenio Merino, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Prof^a. Micheline Gaia Hoffmann, Dr^a.

Universidade do Estado de Santa Catarina - UDESC

Prof. Ricardo Triska, Dr.

Universidade Federal de Santa Catarina - UFSC

Certificamos que esta é a **versão original e final** do trabalho de conclusão que foi
julgado adequado para obtenção do título de mestre em Design.

Prof. Ricardo Triska, Dr.

Coordenador do Programa

Prof. Ricardo Triska, Dr.

Orientador

Florianópolis, 2020.

Dedicado a José Airton Bezerra de Oliveira
e Maria Thereza Carreço de Oliveira.

AGRADECIMENTOS

Há momentos na vida que investimos e desinvestimos em algumas caminhadas, alguns sonhos e até mesmo objetivos. O importante é nunca perdermos o foco para onde queremos chegar. A vida se ajusta em acordo com esses altos e baixos.

Esse curso sempre esteve como um desses meus focos. A jornada desde o feliz dia que tive o resultado de aprovada até o fim do curso foi bastante turbulenta. Investi, pensei em desinvestir e depois voltei a investir.

Por isso é primordial agradecer aos atores diretos, indiretos e fundamentais dessa jornada.

Quanto aos atores diretos, agradeço a academia e seu corpo docente que tanto inspirou e me deu gás no compartilhar conhecimento. Agradeço também meus companheiros de trabalho do TCE/SC, que permitiram eu expandir os conhecimentos adquiridos na academia por meio das práticas projetuais e também, me deu estrutura na conciliação de estudo-trabalho até onde foi possível.

Quanto aos atores indiretos, agradeço a quem me deu forças emocionais e me ouviu muito quando eu me sentia perdida ou feliz por algumas conquistas ao longo do curso: Juliana Batistotti, Luciana Gomes de Abreu, Angela Muniz, Renata Hinnig e Maria Thereza Carreço de Oliveira.

Quanto aos atores fundamentais, resume-se somente em uma pessoa: Rosa Gargioni Schuch. Não há risco em dizer que sem a luz dela não haveria curso concluído! Amiga desde os tempos da faculdade, com seu “sincericídio” e experiência, me colocou de novo no prumo e na rota. Me fez enxergar para onde eu poderia ir, no que poderia investir e por fim, com o pé fincado no chão - e me conhecendo a ano-luz - colocou seu parecer depois de sua análise: “Ana, dá sim!”. Obrigada!

Por fim, agradeço a Deus, o universo e meus companheiros espirituais.

Há uma separação entre aqueles que fazem as políticas e aqueles que prestam os serviços, o que muitas vezes resulta em uma experiência de serviço incoerente para os cidadãos. Uma abordagem guiada pelo design, conecta os pontos, entre os aspectos relacionados a políticas e entregas de design, sendo trabalhados simultaneamente e não sequencialmente, e hoje é experimentada por um grande número de governos. Independentemente da localização de um governo no mundo e de seus desafios locais, há uma questão em comum: uma mudança de ‘projetar de dentro para fora’ para ‘projetar de fora para dentro’. Os governos conduzem a mudança que querem ver e tendem a se concentrar em realizá-la da forma que seja mais eficiente para eles. Como resultado, a mudança desejada, muitas vezes, falha com os cidadãos. A utilização de abordagens do design equilibra as mudanças desejadas pelo governo e os desejos dos cidadãos. Trata-se, em última análise, de criar um impacto tangível e positivo. (IDEO et al., p. 5, 2016)

RESUMO

A premissa deste trabalho é que o design, por sua abordagem criativa na solução de problemas, com foco nas necessidades dos usuários, proposta pela Gestão de Design, protagonizada pela figura do designer, possa ser aplicado nas organizações públicas e ajudar de maneira significativa na melhoria dos serviços ofertados. Porém, há muitos desafios que dizem respeito a essa interação, e ainda se molda às possíveis formas de atuação do design na gestão pública. Mediante o cenário apresentado, essa pesquisa teve como objetivo aprimorar o processo de desenvolvimento de um produto público, com base nos preceitos da Gestão de Design e nas habilidades dos designers. Para isso, foi realizada uma pesquisa qualitativa, de natureza aplicada, com objetivos exploratórios. Os procedimentos técnicos foram divididos em duas fases: Fase 1 – Fundamentação Teórica e Fase 2 – Pesquisa Aplicada (Estudo de Caso). Na Fase 1, foi realizada uma pesquisa bibliográfica dos temas: Gestão de Design, Design no Setor Público e Design de Interação. Na Fase 2, foi realizado um estudo de caso por meio do desenvolvimento do ‘APP TCE Sessões’, primeiro aplicativo lançado pelo Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina (TCE/SC), onde foi utilizada uma combinação de ferramentas e metodologias, organizadas pelo profissional de design que atuou no projeto. Ao final, as informações coletadas foram organizadas em diagramas visuais, onde foram descritos as etapas e a evolução do projeto, bem como pontos críticos para o seu desenvolvimento. Como resultados da pesquisa, entende-se que foi possível elaborar um diagnóstico de design, por meio da utilização de ferramentas, técnicas e metodologias de design. Essa pesquisa pode contribuir para melhorar as etapas de desenvolvimento de projetos (sejam operacionais ou estratégicos), e conseqüentemente impactar no seu resultado final, por meio da atuação do gestor de design (designer); como também somar a literatura e estudos acadêmicos, impactando na relação design-inovação-setor público.

Palavras-chave: Gestão de Design. Setor Público. Gestão de Design no Setor Público. Serviço Público.

ABSTRACT

The premise of this work is that design, due to its creative approach to problem solving, with focus on users' needs, proposed by Design Management, led by the figure of the designer, can be applied in public organizations, and help significantly improving the services offered. However, there are many challenges that relate to this interaction, and the possible forms of design performance in public management are still being shaped. Based on the scenario presented, this research aimed to improve the process of developing a public product, based on the precepts of design management and the skills of designers. For this, a qualitative research, of an applied nature, with exploratory objectives was carried out. The technical procedures were divided into two phases: Phase 1 - Theoretical Foundation and Phase 2 - Applied Research (Case Study). In Phase 1, a bibliographic research on the themes: Design Management, Design in the Public Sector and Design Interaction was carried out. In Phase 2, a case study was carried out, through the development of the 'APP TCE Sessions', the first application launched by the Court of Accounts of Santa Catarina (TCE/SC), where a combination of tools and methodologies, organized by the professional designer who worked on the project, was used. At the end, the information collected was organized in visual diagrams, where the stages and evolution of the project were described, as well as critical points for its development. As a result of the research, it is understood that it was possible to elaborate a design diagnosis, through the use of design tools, techniques and methodologies. This research can contribute to improve the stages of project development (whether operational or strategic), and consequently impact on its final result, through the performance of the design manager (designer); as well as contributing literature and academic studies, impacting the design-innovation-public sector relationship.

Keywords: Design Management. Public sector. Design Management in Public Sector. Public service.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Estrutura desta dissertação	26
Figura 2 – Diagrama de níveis do design	32
Figura 3 – Design para a experiência	35
Figura 4 – Os dois níveis do design.....	36
Figura 5 – Elementos do design	38
Figura 6 – Níveis - profissional de design.....	39
Figura 7 – Variáveis externas e internas de uma organização consideradas no diagnóstico de gestão de design.....	45
Figura 8 – Formatação e marcos históricos da administração pública e sua relação com a sociedade	48
Figura 9 – Formatação e marcos históricos da administração pública e sua relação com a sociedade e o design	51
Figura 10 – As ondas de inovação – a destruição criativa de Schumpeter.....	53
Figura 11 – Eixos estruturadores da inovação pública	54
Figura 12 – Categorias de inovação no setor público.....	55
Figura 13 – Fenômeno ‘Cidadania Digital’ no setor público	59
Figura 14 – Equação do modo de trabalho entre inovação e setor público	59
Figura 15 – Componentes da cultura de inovação.....	60
Figura 16 – <i>Design Ladder</i> – nível de atuação	67
Figura 17 – <i>The Public Sector Design Ladder</i> (Escada do Design no Setor Público)	69
Figura 18 – Formação do campo multidisciplinar do design de interação	73
Figura 19 – Metas de usabilidade e metas decorrentes da experiência do usuário	74
Figura 20 – Os cinco planos da metodologia de Garrett	75
Figura 21 – Diagrama das cinco etapas do método de Garrett (2011), contemplando a sexta etapa sugerida por Meurer e Szabluk (2010).....	77
Figura 22 – Fases da pesquisa	79
Figura 23 – Fase 2 - Pesquisa Aplicada: Contexto Metodológico	80
Figura 24 – Fase 2 - Pesquisa Aplicada: Estrutura Metodológica.....	81
Figura 25 – Resumo da Fase 1 – Fundamentação Teórica	82
Figura 26 – Metodologia GODP – descrição das 8 Etapas	84
Figura 27 – Resumo das atividades realizadas na Etapa -1 – Oportunidades do GODP	85
Figura 28 – Resumo das atividades realizadas na Etapa 0 – Prospecção do GODP	86

Figura 29 – Resumo das atividades realizadas na Etapa 1 – Levantamento de dados do GODP	87
Figura 30 – Resumo das atividades realizadas na Etapa 2 – Organização e Análise do GODP	88
Figura 31 – Resumo das atividades realizadas na Etapa 3 – Criação do GODP	89
Figura 32 – Blocos estruturais da DIY e suas ferramentas.....	90
Figura 33 – Modelo de design de interação.....	99
Figura 34 – Disco integrador da gestão de design – aplicação estratégica.....	102
Figura 35 – Disco integrador da gestão de design – aplicação operacional	104
Figura 36 – Sede do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina (TCE/SC) no Centro de Florianópolis.....	105
Figura 37 – Organograma TCE/SC Resumido	106
Figura 38 – Home APP ‘TCE Sessões’	109
Figura 39 – Menu lateral APP ‘TCE Sessões’	109
Figura 40 – Consulta a pautas da Sessão Plenária (Pautas).....	111
Figura 41 – Consulta as datas da Sessão Plenária (Agenda).....	111
Figura 42 – Apresentação de pauta ordenada por grupos (Pesquisa).....	111
Figura 43 – Pedido de Sustentação Oral.....	111
Figura 44 – Pedido de Preferência.....	112
Figura 45 – Consulta de votos para usuários específicos	112
Figura 46 – Contato	112
Figura 47 – Transmissão ao vivo das Sessões.....	112
Figura 48 – Transmissão de qualquer Sessão.....	113
Figura 49 – Inclusão de legenda no vídeo das sessões	113
Figura 50 – Home APP ‘TCE Sessões’ – Projeto inicial	115
Figura 51 – Menu lateral APP ‘TCE Sessões’ – Projeto inicial.....	115
Figura 52 – Consulta a pautas da Sessão Plenária.....	116
Figura 53 – Consulta as datas da Sessão Plenária	116
Figura 54 – Apresentação de pauta ordenada por grupos.....	116
Figura 55 – Pedido de Sustentação Oral.....	116
Figura 56 – Pedido de Preferência.....	116
Figura 57 – Contato	116
Figura 58 – Plano de trabalho do projeto ‘APP TCE Sessões’ – 1º interação do design	117

Figura 59 – Posição de atuação do design/designer em 2017 - Organograma TCE/SC Resumido	118
Figura 60 – Plano de trabalho do projeto ‘APP TCE Sessões’ – 2º interação do design	120
Figura 61 – Objetivo Geral Etapa -1 – Oportunidades do GODP	121
Figura 62 – Ações de Design – projeto ‘APP TCE Sessões’	123
Figura 63 – Bloco de Referência (GODP) – ‘TCE Sessões’	125
Figura 64 – Objetivo Geral Etapa 0 – Oportunidades do GODP	126
Figura 65 – Objetivo Geral Etapa 1 – Oportunidades do GODP	128
Figura 66 – Ferramenta 15 ‘Mapa de Pessoas e Conexões	128
Figura 67 – Objetivo Geral Etapa 2 – Oportunidades do GODP	130
Figura 68 – Ferramenta 18 ‘Mapa de Promessas e Potenciais’	131
Figura 69 – Objetivo Geral Etapa 3 – Oportunidades do GODP	132
Figura 70 – Diagrama das seis fases de criação do APP ‘TCE Sessões’ – Posicionamento do design.....	134
Figura 71 – Resultado da estratégia do ‘Disco integrador da gestão de design – aplicação operacional’ para o projeto ‘TCE Sessões’	140
Figura 72 – Posição do design no projeto 'TCE Sessões' segundo a <i>Design Ladder</i>	143
Figura 73 – <i>The Public Sector Design Ladder</i> (Escada do Design no Setor Público)	144
Figura 74 – Mapa de execução projetual do projeto ‘TCE Sessões’ com base no plano de trabalho inicial	150
Figura 75 - Mapa de execução projetual do projeto ‘TCE Sessões’ após o reposicionamento do design.....	152

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Síntese da classificação da pesquisa	24
Quadro 2 – Abordagem comparativa entre conceitos de design e gestão	27
Quadro 3 – Modelo de convergência para design e gestão	29
Quadro 4 – O processo de design	33
Quadro 5 – Tipos de disciplinas do design.....	33
Quadro 6 – Gestão de design sobre os três níveis de especialidade	37
Quadro 7 – Competências do designer do futuro	40
Quadro 8 – Competências do gestor de design	41
Quadro 9 – Funções do gestor de design.....	43
Quadro 10 – Estrutura do processo e do relatório da auditoria de design.....	44
Quadro 11 – Barreiras do setor público a inovação.....	56
Quadro 12 – As 6 mudanças na gestão pública para a inovação.....	57
Quadro 13 – Características trabalhadas pelo o design no setor público	63
Quadro 14 – Porque usar o design no setor público	64
Quadro 15 – Atuação da gestão de design em órgãos públicos	70
Quadro 16 – Habilidades de designers no trabalho para organizações públicas.....	72
Quadro 17 – Ferramenta 1 – Fluxo Inovação	92
Quadro 18 – Ferramenta 8 – Definição do Problema.....	93
Quadro 19 – Ferramenta 4 – Canvas do Modelo de Negócios.....	94
Quadro 20 – Ferramenta 15 – Mapa de Pessoas e Conexões	95
Quadro 21 – Ferramenta 12 – Guia de Entrevista	96
Quadro 22 – Ferramenta 18 – Mapa de Promessas e Potenciais.....	96
Quadro 23 – Ferramenta 6 – Loop de Aprendizagem	97
Quadro 24 – Ferramenta 10 – Teoria da Mudança.....	98
Quadro 25 – Resultados da Etapa -1 – Oportunidades do GODP.....	125
Quadro 26 – Resultados da Etapa 0 – Prospecção do GODP.....	127
Quadro 27 – Guia de perguntas – questões de usabilidade e institucionais	129
Quadro 28 – Resultados da Etapa 1 – Levnatamento de Dados do GODP.....	130
Quadro 29 – Resultados da Etapa 2 – Organização e Análise do GODP.....	132
Quadro 30 – Perguntas pré-execução a prática projetual	133
Quadro 31 – As cinco fases de criação do APP ‘TCE Sessões’	136
Quadro 32 – A sexta fase de criação do APP ‘TCE Sessões’	137

Quadro 33 – Resultados da Etapa 3 – Criação do GODP	138
Quadro 34 – Avaliação do nível de atuação do design no projeto ‘TCE Sessões’	142
Quadro 35 – Pontos de aprendizagem do design por meio do projeto ‘TCE Sessões’	145
Quadro 36 – Futuro das relações do design com o TCE/SC’	146

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	18
1.OBJETIVOS.....	20
1.1.1 Objetivo Geral	20
1.1.2 Objetivos Específicos.....	20
1.2 JUSTIFICATIVA	21
1.3 ADERÊNCIA AO PROGRAMA.....	22
1.4 ABORDAGEM METODOLÓGICA DA PESQUISA.....	22
1.5 DELIMITAÇÕES	24
1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO	24
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	27
2.1 GESTÃO DE DESIGN.....	27
2.1.1 Design.....	30
2.1.2 Níveis de atuação da gestão de design.....	36
2.1.3 Atuação do designer	38
2.1.4 Diagnóstico de design	42
2.2 DESIGN NO SETOR PÚBLICO	45
2.2.1 Inovação em órgãos públicos	52
2.2.2 Design na gestão pública	60
2.2.3 Níveis de atuação do design em órgãos públicos.....	65
2.2.4 Gestão de design em órgãos públicos.....	69
2.2.5 Atuação do designer no setor público	71
2.3. DESIGN DE INTERAÇÃO	73
2.3.1 Atuação e metodologia do design interação	75
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	78
3.1 FASE 1 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	82
3.2 FASE 2 – PESQUISA APLICADA: ESTUDO DE CASO	82
3.2.1 Guia de Orientação para o Desenvolvimento de Projetos (GODP).....	83
<i>3.2.1.1 Etapa -1: Oportunidades</i>	<i>84</i>
<i>3.2.1.2 Etapa 0: Prospecção</i>	<i>85</i>
<i>3.2.1.3 Etapa 1: Levantamento de dados</i>	<i>86</i>
<i>3.2.1.4 Etapa 2: Organização e Análise.....</i>	<i>87</i>
<i>3.2.1.5 Etapa 3: Criação</i>	<i>88</i>
3.2.2 Desenvolvimento, Impacto & Você (DIY)	89

3.2.2.1 Fluxo Inovação - Ferramenta 1 do DIY	91
3.2.2.2 Definição do Problema - Ferramenta 8 do DIY	92
3.2.2.3 Canvas do Modelo de Negócios - Ferramenta 4 do DIY	93
3.2.2.4 Mapa de Pessoas e Conexões - Ferramenta 15 do DIY	94
3.2.2.5 Guia de Entrevista - Ferramenta 12 do DIY	95
3.2.2.6 Mapa de Promessas e Potenciais - Ferramenta 18 do DIY	96
3.2.2.7 Loop de Aprendizagem - Ferramenta 6 do DIY	97
3.2.2.8 Teoria da Mudança - Ferramenta 10 do DIY	97
3.2.3 Design Interação – princípios metodológicos Rogers et al. (2013), Garrett (2011) e Nielsen (1995)	98
3.2.4 ‘Disco integrador da gestão de design’ – aplicação operacional	100
4. PESQUISA APLICADA: ESTUDO DE CASO.....	105
4.1 TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA (TCE/SC).....	105
4.2 APP TCE SESSÕES	107
4.2.1 Estrutura do projeto ‘APP TCE Sessões’.....	113
4.3 ATUAÇÃO DO DESIGN/DESIGNER NA PESQUISA APLICADA	118
4.4 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA APLICADA – ETAPAS DO GODP	121
4.4.1 Etapa -1: Oportunidades.....	121
4.4.1.1 Passo 1 – ‘Preparação’	122
4.4.2 Etapa 0: Prospecção	125
4.4.2.1 Passo 2 – ‘Definição do Problema’	126
4.4.2.2 Passo 3 – ‘Proposta de Valor’	126
4.4.3. Etapa 1: Levantamento de Dados	127
4.4.3.1 Passo 4 – ‘Identificando Cenários e o Público-Alvo’	128
4.4.3.2 Passo 5 – ‘Levantamento de Informações’	129
4.4.4. Etapa 2: Organização e Análise.....	130
4.4.4.1 Passo 6 – ‘Identificando potencial do projeto e tipo de inovação’	131
4.4.5. Etapa 3: Criação.....	132
4.4.5.1 Passo 7 – ‘Preparação Técnica e Desenvolvimento’	133
4.5. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA APLICADA – POSICIONAMENTO DO DESIGN.....	138
4.5.1 ‘Disco Integrador da Gestão de Design’ – aplicação operacional	138
4.6. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA APLICADA – NÍVEL DE ATUAÇÃO DO DESIGN.....	141

4.6.1 Escada do Design – ‘The Public Sector Design Ladder’	141
4.7. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA APLICADA – FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO (PÓS-PROJETO)	144
4.7.1 Passo 1 – ‘Finalização de aprendizagem com o projeto TCE Sessões’	145
4.7.2 Passo 2 – ‘Futuro das relações do design com o TCE/SC’	145
5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	146
5.1 PROJETO ‘TCE SESSÕES’	146
5.1.1 Resultados quantitativos – projeto ‘TCE Sessões’	147
5.1.2 Atuação do design no projeto ‘TCE Sessões’	148
5.1.3 Estrutura do projeto – posicionamento da gestão de design	149
5.1.4 Prática projetual – a gestão de design na dinâmica do projeto	153
5.2 GESTÃO DE DESIGN NO SETOR PÚBLICO	155
5.3 IMPORTÂNCIA DO DIAGNÓSTICO DE DESIGN PARA A GESTÃO DE DESIGN	157
5.3.1 Conclusão do Diagnóstico de Design da Pesquisa Aplicada	158
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES	160
REFERÊNCIAS	164
APÊNDICE A – Ferramenta 1 ‘Fluxo da Inovação’ – DIY (2014)	172
APÊNDICE B – Ferramenta 8 ‘Definição do Problema’ – DIY (2014)	173
APÊNDICE C – Ferramenta 4 DIY - ‘Canvas de Modelo de Negócios’ (GREGÓRIO, 2014)	174
APÊNDICE D – Ferramenta 12 ‘Guia de Entrevistas’ – DIY (2014)	175
APÊNDICE E – Ferramenta 6 ‘Loop de Aprendizagem’– DIY (2014)	176
APÊNDICE F – Ferramenta 10 ‘Teoria da Mudança’– DIY (2014)	177

1. INTRODUÇÃO

Jedidiah Hurt, co-diretor do documentário “*App – The Human story*”¹, acredita que o surgimento dos aplicativos móveis (APPs) faz parte daqueles raros momentos da História em que o mundo muda fundamentalmente, e os APPs tornaram-se um fenômeno cultural significativo, afetando bilhões de pessoas. O universo dos APPs, ainda segundo Jedidiah Hurt, mudou e continua a moldar a forma como diversas pessoas vivem as suas vidas, desde o entretenimento até a coleta de informações e geração de conhecimento (JANSEN, 2014). Segundo Sela e Soares (2014) o conhecimento, somado a uma estrutura de seu gerenciamento, é capaz de apontar um novo caminho para a gestão pública brasileira, criando uma cultura de valorização do conhecimento, voltada para uma aprendizagem social. Ainda segundo os autores, os indivíduos e as organizações vivem tempos de mudanças contínuas, uma época de desafios cada vez maiores, em que o conhecimento é a maior alavanca de riqueza em todas as áreas, onde o aprender assume papel fundamental, e cujo suporte básico são as Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs). Segundo Romani (2009) as TICs, englobam dispositivos tecnológicos (*hardware* e *software*) que permitem editar, produzir, armazenar, compartilhar e transmitir dados entre diferentes sistemas de informações que têm protocolos comuns. Estas aplicações, integram meios de informática, telecomunicações e redes, e possibilitam tanto a comunicação e a colaboração interpessoal (pessoa a pessoa), como a comunicação multidirecional (de uma para muitos ou de muitos para muitos).

Lima (2014) ressalta que tão importante quanto esses *hardwares* são as suas aplicações, das quais se organiza e dissemina os dados de portais, redes sociais e APPs, como por exemplo: Google, Facebook, Twitter, YouTube, Instagram, WhatsApp, dentre outros. *APP* como WhatsApp, por exemplo, estrutura uma rede social de mensagens instantânea (LIMA, 2014), da qual oferta uma comunicação instantânea, em tempo real, tanto no formato interpessoal, quanto multidirecional citados anteriormente (RAMONÍ, 2009). Esse formato de disseminação de dados, é um exemplo que demonstra como este tipo de produto tem potencial para um impacto massivo nas relações sociais e proporcionam às pessoas novas experiências de interação e participação (SILVA; URSSI, 2015).

Quanto ao impacto social, do ponto de vista da relação órgão público-sociedade, Lima (2014) compreende este, como um movimento, denominado ‘Cidadania Digital’. Segundo o autor, o movimento massifica a participação dos cidadãos, fortalecendo a democracia e

¹ Tradução livre: “App - A história humana”; o documentário foi lançado em 2017 e busca desdobrar e explicitar o lado humano em meio a evolução de projetos de Apps; bem como, o impacto que esta nova modalidade de produto causa nas relações pessoal e interpessoal.

provocando uma revolução comportamental: o cidadão neste cenário, empodera-se com a evolução acelerada dos meios de acesso a comunicação, ampliando a possibilidade ao exercício a cidadania; enquanto que o órgão público amplia a comunicação com a opinião pública, a divulgação e melhorias de ações e serviços, esclarecimento de normas, recolhimento de críticas e sugestões, através de seus sítios na internet e demais meios, como por exemplo, os APPs, que viabilizam a prestação de serviços específicos na palma da mão.

Partindo desse princípio, e do exemplo dos dados apontados, compreende-se a opção de desenvolvimento de um APP para além do fortalecimento da comunicação - canalizar e disseminar informações - entre órgão público-sociedade, como também contribui ao desenvolvimento educacional, laboral, político, econômico, ao bem-estar social, entre outros âmbitos da vida diária (RAMONÍ, 2009). Corroborando com Ramoní (2009), Sela e Soares (2014) ressaltam que essa opção, por meio de novas tecnologias, é resultado de novos conhecimentos estruturados, que geram mudanças na economia e que, por sua vez, promovem mudanças sociais e, conseqüentemente, mudanças políticas e de paradigmas. Ignorar esses desafios dos novos tempos, segundo Carlos (2014), significa degradar a gestão pública, comprometendo ainda mais os serviços oferecidos e perdendo “a capacidade de propor e implementar políticas públicas arejadas e criativas, compatíveis com demandas complexas que marcam o nosso dia a dia” (CARLOS, p. 50, 2014).

Contribuindo a essa superação, diversas disciplinas de conhecimento, segundo Agune (2014), por meio de suas metodologias e técnicas agregam positivamente no redesenho e revisão de processos no desenvolvimento de produtos e/ou serviços; e formas de atuação de órgãos públicos, o design é uma delas. A gestão de design é uma representação de um dos campos de expansão da atuação do design, onde extrapola o limite da criação de produtos e peças gráficas e passa a ser parte de um sistema e consolidado como um processo de gestão (MARTINS; MERINO, 2011).

Por essa perspectiva, independente dos níveis de gestão de qualquer órgão governamental (federal, estadual ou municipal) – sempre considerando, no entanto, a sua natureza de atuação – adotar a perspectiva da gestão de design em serviços públicos, é uma forma, segundo Gregório (2014), de a Instituição passar a contar com técnicas e processos que podem facilitar a viabilidade da inovação. Sob essa percepção, o profissional de design tem um importante papel na atuação em órgãos públicos, visto que, segundo a IDEO et al. (2016), historicamente, designers trabalharam, até então, em mundo paralelo aos formuladores de políticas e administradores públicos, porém com a pressão por mudanças, este quadro mudou e

hoje, os mesmos, vivenciam paralelamente o design como método de inovação e transformação, abrindo novas possibilidades ao campo de atuação dos designers.

Por este escopo, é objeto deste estudo a compreensão sobre as práticas que validam - aspectos teóricos – a atuação do design e da gestão de design no setor público, por meio da análise de *case* vivenciado pelo Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina (TCE/SC): o desenvolvimento projetual do aplicativo ‘TCE Sessões’, o primeiro aplicativo lançado pela Instituição.

Mediante o cenário apresentado, busca-se fortalecer a atuação prática das técnicas de gestão da gestão de design, especificamente em órgãos público, configurando-se assim o seguinte problema de pesquisa: **como a gestão de design pode contribuir para melhoria do desenvolvimento de um projeto voltado à tecnologia, seja de produtos ou serviços, no setor público.**

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Identificar e descrever a aplicação das técnicas de gestão de design no setor público por meio da experiência de desenvolvimento do projeto do aplicativo ‘TCE Sessões’ do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina (TCE/SC).

1.1.2 Objetivos Específicos

- Traçar o processo de inserção da gestão de design no desenvolvimento do projeto ‘APP TCE Sessões’.
- Averiguar e definir quais técnicas e ferramentas de gestão de design serão aplicadas junto ao desenvolvimento da prática projetual do aplicativo ‘TCE Sessões’.
- Avaliar o resultado da aplicação das técnicas e ferramentas de gestão de design na prática projetual e posteriormente, classificar a atuação do design no ambiente corporativo deste estudo (diagnóstico de design).
- Estabelecer a relação entre gestão de design e setor público.

1.2 JUSTIFICATIVA

A motivação para realizar essa pesquisa originou-se do desejo da mestranda em estudar a relação e contribuição da atuação do design em órgãos públicos, sob a ótica da gestão de design, visto que a pesquisadora atua nas áreas de design e comunicação em órgão público de abrangência Estadual, o Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina (TCE/SC), permitindo, portanto, usar de sua experiência profissional e o próprio ambiente de trabalho como viabilidade tangível frente aos objetivos e finalidades desta pesquisa. Vale ressaltar, que a pesquisadora foi a designer designada para atuar diretamente no projeto ‘APP TCE Sessões’, participando tanto das fases operacionais quanto estratégicas do projeto.

Percebe-se **relevância acadêmica** deste projeto como uma forma de aprofundar os estudos de práticas de atuação do design no setor público. Tal caráter teórico-prático contribui às práticas dos cursos de graduação e pós-graduação em design, bem como a cursos que estudam a administração pública.

Ressalta-se também a **relevância a literatura acadêmica** deste trabalho, partindo do pressuposto que a experiência e o *case* apresentado, não somente compartilha métodos e ações possíveis na relação design-setor público, mas também desperta a discussão da inovação nesta esfera, que comporta um vasto campo para exploração estudos.

Quanto à **relevância e importância social** dessa pesquisa cita-se Scherer (2015), onde afirma que 40% de toda a riqueza produzida no país é gasta pelo setor público. Para o autor, para ampliar a qualidade e disponibilidade dos serviços públicos será necessário desenvolver inovações, tanto na forma como eles são entregues, quanto na forma que são executados. Assim, pode-se assumir - também por meio de levantamento bibliográfico realizado nesta pesquisa - que há uma urgência na agenda da gestão pública por novos formatos e soluções com relação a produtos/serviços entregues à sociedade. A insistência neste tema é recorrente pois potencializa o exercício, com devida qualidade, do controle social sobre a gestão pública, assim como aprimora os processos de cidadania, transparência e comunicação de órgãos públicos com a sociedade.

Por fim, a pesquisa também vai de encontro às recentes iniciativas na esfera Estadual, que visam fortalecer **políticas públicas voltadas à inovação para melhorias dos serviços públicos prestados**. No segundo semestre de 2019, foi lançado o Programa de Inovação Aberta, no qual conta com um Laboratório de Inovação (Nidus). Em paralelo, o Governo do Estado, o Ministério Público de Santa Catarina e o TCE/SC trabalham na elaboração de um marco regulatório para a contratação de startups de tecnologia. O objetivo das ações conjuntas

fortalece a integração da rede de inovação de Santa Catarina, o que deve gerar soluções para importantes questões dos catarinenses, além de poder avançar para áreas de saúde, educação, segurança pública e infraestrutura.

1.3 ADERÊNCIA AO PROGRAMA

A pesquisa pertence à linha de pesquisa Gestão de Design, que é assim definida:

Reúne pesquisas com base na Gestão de Design, aplicada a organizações de base tecnológica e social, incluindo setores de alto incremento tecnológico e também setores comunitários. Considera os aspectos operacionais, táticos e estratégicos bem como sua relação com o desempenho dos processos e a performance nas organizações (PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN, 2020).

Por esta temática, este estudo é aderente ao programa, pois aborda a potencialidade de gerenciamento do design no setor público, frente ao desenvolvimento de projetos cuja a caracterização de resultados pode ser tanto tangível, quanto intangível ao público-alvo que se destina.

Tendo em vista a delimitação do projeto (APP TCE Sessões) e do órgão público (TCE/SC) abordado nesta pesquisa, procura-se explicitar a colaboração do design – por meio de uma melhoria estratégica e operacional – na construção do desenvolvimento de um produto/serviço.

1.4 ABORDAGEM METODOLÓGICA DA PESQUISA

Quanto à classificação da pesquisa, pode ser considerada de **natureza aplicada**, pois seu objetivo é gerar conhecimento para aplicação prática em busca da solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais. (SILVA, MENEZES, 2005; MARKONI, LAKATOS, 2007; GERHARDT, 2009).

Quanto a sua abordagem, trata-se de uma **pesquisa qualitativa**, pois considera o ambiente natural como fonte direta para coleta de dados (SILVA; MENEZES, 2005). Este tipo de pesquisa, segundo Gil (2002), exige do pesquisador a ida ao campo em busca de estudo dos fenômenos por meio da perspectiva das pessoas nele envolvidas, e que considera todos os pontos de vista relevantes. Ainda segundo o autor, o procedimento qualitativo baseia-se em dados documentais, possuem passos singulares na análise de dados e se valem de diferentes estratégias de investigação. As estratégias são flexíveis, o que permite o pesquisador tratar da heterogenia da pesquisa de maneira mais adequada, e faz uso de sua capacidade criativa e

intuitiva frente à variedade de materiais que se apresentam. Neste tipo de pesquisa, os dados são analisados indutivamente, sem o uso de técnicas de estatísticas, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social, de uma organização etc. (GIL; 2005; GIL, 2002; GERHARDT, 2009). Apesar de tal característica, Markoni e Lakatos (2007) apontam que é necessário um embasamento teórico geral e um planejamento cuidadoso para que o investigador não se perca no contexto.

A pesquisa assume nesse estudo o **objetivo exploratório**, por meio da estratégia do estudo de caso ‘TCE Sessões’. Este tipo de pesquisa proporciona maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses (SILVA, MENEZES, 2005; GIL, 2002; GERHARDT, 2009). Segundo Gil (2002), estas pesquisas têm como objetivo principal o aprimoramento de ideias ou a descoberta de intuições e considera os mais variados aspectos relativos ao fato estudado. Ainda segundo o autor, essas pesquisas podem ser classificadas como: pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

Com relação aos **procedimentos técnicos**, a pesquisa encontra-se dividida em duas etapas:

Etapa 1: Fundamentação Teórica.

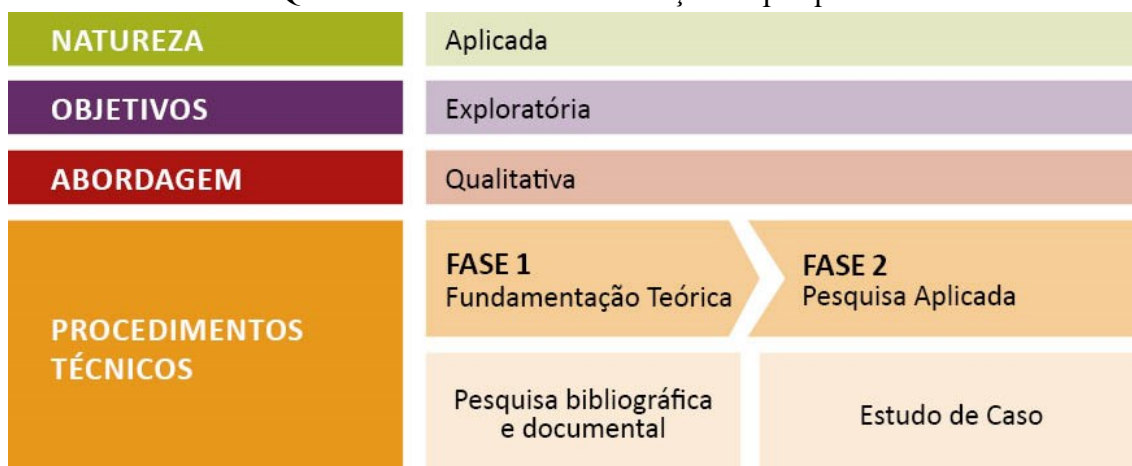
Etapa 2: Pesquisa Aplicada - Estudo de Caso.

Para a elaboração da Fundamentação Teórica – Etapa 1, foi realizada uma **pesquisa bibliográfica e documental**. Segundo Fonseca (2002) a primeira é feita a partir do levantamento de referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, como livros, artigos científicos, páginas de web sites; já a segunda, recorre a fontes mais diversificadas e dispersas, sem tratamento analítico, tais como: tabelas estatísticas, jornais, revistas, relatórios, documentos oficiais, cartas, filmes, fotografias, pinturas, tapeçarias, relatórios de empresas, vídeos de programas de televisão etc.

Na Etapa 2 – Pesquisa Aplicada – foi realizado um **estudo de caso** que se caracteriza por conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico. O estudo caracteriza-se como uma entidade bem definida tais como: um programa, uma Instituição, um sistema educativo, uma pessoa ou uma unidade social (FONSECA, 2002; GERHARDT, 2009).

O Quadro 1 sintetiza a configuração da abordagem metodológica deste estudo em acordo com os autores apontados acima.

Quadro 1: Síntese da classificação da pesquisa



Fonte: a autora (2020)

1.5 DELIMITAÇÕES

A presente pesquisa delimitou seu escopo de estudo a analisar o gerenciamento e desenvolvimento do projeto aplicativo ‘TCE Sessões’, desenvolvido pela equipe interna do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina (TCE/SC).

Em relação aos temas de pesquisa, situa-se como tema central: gestão de design, o ambiente de pesquisa o TCE/SC e gestão de design no setor público. Aprofundamentos em áreas citadas nesta pesquisa, tais como: Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC); inovação no setor público e Design de Interação não se caracterizam como objeto central desta pesquisa, e sim como suporte.

Por fim, com relação ao tempo, a pesquisa esteve delimitada dentro do cronograma previsto para o curso de pós-graduação em Design, no qual o estudo de caso ocorreu entre o mês de setembro de 2017 a março de 2018.

1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

A estrutura dessa dissertação está dividida em seis capítulos:

Capítulo 1 – Introdução: compreende o contexto da pesquisa e problema, objetivo geral, objetivos específicos, justificativa, aderência ao programa, abordagem metodológica da pesquisa, delimitação da pesquisa e estrutura da dissertação.

Capítulo 2 – Fundamentação Teórica: aborda os temas – gestão de design, inovação e design no setor público, gestão de design no setor público e design de interação.

Capítulo 3 – Procedimentos Metodológicos: procedimentos adotados para o desenvolvimento da dissertação.

Capítulo 4 – Pesquisa Aplicada (Estudo de Caso): compreende a descrição detalhada dos resultados da pesquisa. Primeiramente é contextualizado o ambiente por qual passa a pesquisa (TCE/SC) para posteriormente discorrer sobre o desenvolvimento do projeto ‘APP TCE Sessões’.

Capítulo 5 – Análise e Discussão dos Resultados: discussão sobre os resultados da pesquisa.

Capítulo 6 – Conclusões e Recomendações: apresentadas as principais conclusões da pesquisa e possibilidades de estudos futuros.

Referências: referências utilizadas na dissertação.

Apêndices

A Figura 1 traz um resumo da divisão dos capítulos dessa dissertação.

Figura 1: Estrutura desta dissertação

GESTÃO DE DESIGN EM ÓRGÃOS PÚBLICOS: UMA ANÁLISE DA ATUAÇÃO DO DESIGN POR MEIO DA EXPERIÊNCIA DO DESENVOLVIMENTO DO APP TCE SESSÕES	CAPÍTULO 1 1. Introdução 1.1 Objetivos 1.2 Justificativa 1.3 Aderência ao Programa 1.4 Abordagem Metodológica 1.5 Delimitações 1.6 Estrutura do Trabalho
	CAPÍTULO 2 2. Fundamentação Teórica 2.1 Gestão de Design 2.2 Design no Setor Público 2.3 Design Interação
	CAPÍTULO 3 3. Procedimentos Metodológicos 3.1 Fase 1: Fundamentação Teórica 3.2 Fase 2: Pesquisa Aplicada - Estudo de Caso
	CAPÍTULO 4 4. Pesquisa Aplicada: Estudo de Caso 4.1 Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina (TCE/SC) 4.2 APP TCE Sessões 4.3 Atuação do Design/Designer na Pesquisa Aplicada 4.4 Desenvolvimento de Pesquisa aplicada - Etapas do GODP 4.5 Desenvolvimento da Pesquisa Aplicada - posicionamento do design 4.6 Desenvolvimento da Pesquisa Aplicada - nível de atuação do design 4.7 Desenvolvimento da Pesquisa Aplicada - ferramenta de avaliação (pós-projeto)
	CAPÍTULO 5 5. Análise e Discussão dos Resultados
	CAPÍTULO 6 6. Conclusões e Recomendações
	REFERÊNCIAS
	APÊNDICES

Fonte: a autora (2020)

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A seguir, serão apresentados os seguintes temas, que fazem parte da fundamentação teórica dessa pesquisa: gestão de design e seus níveis de atuação; atuação do designer; diagnóstico de design; inovação e design no setor público; gestão e níveis de atuação do design em órgãos públicos; design de interação e metodologia do design de interação.

2.1 GESTÃO DE DESIGN

A disciplina gestão de design é resultado da combinação de dois campos de naturezas distintas: a Administração e o Design. Apesar da aparente improvável combinação, Mozota et al. (2011) argumenta que os conceitos fundamentais dessas duas disciplinas revelam muito mais semelhanças do que diferenças. O design é uma atividade sistêmica de solução de problemas, coordenação e criação, e possui um caráter cultural e artístico; a gestão também trabalha com soluções de problemas por meio de processos, gerenciamento de ideias, sistemas empresariais e comunicação, sua essência está ligada à cultura organizacional, preferências do cliente e identidade.

O design é uma atividade de resolução de problemas, um exercício criativo, sistemático e de coordenação. A gestão também é uma atividade de resolução de problemas, sistemático e de coordenação. (MOZOTA, 2011, p. 17)

No Quadro 2, a abordagem comparativa entre os conceitos de design e gestão são destacados em síntese.

Quadro 2: Abordagem comparativa entre conceitos de design e gestão

CONCEITOS DE DESIGN	CONCEITOS DE GESTÃO
O design é uma atividade de solução de problema.	Processo. Solução de problema.
O design é uma atividade criativa.	Gerenciamento de ideias. Inovação.
O design é uma atividade sistêmica.	Sistemas empresariais. Informação.
O design é uma atividade de coordenação.	Comunicação. Estrutura.
O design é uma atividade cultural e artística.	Preferências do consumidor. Cultura organizacional. Identidade.

Fonte: Mozota et al. (2011, p. 98)

Segundo o *Design Management Institute* (2019)² gestão de design abrange os processos, decisões de negócios e estratégias em andamento que possibilitam a inovação e

² O *Design Management Institute* (DMI) é uma organização internacional que conecta design a negócios, cultura, clientes e o mundo em mudança. Fundada em 1975, a DMI reúne educadores, pesquisadores, designers e

criam produtos, serviços, comunicações, ambientes e marcas com design eficaz, que melhoram a qualidade de vida e proporcionam sucesso organizacional.

Best (2015) argumenta que não existe uma definição universal aceita do termo gestão de design, como também não existem conceitos universais para os termos ‘design’ e ‘gestão’, no entanto enfatiza que gestão de design é associada a uma variedade de condições: o contexto externo em que está inserido (empresas, sociedade e tecnologia, política e ambiente) e contexto interno (inclui o trabalho com inovação, pesquisa de usuários e de mercado, *branding*, *briefings*, orçamentos, equipes, metas e objetivos de projeto).

Gestão de design é o gerenciamento bem-sucedido de pessoas, projetos, processos e procedimentos que estão por trás da criação dos produtos, serviços, ambientes e experiências que fazem parte de nossa vida diária. Envolve também a gestão de relações entre diferentes disciplinas (como design, gestão, marketing e finanças) e diferentes papéis (clientes designers, equipes de projetos e stakeholders). (BEST, 2012, p. 8)

Segundo Hans (2009), o setor de manufatura adotou a gestão de design como uma ferramenta estratégica essencial na busca pela sobrevivência a longo prazo em meio ao declínio econômico e ao aumento da concorrência no exterior, abrindo assim diálogo sobre o valor do design para os negócios. O escopo da gestão de design abrange desde o gerenciamento tático das funções corporativas de design e agências de design - incluindo operações, equipe, métodos e processos de design - até a defesa estratégica do design em toda a organização como um diferenciador e propulsor do sucesso organizacional (DESIGN MANAGEMENT INSTITUTE, 2019).

Design management is a discipline in continual motion, changing, responding and adapting to the ever-increasing dynamics of social and business transformation. Its value as a force for change and thinking is growing in prominence, reaching far beyond the realm of industry and commerce, forging a strong presence within public sector institutions and not-for-profit organizations. (HANDS, 2009, p. 11)³

A origem da gestão de design traça paralelos com as evoluções dos modelos de gestão dos quais, superado o período taylorista e hierárquico, passaram a trabalhar de forma inteligente, flexível, que encorajam a tomada de decisões de risco, autonomia e a iniciativa, orientada ao usuário, o gerenciamento por projetos e qualidade total (MOZOTA et al., 2011; MARTINS; MERINO, 2011). A disciplina, portanto, é configurada em combinação com

líderes de todas as disciplinas de design, todos os setores e todos os cantos do planeta para facilitar a mudança organizacional transformacional e a inovação orientada ao design.

³Tradução: “A gestão de design é uma disciplina em movimento contínuo, mudando, respondendo e adaptando-se à dinâmica cada vez maior da transformação social e empresarial. Seu valor como força de mudança e pensamento está crescendo em destaque, alcançando muito além do setor industrial e comercial, criando uma forte presença nas instituições do setor público e nas organizações sem fins lucrativos.”

métodos e técnicas da gestão empresas. No Quadro 3, é possível compreender a combinação e os pontos de convergência entre o design e a gestão.

Quadro 3: Modelo de convergência para design e gestão

ABORDAGEM DE GESTÃO DO DESIGN	OBJETIVO DA GESTÃO DO DESIGN
Abordagem administrativa da gestão do design	Promover o design com métodos administrativos <ul style="list-style-type: none"> ● design e desempenho organizacional ● design/marca, identidade, estratégia ● administração geral e métodos de gestão do design
Abordagem estratégica da gestão do design	Melhorar a gestão com o conhecimento de design Teorias de uma forma: princípios do design Criatividade e gestão de ideias

Fonte: Mozota et al. (2011, p. 99, adaptação nossa)

Essa combinação permitiu aos designers assumir responsabilidades de gerente de projetos (que inclui gestão de recursos do orçamento, de pessoal e outras tarefas), porém isso não o caracteriza. A gestão de design distingue-se pelo seu papel na identificação e comunicação de formas pelas quais o design pode contribuir para o valor estratégico de uma empresa. Apesar desta diferenciação, o objetivo é tornar gerentes e designers parceiros a fim de chegar a ideias e métodos que possam ser usados para aumentar a eficiência e contribuir com aplicação de metas da gestão empresarial como um todo (MOZOTA et al., 2011; MARTINS; MERINO, 2011).

A gestão de design segue, portanto, segundo Mozota et al. (2011), um processo semelhante aos procedimentos usados pela administração no desenvolvimento de novos produtos e no processo de inovação: começa com um *briefing* que define a natureza do problema a ser resolvido e termina com um resultado (produto, embalagem ou serviço) do qual atende os pontos levantados do documento.

[...] o design é ao mesmo tempo um fim (o design é colocado a serviço de objetos corporativos) e um meio (o design contribui para a solução de problemas de gestão). A gestão do design é uma “gestão de ativos” que agrega valor, bem como uma “gestão de atitudes” que apoia a revisão dos modelos mentais da empresa. (MOZOTA et al., 2011, p. 94)

É importante reconhecer que a gestão de design não se limita a essa combinação, nem mesmo à gestão dos processos em si. Além dos designers trabalharem os tradicionais processos e práticas comerciais e gerenciais das organizações, em conjunto com as metodologias de solução de problemas intrínsecas da profissão, a natureza de sua atividade também consiste em alargar seu escopo de modo a englobar mais áreas, utilizando sua abordagem centrada em pessoas para transpor as tradicionais fronteiras funcionais, tanto pelo lado do cliente como pelo

da empresa, conciliando de forma sistêmica o processo multidisciplinar que caracteriza os projetos que abordam a solução de problemas (BEST, 2015; DIAGNÓSTICO..., 2014; HANDS 2009).

Entendendo a gestão de design como uma maneira de integrar o design ao mundo dos negócios, torna-se válido colocar algumas das definições existentes do que é design, qual é seu campo de atuação e qual o perfil do profissional da área. Após essa apresentação, discutem-se os diferentes níveis de atuação da gestão de design, a atuação do designer e o entendimento sobre o diagnóstico de design.

2.1.1 Design

Historicamente, o design está vinculado ao surgimento das indústrias. Sua evolução vem desde o lema de que “a forma segue a função”, até a comercialização de objetos mais voltados às reais necessidades e desejos dos consumidores (FERNANDES et al., 2014).

Nessa crescente demanda por produtos diferenciados, o conceito e as atividades do design desenvolveram-se, e hoje, para muitas pessoas, a palavra evoca pensamentos de criatividade, produtos, arquitetura, gráficos ou simplesmente a aparência ou o funcionamento de algo (FERNANDES et al., 2014; LEURS; ROBERTS, 2017). A atividade ainda é associada ao mero ato de projetar elementos visuais e funcionais – forma função. Esta visão desencadeia o desconhecimento das potencialidades do design por parte das empresas e organizações, tendo como consequência a aplicação do design de forma fragmentada a um contexto reducionista de curto prazo e com papel limitado nos projetos (AGUNE, 2014; MARTINS; MERINO, 2011; SURI, 2003). “Perde-se então a oportunidade de um projeto sob uma ótica global que ultrapassa os aspectos temporais, principalmente em se tratando de produtos e serviços com um ciclo de vida maior ao próprio projeto” (MARTINS; MERINO, p. 31-32, 2011).

Apesar da validação de todas essas associações do design ao vocabulário citado - do qual segundo Leurs e Roberts (2017) captura o que pode-se classificar como “formas tradicionais de design” - a prática do design se estendeu para além dos limites técnicos e metodológicos para abordagens mais amplas. Em acordo com este ponto de vista, Mozota et al. (2011) cita que o conceito “design” sofre entendimentos diferenciados, pois pode-se se referir tanto a uma atividade (o processo de design) quanto ao resultado dessa atividade (um plano ou forma), ou é tanto um processo de resolução de problemas quanto um processo de busca de problemas (BEST 2012).

Em acordo com este processo evolutivo do conceito de design, Niemeyer (2007) estruturou três tipos distintos de entendimento da prática e conhecimento da profissão: **design como atividade artística** (valoriza-se no profissional o seu compromisso com o artífice, com a fruição do uso), **design como invento** (o profissional tem compromisso prioritário com a produtividade do processo de fabricação e com a atualização tecnológica) e **design como coordenação** (o designer tem a função de integrar os aportes de diferentes especialistas, desde a especificação de matéria-prima, passando pela produção a utilização e ao destino final do produto). Estes entendimentos tanto se sucederam como coexistem, ao longo do tempo, criando uma tensão entre as diferentes tendências simultâneas.

Transcendendo aos tipos de entendimento do design citados acima, Paladini (2017) elucida que hoje a disciplina ganha um novo *status* e passa a fazer parte da alta esfera corporativa elaborando parte das estratégias de negócios, auxiliando na melhoria da qualidade, que consolidada de forma gradual em projetos, programas, políticas, estratégias e na filosofia de design, reconfigura as estruturas corporativas. Pelo ponto de vista desta abordagem mais ampla do design, pode-se observar que seu conceito também amplia, pois constitui o desenvolvimento de uma mensagem e/ou um objeto (ou redesenho), atendendo a complexidade de fatores sociais, econômicos e estéticos (MARTINS; MERINO, 2011). O *World Design Organization* (2020)⁴ coloca que o Design Industrial é um processo estratégico de resolução de problemas que impulsiona a inovação e leva uma melhor qualidade de vida por meio de produtos, sistemas, serviços e experiências inovadoras, colocando o ser humano como centro do processo. O design é o conjunto de processos de interação criativa e sistemática, trabalhado com diferentes atores sociais, “[...] é a visualização criativa e sistemática das diferentes funções de objetos de uso e sua adequação às necessidades dos usuários ou aos efeitos sobre os receptores” (SCHNEIDER, 2010, p. 197).

Por esta discussão, Leurs e Roberts (2017) avalia que o design pode funcionar em vários níveis e de maneiras diferentes, desde o conceito tradicional de artefato visual ou tangível, até interações e experiências para transformar sistemas, como pode ser visto em diagrama na Figura 2.

⁴*World Design Organization* (WDO) é uma organização internacional não-governamental e representante ativa do design industrial. Promove e compartilha o conhecimento da inovação orientada ao design industrial, do qual acredita aprimorar a qualidade econômica, social, cultural e ambiental de vida. A WDO atende a mais de 170 organizações membros, representando milhares de designers industriais em todo o mundo.

Figura 2: Diagrama de níveis do design



Fonte: Leurs e Roberts (2017, tradução nossa)

O design se utiliza de metodologias, métodos e técnicas que fazem parte do processo de design. Possui quatro características essenciais (4Cs): 1) Criatividade – exige a criação de algo que não existia antes; 2) Complexidade - envolve decisões quanto a um grande número de parâmetros e variáveis; 3) Comprometimento - requer o equilíbrio de várias necessidades, às vezes conflitantes; 4) Capacidade de escolha - impõe que se façam escolhas entre muitas soluções possíveis para um problema em todos os níveis, desde o conceito básico até o menor detalhe (MOZOTA et al., 2011; MARTINS; MERINO, 2011).

Segundo Mozota et al. (2011), o processo de design conta com 5 etapas cuja cada qual objetiva diferentes resultados, porém interconectados, e conta com diversas técnicas de metodologia de projeto utilizadas nas etapas (ex: *brainstorming*, painel semântico, palavras indutoras etc.)– ver Quadro 4.

Quadro 4: O processo de design

ETAPAS	OBJETIVO	RESULTADOS VISUAIS
0. Investigação	Ideia	Reunião
1. Pesquisa	Conceito	Conceito visual
2. Exploração	Escolha de estilo	Esboços de ideias, rascunhos Esboços de apresentação Modelo em escala reduzida
3. Desenvolvimento	Protótipo Detalhamento	Desenhos técnicos Modelo funcional Simulação 3D para correção visual Capacidades de funcionamento
4. Realização	Teste	Documentos de execução Protótipo
5. Avaliação	Produção	Ilustração do produto

Fonte: Mozota et al. (2011, p. 27)

Com relação ao campo de atuação da disciplina, relacionada à sua natureza, Mozota et al. (2011) classifica de acordo com a dimensão dos produtos resultantes da mesma: duas dimensões (2D), três dimensões (3D) e quatro dimensões (4D) – ver Quadro 5. Esta última, mais recente, refere-se à interface com o usuário uma vez que ela aparece em processos de design orientados pelas novas tecnologias de informação.

Quadro 5: Tipos de disciplinas do design

DESIGN 2D	DESIGN 3D	DESIGN 4D
Design gráfico	Design de móveis	Design digital
Design de informação	Design de moda	Design interativo
Ilustração	Design de interiores	Design da Web
Design têxtil	Design industrial	
	Design ambiental	

Fonte: Mozota et al. (2011, p. 21)

Vale ressaltar que a Gestão de Design não precisa especializar-se em todas as habilitações descritas acima, “mas a função do gestor de design consiste em coordenar e integrar essas habilitações, para que, num contexto estratégico, a imagem da empresa seja percebida em seu conjunto” (MARTINS; MERINO, p. 67, 2011).

Independentemente de qual linha de conceituação o design abordar, o valor do design diz respeito a melhorar as situações, as coisas, tornar a vida das pessoas mais fácil (BEST, 2012; LEURS; ROBERTS, 2017).

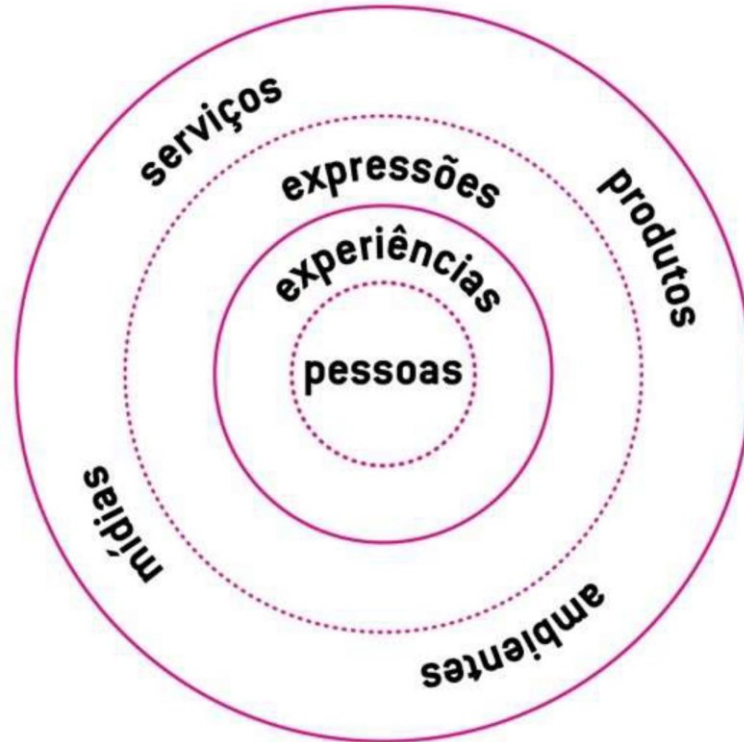
Quando falamos em design, falamos de projetos pensados por pessoas que buscam oferecer bem-estar para outras pessoas, buscam gerar ambientes felizes, dentro dos limites da felicidade humana possível e razoável. [...] Design humaniza, longe de ser objeto, logotipo ou rótulo. [...] É área de conhecimento universal e específica, relacionada à pesquisa, gestão, projeção, construção, produção e acompanhamento de todo o ciclo de vida de produtos, serviços e ambientes. Está aberto para as mais variadas indústrias – da moda aos transportes; da sinalização e mobiliário urbano às tecnologias da informação e da comunicação; das fachadas de interiores; do maquinário industrial às embalagens; dos livros e pelas gráficas às interfaces digitais; dos esportes de competição ao lazer; dos objetos de uso diário ao que precisa ser inventado, entre outras tantas possibilidades, tangíveis e intangíveis, que o rico universo do design contempla. Essa atuação abrange todos os pilares da economia, seja na iniciativa privada, no setor público seja no terceiro setor, onde houver oportunidades, demandas e necessidades de inteligências criativas. (MEGIDO, p. 12-13, 2016)

Como uma atividade centrada nas pessoas (BEST, 2012), o valor do design sob o ponto de vista da gestão surge da eficiência para desenvolver uma cultura mais focada no cliente, além de melhorar a qualidade dos processos, da definição das estratégias e da qualidade das equipes (MOZOTA et al., 2011). O “valor” pode ser definido como a qualidade pela qual algo é estimado ou tem importância em maior ou menor grau a alguém. A atividade de design bem direcionada pode contribuir para adicionar valor percebido pelo usuário, assim como identificar maneiras de adicionar novos (MARTINS; MERINO, 2011). O valor do design, segundo Carreira (2016), é resultado que vai muito além do significado “forma-função”: o design é um operador de significados e valores para dar aos usuários experiências que vão fazer sentido na vida deles. Cada significado só existe dentro de um sistema maior, e este é resultado de algum tipo de processo (CARDOSO, 2012), não de combinações estritamente aleatórias. A atividade de design transpassa o próprio profissional da área “que deve compreender o sistema de valorização sociocultural e saber aportar significados aos seus projetos com coerência, coesão e credibilidade” (CARREIRA, p. 109, 2016), ao que o autor chama de três “Cs” da significação. Por este ponto de vista pode-se entender o design como um campo essencialmente híbrido que opera a junção entre corpo e informação, entre artefato, usuário e sistema (CARDOSO, 2012).

Conforme foi apontado, o design sob o ponto de vista de melhorar a vida das pessoas e suas experiências, amplia significativamente seu conceito e atuação. Quando se coloca que o design visa melhorar experiências, significa ir além de conceber um objeto/produto, significa combinar as interações e dinâmicas com os objetos, ambientes e serviços (ver Figura 3). Importante apontar que não se pode controlar as experiências subjetivas das pessoas, mas sim influenciar essa experiência por meio de diferentes aspectos como som, cheiro, textura, entre

outros aspectos estéticos e sensoriais, bem como por outras qualidades comportamentais como *feedback*, ritmo, sequência, estratificação e lógica – todos esses aspectos são presentes em projetos de produtos, ambientes, mídia e serviços (SURI, 2003).

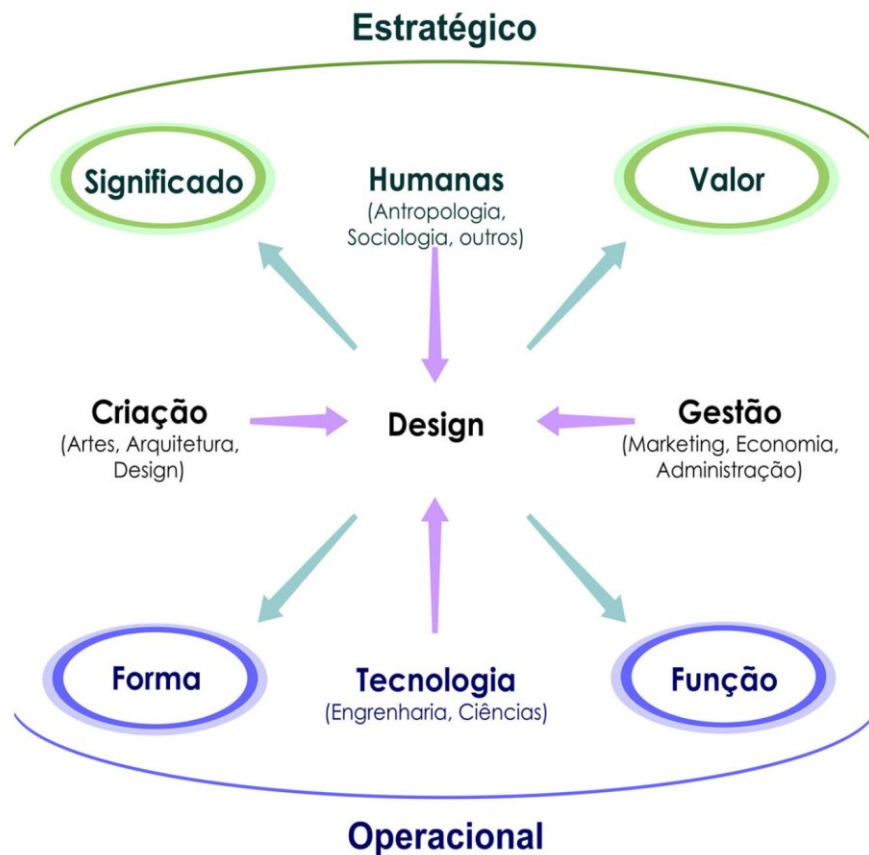
Figura 3: Design para a experiência



Fonte: Suri (2003, p. 40, tradução nossa)

Compreendido as atividades, o campo de atuação e o valor da disciplina de design, Gregório (2014) estrutura o design em dois níveis de atuação: estratégico e operacional. O primeiro relaciona-se à definição do problema, necessidade ou oportunidade, enquanto que o operacional se concentra na entrega, tangibilidade e implementação da solução. O autor acredita que ambos os níveis compõem inter-relações e saberes básicos e transdisciplinares (humanas, criação, gestão e tecnologia), que constituem qualquer projeto de design influenciando diretamente em seu resultado final (significado, valor, forma e função) como pode ser visto na Figura 4.

Figura 4: Os dois níveis do design



Fonte: Gregório (2014, p. 96)

Sendo assim, é papel do design alargar seu escopo de modo a englobar áreas diversas (BEST, 2012), ou seja, ampliar seu campo de atuação, interação e natureza de trabalho. Para compreender essa dimensão, a seguir serão apresentados os diferentes níveis de atuação da gestão de design.

2.1.2 Níveis de atuação da gestão de design

Segundo o Design Management Institute (2019), o escopo da gestão de design abrange desde o gerenciamento tático das funções corporativas de design e agências de design - incluindo operações, equipe, métodos e processos de design - até a defesa estratégica do design em toda a organização como um diferenciador e propulsor do sucesso organizacional. Pode-se traçar, portanto, diferentes níveis de atuação da gestão de design.

Mozota et al. (2011) classifica a gestão de design em três níveis: operacional do projeto, funcional e estratégico. O primeiro refere-se aos primeiros passos de integração do

design na empresa; o segundo, à criação de uma função de design na empresa e o terceiro refere-se ao papel do design como unificador e transformador da visão da empresa. Best (2015) classifica esses três níveis como operacional (diz respeito a produção do tangível), tático (diz respeito ao trabalho de sistemas e processos) e estratégico (diz respeito a trabalhar missões e políticas).

De forma mais específica e aprofundada, Mozota (2002, apud MARTINS; MERINO, 2011) apresenta um modelo de cadeia de valor para o design considerando os níveis de decisões que caracterizam a gestão de design: operacional, tático e estratégico (Quadro 6).

Quadro 6: Gestão de design sobre os três níveis de especialidade

INFLUÊNCIA DO DESIGN	NÍVEIS DE DECISÕES	NÍVEIS DE CRIAÇÃO DE VALOR	NÍVEIS DE COMPETÊNCIAS
Sobre a oferta: dá um sentido Design operacional.	Gestão de Design operacional.	Atuação sobre a oferta da organização ou função diferenciadora do design.	Design ação ou como competência econômica. Cria o valor sobre as funções da organização.
Sobre os homens: ajuda a mobilizar e motivar pela facilidade de circulação de informações, aproximando diferentes atores num mesmo projeto.	Gestão de Design tático.	Atuação sobre a empresa ou função coordenadora do design.	Design função ou como competência controladora. Cria o valor sobre as funções suporte, em particular sobre a gestão da inovação e da tecnologia.
Sobre a empresa: facilita a formulação de um projeto que incite a visão do núcleo estratégico.	Gestão de Design estratégico.	Atuação do design sobre o ambiente empresarial ou função transformadora do design.	Design visão ou como competência psicológica, influi na compreensão do ambiente e transforma procedimentos.

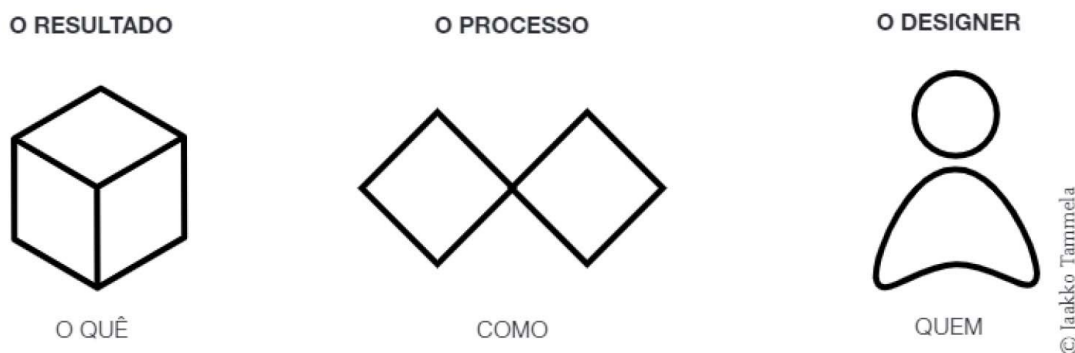
Fonte: adaptado de Mozota apud Martins e Merino (2011, p.153)

Martins e Merino (2011) destacam que adoção, a qualquer nível de gestão de design, nem sempre acontece de maneira estruturada ou com sua real participação nas atividades estratégicas e no controle de projetos da empresa, o que provoca disparidade entre alguns objetivos e resultados. Os autores acreditam que essa disparidade pode ser tratada em paralelo pelos níveis estratégicos e operacionais, sendo que o primeiro funciona como forma de atuação direcionada para o gerenciamento através do design nas empresas, integrando produtos e imagens, e o segundo manifesta-se como produtos físicos ou tangíveis, são projetos e processos em operações do cotidiano, implementados.

Por meio das discussões levantadas até o momento, percebe-se o design por três elementos (ver Figura 5): 1) o resultado – o real produto do design, o percebido, que gera valor

para o indivíduo, sociedade e diversos atores de uma organização; 2) o processo – a forma de trabalhar e enxergar oportunidades para criar soluções de design e 3) designer – pessoa ou grupo de pessoas que têm uma mentalidade e habilidades de design e utilizam-se delas para chegar a resultados concretos (TAMMELA, 2016).

Figura 5: Elementos do design



Fonte: Tammela (2016, p. 33)

Com relação ao terceiro elemento apontado, 'designer', Mozota et al. (2011) explica que as habilidades de comunicação pessoal do profissional, associadas à sua perícia e mentalidade holística, constituem o valor tácito do design. A seguir apresenta-se o perfil do profissional, como forma de compreender seu papel frente às atividades que abordam a gestão de design.

2.1.3 Atuação do designer

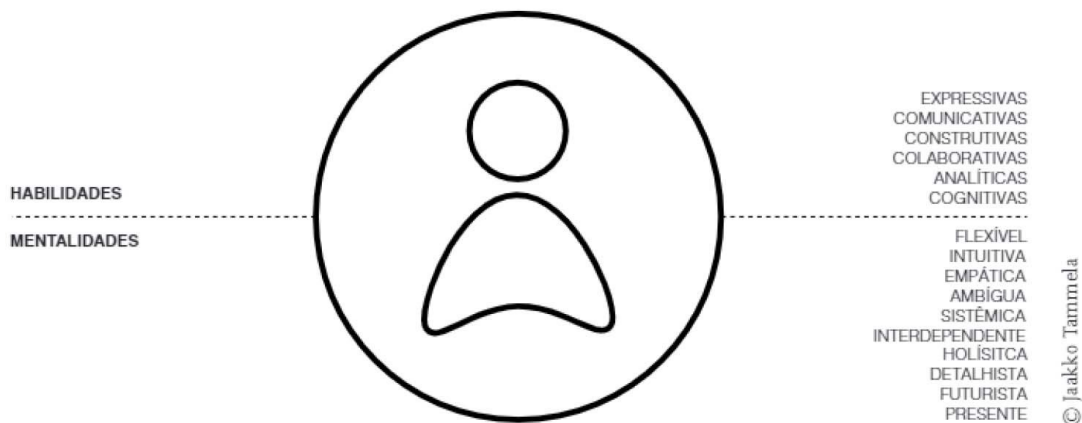
Em conformidade com a discussão anterior, com relação ao conceito de design, do qual emprega-se o design para além dos limites técnicos e metodológicos para abordagens mais amplas, a carreira do designer vem apresentando diversificações e especialização em razão de constantes transformações socioculturais e econômicas, bem como em virtude da aceleração científico-tecnológica. Por consequência, o contexto de atuação do designer está progredindo em direção a uma perspectiva sistêmica. Segundo o levantamento 'Diagnóstico do Design Brasileiro' (2014)⁵, o profissional designer pode ser compreendido como o resultado do processo que envolve as tendências sociais e mercadológicas, somadas ao perfil profissional atual e futuro.

⁵ Lançado em 2014 pelo Centro Brasil Design (CBD) em parceria com o Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC) e a Agência Brasileira de Promoção de Exportações e Investimentos (Apex-Brasil), o estudo 'Diagnóstico do Design Brasileiro' teve como objetivo criar uma referência em design para o desenvolvimento da indústria e fornecer subsídios para a elaboração de uma política pública de design no país.

Segundo o relatório, o perfil profissional atual do designer conta com **competências e habilidades**, tais como: pesquisar, organizar e sistematizar dados e informações; utilizar um procedimento metodológico para o desenvolvimento do trabalho; desenvolver projetos, processos, sistemas e/ou soluções; buscar processos, métodos em diferentes áreas do conhecimento, quando necessário, e aplicá-los à sua atividade e/ou projeto; gerenciar projetos; expressar ideias por meio de desenhos, imagens, textos, modelos, protótipos etc. e conciliar os interesses dos *stakeholders* em relação ao projeto.

Na percepção de Tammela (2016) há dois níveis que definem (ou constroem) o profissional de design: **habilidades** (capacidades racionais e/ou operacionais e ferramentas que ajudam a navegar pelo processo de design) e **mentalidades** (conjunto de sentimentos e postura que ajudam a suportar o caminho dentro do processo) – ver Figura 6.

Figura 6: Níveis - profissional de design



Fonte: Tammela (2016, p. 33)

Quanto ao perfil profissional do futuro, a *The Professional Association for Design* (AIGA)⁶ e a Adobe⁷ realizou uma pesquisa da qual buscou traduzir as expectativas dos participantes sobre as competências essenciais que seriam necessárias, em várias combinações, para o designer de amanhã, mais precisamente para o ano de 2015 (o estudo foi realizado em 2006). Os resultados do estudo são as competências listadas no Quadro 7 em ordem de importância.

⁶*The Professional Association for Design* (AIGA) é a maior e mais antiga organização de filiação de profissionais do mundo - mais de 18 mil membros. Promove o design como um ofício profissional, vantagem estratégica e força cultural vital em todas as disciplinas dos negócios, na sociedade e no futuro coletivo.

⁷A Adobe Inc. é uma multinacional americana que desenvolve programas de computador. Centra-se historicamente na criação de produtos de software de multimídia e criatividade, com uma incursão mais recente em software de marketing digital.

Quadro 7: Competências do designer do futuro

<p>1</p> <p>Habilidade para criar e desenvolver resposta visual para problemas de comunicação, incluindo a compreensão de tipografia, estética, composição e construção de imagens significativas.</p>	<p>2</p> <p>Capacidade de resolução de problemas de comunicação, incluindo a identificação do problema, pesquisa, análise, geração de solução, prototipagem, testes com usuários e avaliação de resultados.</p>	<p>3</p> <p>Compreensão ampla das questões relacionadas aos contextos cognitivos, sociais, culturais, tecnológicos e econômicos do projeto.</p>	<p>4</p> <p>Capacidade de compreender contextos públicos, reconhecendo fatores humanos, físicos, cognitivos, culturais e sociais que orientem decisões no design.</p>
<p>5</p> <p>Compreensão e capacidade de usar ferramentas e tecnologia.</p>	<p>6</p> <p>Capacidade de ser flexível, ágil e dinâmico na prática profissional.</p>	<p>7</p> <p>Competências de gestão e comunicação para atuar de forma produtiva em grandes equipes interdisciplinares e distintas estruturas organizacionais.</p>	<p>8</p> <p>Entendimento de comportamento de sistemas e de aspectos que contribuem para produtos, estratégias e práticas sustentáveis.</p>
<p>9</p> <p>Capacidade de construir argumentos verbais para soluções que abordem diversos usuários/ públicos; questões do cotidiano; negócios/operações organizacionais.</p>	<p>10</p> <p>Capacidade de colaborar de forma produtiva em grandes equipes interdisciplinares.</p>	<p>11</p> <p>Entendimento da ética na prática.</p>	<p>12</p> <p>Compreensão de itens contextualizados, incluindo causa e efeito; habilidade para desenvolver critérios de avaliação do projeto para explicar ao público e ao contexto.</p>

Fonte: a autora, com base em Diagnóstico... (p. 95-96, 2014)

Do ponto de vista da gestão de design, o designer precisa repensar sua forma de atuação, juntamente com o papel do design na dinâmica de atuação da gestão, passando de um profissional focado no problema para um profissional focado em soluções inteligentes, vinculado ao perfil das atribuições do profissional de gestão (MARTINS; MERINO, 2011). O gestor de design é um perfil relativamente novo nas organizações, segundo Azquez e Bruce (2002), e é responsável por: (1) desenvolver uma estrutura e estratégia de design para a empresa; (2) desencadear projetos de design; (3) gerenciar projetos no dia a dia; (4) adquirir e alimentar a experiência em design; (5) estabelecer *briefings*; (6) garantir a implementação eficaz do projeto e (7) avaliar cada projeto após a conclusão. Ainda segundo as autoras, o papel do gerente de design diferencia-se dependendo do nível de atuação do design. No nível do design estratégico, o papel do gerente está voltado ao desenvolvimento de uma estrutura de design; desenvolvimento de estratégias e políticas de design; consciência das tendências do design;

avaliação do design e acesso ao *feedback* dos usuários. No nível operacional, o papel do gerente diz respeito a administrar o dia a dia operacional dos projetos de design que envolve questões de pesquisa, *briefing*, implementação, monitoramento e avaliação.

Validando este ponto de vista, administradores classificam as habilidades de design por esta ordem de importância: (1) imaginação e senso de detalhe; (2) qualidade de diálogo; (3) senso de materiais; (4) qualidade de percepção; (5) capacidade de gerenciar um projeto; e (6) capacidade de síntese (MOZOTA et al., p. 25, 2011). Ainda com relação às competências do gestor de design, NEDO apud Azquez e Bruce (2002) identificam um conjunto de cinco das quais o caracterizam (ver Quadro 8).

Quadro 8: Competências do gestor de design

COMPETÊNCIAS EM DESIGN
<ul style="list-style-type: none"> • Criatividade objetiva • Técnica • Capacidade conceitual
COMPETÊNCIAS EM NEGÓCIOS
<ul style="list-style-type: none"> • Organizacional, planejamento • Resolução de problemas • Habilidades comerciais
COMPETÊNCIAS INTERPESSOAL
<ul style="list-style-type: none"> • Construção de relacionamentos • Influência • Habilidades de apresentação • Flexibilidade
COMPETÊNCIAS NO DIRECIONAMENTO DO PROCESSO
<ul style="list-style-type: none"> • Compromisso, entusiasmo, autoconfiança • Orientação dos resultados • Orientação da equipe • Padrões altos
COMPETÊNCIAS DE PERSPECTIVA E ESTRUTURA
<ul style="list-style-type: none"> • Coleta e uso de informações • Pensamento estratégico • Foco no consumidor/cliente

Fonte: adaptado de NEDO apud Azquez e Bruce, p. 5, 2002 (tradução nossa)

O processo formativo do design tende (ou deveria) propiciar uma visão sistêmica do processo de desenvolvimento de projetos, inicialmente sob uma perspectiva operacional do saber fazer e complementando com uma visão estratégica. Esta última é que possibilitará ações dentro da gestão de design e uma aproximação mais eficaz junto às outras áreas afins. (MARTINS; MERINO, p. 53, 2011)

A *International Council of Design* (2020)⁸ parte do princípio de que a disciplina de design é dinâmica, portanto o profissional da mesma tende, por meio de sua experiência, criar soluções dinâmicas de ambientes visuais, materiais, espaciais e digitais, empregando abordagens interdisciplinares e híbridas à teoria e prática do design. Designers são responsáveis por entender o impacto cultural, ético, social, econômico e ecológico de seus empreendimentos e sua responsabilidade final em relação às pessoas e ao planeta, tanto nas esferas comercial quanto nas não comerciais.

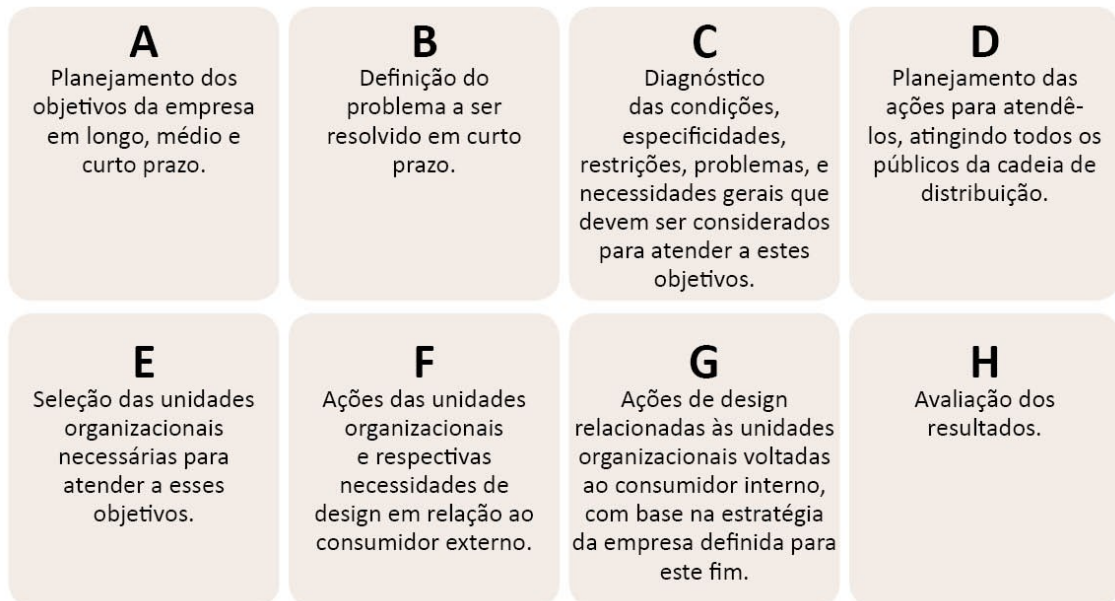
Martins e Merino (2011) ressaltam que é fundamental o profissional de design manter-se atualizado e dinâmico, pois a disciplina caracteriza-se por contextos mutantes gerados por fatores evolutivos. Essas mutações são percebidas e importantes na definição de um diagnóstico de design, tópico que abordaremos a seguir.

2.1.4 Diagnóstico de design

O trabalho da gestão de design compreende, segundo Avedaño (2003, apud MARTINS; MERINO,2011), como um conjunto de atividades composto por: diagnóstico, coordenação, negociação e design. A definição de diagnóstico refere-se à coleta e análise de dados para avaliar problemas de diversas naturezas, é ter o conhecimento de uma determinada situação por meio de sinais ou investigações realizadas (SANTOS, 2011). Para garantir que o projeto de design seja alinhado aos objetivos estratégias de uma empresa, o designer, segundo Oda (2010), precisa compreender o problema, ou seja, realizar o diagnóstico do ambiente interno e externo à empresa e apresentar este cenário ao empresário. Segundo Martins e Merino (2011) é função do gestor de design levantar este tipo de diagnóstico, como também conhecer e incorporar missão, visão e função da empresa. Além disso, há outras funções que cabem ao gestor de design que são apresentadas no Quadro 9.

⁸*International Council of Design* (ico-D) é uma rede sem fins lucrativos e apartidária, que lidera de maneira criativa, facilitando o diálogo entre plataformas de design, incluindo categorias profissionais, educacionais e promocionais.

Quadro 9: Funções do gestor de design



Fonte: a autora, com base em Martins e Merino (p. 205, 2011)

O diagnóstico permite que seja realizada uma análise da situação, frente à problemática que originou a demanda, utilizando-se de ferramentas e técnicas de levantamento de informações. “Este primeiro momento, de fato, é fundamental para (re)conhecer as variáveis, os atores diretos e indiretos, suas capacidades e limitações, suas expectativas e projeções, dentre outros fatores” (MERINO; MERINO; FIGUEIREDO, p. 35, 2007).

Best (2012) compreende o diagnóstico de design como uma auditoria que antecede a formalização do *briefing*. Segundo a autora, as auditorias são conduzidas para avaliar com independência o desempenho de uma organização ou parte de uma organização. São avaliadas questões como: a capacidade do design de uma organização, revelar como o design está sendo utilizado (ou não) em prol da visão e dos valores de marca, das metas e objetivos do modelo de negócios e das aspirações da organização.

A auditoria examina o uso e o desempenho do design tanto interna (p. ex., as equipes de design e as condições de trabalho) quanto externamente (produtos, serviços, comunicações), para garantir a coerência entre o que a empresa diz (a identidade da marca) e o que faz (comportamento dos empregados práticas comerciais ou percepções do cliente). (BEST, p. 20, 2012)

Best (2012) define que as auditorias de design levantam informações que ajudam as organizações muito além de definir as pautas de design: influenciam as diretrizes da organização, moldam estratégias corporativas, estabelecem pautas de design futuras e põe contratações, projetos e práticas em andamento. Quanto à estrutura deste processo de auditoria, Best (2012) define onze etapas das quais são descritas no Quadro 10.

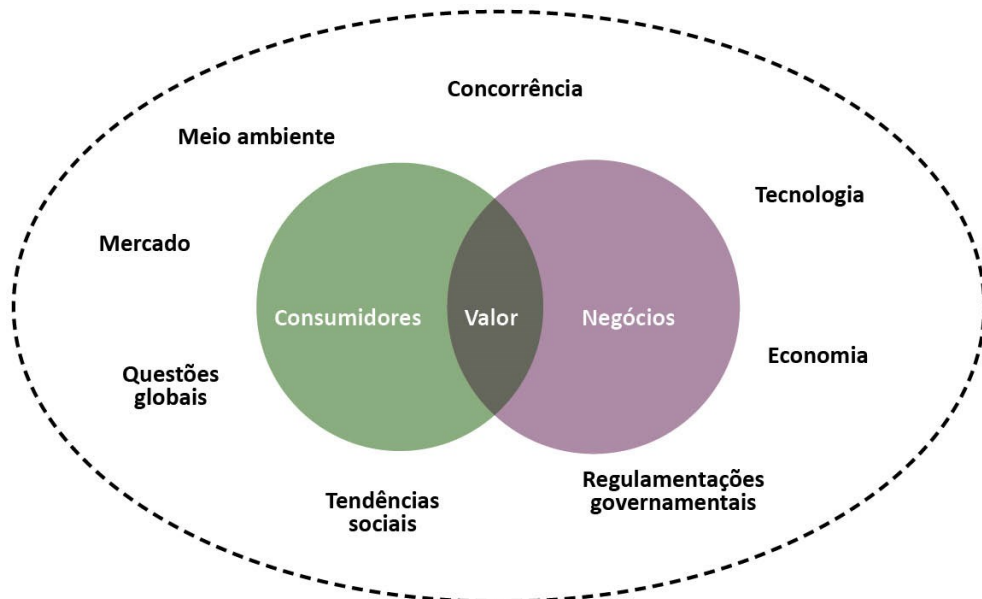
Quadro 10: Estrutura do processo e do relatório da auditoria de design

ESTRUTURA DO PROCESSO E DO RELATÓRIO DA AUDITORIA DE DESIGN
Acordo formal de auditoria
Definição: propósito e processo da auditoria
Posição de mercado, públicos-alvo, ambiente competitivo
Evidência de material coletado
Exame de organização 1: aspecto, sensação, comportamento
Exame de organização 2: entrevistas com <i>stakeholders</i> (percepções e aspirações)
Análise do uso do design (incluindo pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças)
Conclusão
Recomendações (e apresentação)
Ações/próximos passos
Disseminação e circulação

Fonte: adaptado de Best (p. 22, 2012)

Em acordo com este ponto de vista, Oda (2010) entende o diagnóstico de design como uma etapa pré-projetual que antecede à elaboração do *briefing* e aderente a qualquer metodologia de design, contempla variáveis humanas, econômicas, sociais, culturais, tecnológicas, produtivas, estéticas, simbólicas, comunicacionais e mercadológicas, dentre outros, relacionados aos ambientes internos e externos da empresa. As variáveis destes ambientes são entendidas por Best (2015) como um ecossistema que compõe o entorno da junção de dois principais conjuntos essenciais ao trabalho da gestão de design: consumidores e negócios. A interseção desses conjuntos resulta no 'valor' (ver Figura 7).

Figura 7: Variáveis externas e internas de uma organização consideradas no diagnóstico de gestão de design



Fonte: Best (2015, Location 700, tradução nossa)

Ao final do diagnóstico de design, os resultados são compilados, analisados e avaliados para que possam ser feitas recomendações de algumas ações a serem efetuadas, por meio de um relatório contendo o propósito do diagnóstico, o processo que foi efetuado, os resultados encontrados e recomendações estratégicas de curto, médio e longo prazo (BEST, 2015).

O diagnóstico de design fornece ao gestor de design um panorama do estado atual em que se encontra a organização, tanto internamente, como em relação ao ambiente externo. O mesmo propicia uma visão sistêmica com relação ao perfil dos consumidores atuais e potenciais da empresa, bem como entender como a empresa entende e aplica o design nos níveis operacional, tático e estratégico. Esse entendimento é necessário para desenvolver projetos de design de maneira estratégica e que possam gerar um impacto positivo na organização, por meio das oportunidades detectadas (HINNIG, 2018; MARTINS; MERINO, 2011; BEST, 2012).

2.2 DESIGN NO SETOR PÚBLICO

Para compreender as relações do setor público com o design, é importante, primeiramente, considerar a influência do ambiente externo por meio das relações interdisciplinares entre contexto histórico-social e econômico-social, gestão, administração, inovação, tecnologia e o próprio design. Nos dois últimos séculos essas inter-relações são consideradas pontos cruciais para a compreensão da formatação da gestão pública e “refletem

os diferentes modos de conhecer – desde crenças até teorias – as estratégias e as organizações” (LEVY, 2016, p. 46).

Com relação à formatação da gestão pública brasileira, Siqueira e Souza (2007) cita que o processo histórico da administração pública tem início com a abordagem Patrimonialista, predominante no Brasil Colônia (1500-1822), Império (1822-1889) e República Velha (1889-1930). Em seguida, durante o período Getulista (1930), instaura-se a abordagem Burocrática. Por fim, chegou-se à Nova Administração Pública, acolhida no Brasil nos anos 90. Mediante a uma estrutura mais simplificada, mas corroborando a esses autores, Barros (2017) destaca três momentos históricos da administração pública brasileira: 1) Administração Pública Patrimonialista (Período Colonial a 1930) – contempla a abordagem ‘Brasil Colônia’, ‘Império’ e ‘República Velha’ de Siqueira e Souza (2007); 2) Administração Pública Burocrática (a partir de 1930) e 3) Administração Pública Gerencial (a partir de 1990) – também entendido por Sela e Soares (2014), como ‘Nova Administração Pública’, mesmo entendimento de Siqueira e Souza (2007).

Segundo Siqueira e Souza (2007) o momento da ‘Nova Administração Pública’ incitou uma necessidade de inovação na gestão a partir da perspectiva de um administrador público, o que resultou no surgimento de um novo estilo governamental denominado por Diniz (1997, apud SIQUIERA; SOUZA, 2007) de *governança pública*⁹. Surge então o termo ‘Nova Governança Pública’, cunhado por Osborneb (2006, apud SILVESTRE, 2019), em uma primeira tentativa de contextualizar um novo modelo e arranjo institucional e organizacional para a provisão e prestação de serviços públicos. Segundo Silvestre (2019) diferentemente da ‘Nova Administração Pública’, esse modelo de gestão não promove a competição entre e dentro das organizações para aumentar a eficiência com base na rivalidade; promove sim a cooperação e inclusão dos vários saberes, perspectivas e recursos, que através de uma base negociada possibilitará o desenho de serviços com efeitos diretos no bem-estar dos seus usuários, contribuindo ao processo de criação de valor público.

Lotta (2016) divide a formatação da gestão pública por meio de marcos históricos: o primeiro deles se sucedeu nos anos 1980, onde o país sofreu intenso processo de mudanças políticas, resultado da redemocratização, que culminou com a aprovação da nova Constituição Federal de 1988. Por meio dessa aprovação, o Estado passou a ser responsável pelo provimento

⁹ Segundo Evans (1989, apud SIQUIERA; SOUZA, p. 3, 2007) Governança é a capacidade do Governo em tomar decisões pertinentes, com presteza e também demonstrar habilidade para sustentar políticas, gerando adesões e condições para o desenvolvimento de práticas cooperativas, rompendo com a rigidez do padrão de gestão pública dominante.

universal de serviços públicos a todos os brasileiros de forma indiscriminada e respeitando suas diversidades.

O segundo marco ocorreu nos anos 1990, onde o conceito difundido internacionalmente do *New Public Management*¹⁰ (Nova Administração Pública) ou ‘Administração Pública Gerencial’ (já citado anteriormente), chega ao país e promove avanços e também resultados bastante diversos e não completos na gestão pública brasileira. A crise financeira de 2008 – que atingiu países “emergentes” participantes da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE)¹¹ – também é citada como um grande marco ao nosso país, causando diversas desigualdades sociais que permeiam até hoje (LOTTA, 2016).

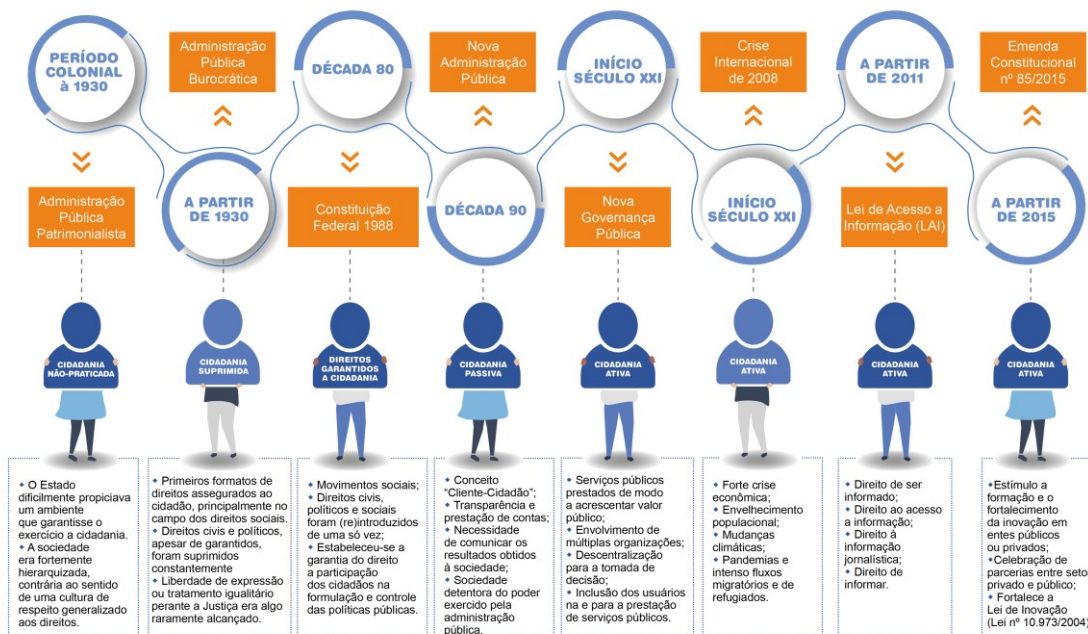
Barros (2017) ressalta que esses formatos estruturais da gestão pública brasileira intercorrem o tempo, sem que qualquer um deles tenha sido, na prática, inteiramente abandonado, criando uma relação simbiótica ao longo de décadas e incorporando características particulares de cada qual, para o modelo de gestão em vigência: ainda lidamos com corrupção, clientelismo característicos da Administração Patrimonialista e em paralelo convivemos com o apego e necessidade de previsão de normas dos procedimentos, típicos da Administração Burocrática, que acabam colocando os meios à frente dos fins, levando um valor distorcido do processo sendo mais importante que o resultado. A Administração Gerencial trabalha em paralelo a estes dois cenários em combinação a Nova Governança Pública, buscando ressignificar valores e enfatizar a prioridade da gestão pública: o cliente-cidadão. Os marcos e aspectos estruturais aqui discutidos são fundamentais para o entendimento das relações sociais com a administração pública, e têm estreita ligação com o crescimento e estruturação da noção de cidadania. Em uma combinação do entendimento dos diferentes autores citados, desenhou-se a Figura 8, que reproduz, um esquema quanto a compreensão desses marcos históricos e

¹⁰Segundo Barros (2017), a *New Public Management* (NPM) tinha como princípio uma cultura gerencial que enfatizava a prioridade do cliente-cidadão; a preocupação com os resultados e com a qualidade dos serviços públicos. Por meio desta nova fase surgiram novos valores e princípios importantes, que passaram a ter influência na gestão das organizações públicas, tais como: eficiência, eficácia e efetividade. Segundo Sela e Soares (2014), esses princípios apresentaram-se como alternativa para suplantar os problemas da administração pública, associados à incapacidade de os governos atuarem efetivamente em determinados setores da economia.

¹¹A Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) é uma organização internacional que descreve seu trabalho como construir melhores políticas para uma vida melhor. Desde a melhoria do desempenho econômico e a criação de empregos, até a promoção de uma educação forte e a luta contra a sonegação internacional, o trabalho descrito pela OCDE também é de: gerar conhecimento de dados e análises, trocar experiências, compartilhar melhores práticas e consultoria sobre políticas públicas e estabelecer padrões internacionais. Conta com um bloco de 36 países “emergentes”: Austrália; Áustria; Bélgica; Canadá; Chile; República Tcheca; Dinamarca; Estônia; Finlândia; França; Alemanha; Grécia; Hungria; Islândia; Irlanda; Israel; Itália; Japão; Coreia; Letônia; Lituânia; Luxemburgo; México; Países Baixos; Nova Zelândia; Noruega; Polônia; Portugal; Eslováquia; Eslovênia; Espanha; Suécia; Suíça; Turquia; Reino Unido e Estados Unidos.

estruturas administrativas e indica o posicionamento da “noção de cidadania” atrelada a cada período, em uma combinação de entendimento de diversos autores.

Figura 8: Formatação e marcos históricos da administração pública e sua relação com a sociedade



Fonte: a autora com base em Barros (2017); Carvalho (2008); Feitosa (2015); Levy, (2016); Lotta (2016); Silvestre (2019); Siqueira e Souza (2007) e Souza (2015)

Pode-se pressupor neste contexto histórico, que temáticas como inovação e qualidade na prestação de serviços sofreram um lento processo de inserção na gestão pública, visto os formatos inconsistentes que o país ainda processava para consolidar reformas políticas e de gestão. Além da entrada do formato de gestão ‘Nova Governança Pública’, outro grande impulsionador para este quadro avançar aconteceu em novembro de 2011, quando entrou vigor a Lei nº 12.527¹², denominada Lei de Acesso à Informação (LAI), objetivando diretrizes do acesso à informação. Juntamente com a Constituição Federal e a Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF)¹³, a LAI por meio de suas diretrizes – tanto no sentido de viabilizar o acesso a informação como garantir a qualidade da mesma - fortaleceu e impulsionou avanços na esfera pública.

Outro grande impulsionador para os avanços desse quadro foi a introdução, em fevereiro de 2015, de forma explícita, na Constituição Federal, da Emenda Constitucional

¹²Lei nº 12.527, de 18 de novembro de 2011. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2011-2014/2011/lei/112527.htm

¹³ Lei complementar nº 101, de 4 de maio de 2000. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp101.htm

nº 85¹⁴ que determina que “o Estado estimulará a formação e o fortalecimento da inovação nas empresas, bem como nos demais entes, públicos ou privados” e reconhece a relevância de estimular igualmente a criação de “ambientes promotores da inovação” (art. 219, Emenda Constitucional nº 85). Tais dispositivos foram regulamentados por meio da Lei nº 13.243¹⁵, que alterou a Lei da Inovação (Lei nº 10.973/2004)¹⁶ e outras relacionadas ao tema, instituindo um novo Marco Legal para ciência, tecnologia e inovação no país. Dentre outros aspectos, foram introduzidas maiores facilidades para celebração de parcerias do governo com o setor privado, mediante concessão de recursos ou realização conjunta de atividades, bem como procedimentos simplificados para contratação de bens e serviços que possuam características inovadoras ou que sirvam de insumo para atividades próprias de instituições científicas, tecnológicas e de inovação (REFERENCIAL... 2017/2018).

Esses dois últimos impulsionadores (LAI e Emenda Constitucional nº 85), associados aos demais marcos históricos, foram cruciais para o vislumbre de uma nova etapa que permitiu a introdução de disciplinas que estimulam a compreensão desses cenários de forma que a circulação do conhecimento tácito, a inovação, a criatividade, o trabalho em equipe e a criação, prototipagem e implementação de novos modelos de negócio, entrem em pauta, na reformulação dos processos e formas de trabalho das administrações públicas (AGUNE, 2014). As diversas disciplinas de conhecimento procuram dar base ao alcance destas intervenções e resultados e é sob esta perspectiva que o design vislumbra seu campo de atuação na gestão pública.

No decorrer dos marcos históricos, a relação do design com a gestão pública era mais ligada a incorporação e estabilização da profissão e da disciplina no Estado. Quanto a este ponto, Fernandes et al. (2014) ressalta que falar da história do design no Brasil é falar da história da indústria, acompanhada de uma política governamental favorável. Em 1930, por exemplo, consolida-se a criação do Ministério do Trabalho, Indústria e Comércio, e em seguida, em 1934, o Conselho Federal de Comércio e Exterior. Somente na década de 1950, segundo Bonsiepe apud Fernandes et al. (2014), se reconhece a necessidade do design. Os primeiros escritórios de design surgem nesta época, assim como cursos livres e workshops (São Paulo e Rio de Janeiro) com designers de renome internacional e atividades de design em museus.

¹⁴Emenda constitucional nº 85, de 26 de fevereiro de 2015. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/constituicao/Emendas/Emc/emc85.htm

¹⁵Lei nº 13.243, de 11 de janeiro de 2016. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2015-2018/2016/Lei/L13243.htm

¹⁶ Lei de nº 10.973, de dezembro de 2004. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2004-2006/2004/lei/l10.973.htm

Ainda segundo Fernandes et al. (2014), na década de 1960, motivado pelos esforços do governo de Juscelino Kubitschek quanto à importação de tecnologias e entrada de investimentos financeiros para o desenvolvimento das indústrias, o campo de design ganha notoriedade na educação com a intenção de formar adequadamente profissionais necessários para alavancar a indústria nacional. Na década de 1990, surgem programas que abordam a cultura do design junto à sociedade e às empresas, como também as iniciativas de pesquisa na área: 1995 – primeiro programa de design criado, Programa Brasileiro de Design (PBD), o programa trabalhava com três linhas de ação: promoção, educação e suporte sendo as duas primeiras destinadas à sociedade e a última às empresas; 2001 – lançado o programa Via Brasil, pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micros e Pequenas Empresas (SEBRAE); 2002 – promovido o 1º Congresso Internacional de Pesquisa em Design e 2004 – uma nova Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (PITCE) entra em vigor com foco no desenvolvimento tecnológico, modernização da indústria e capacidade produtiva, além disso é criado o Conselho Nacional de Desenvolvimento Industrial (CNDI) e do programa de Extensão Industrial Exportadora, da qual o design está nas diretrizes de Inovação e Desenvolvimento Tecnológico.

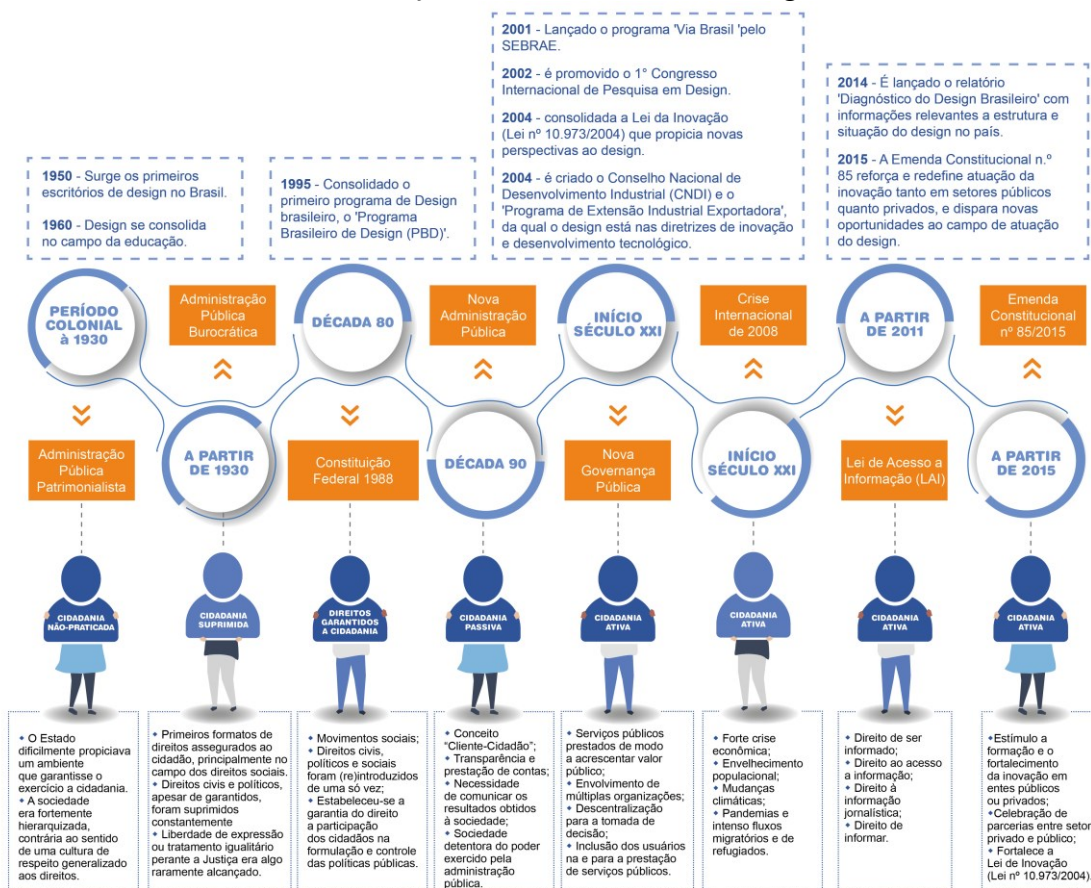
Passado uma década, o design já contava com outra estrutura: era composto por diferentes entidades representativas que atuavam no setor e por diversas iniciativas na área (DIAGNÓSTICO..., 2014). O sistema brasileiro de design tinha por base os diversos agentes atuantes e suas relações, como também o tipo de ação que cada um proporciona ao design brasileiro (DIAGNÓSTICO..., 2014):

- **Órgãos reguladores:** entidades que supervisionam e direcionam as ações das instituições a eles vinculadas (total: 6).
- **Políticas de design:** agentes que participam ou promovem o desenvolvimento das políticas de design no país (total: 3).
- **Associações profissionais:** organizações de classe, nacionais e regionais, gerais ou específicas (total nacionais: 12; total regionais: 6).
- **Educação em design:** instituições de ensino superior, públicas ou privadas, que oferecem cursos de formação em design.
- **Agências de fomento:** organizações que disponibilizam recursos financeiros para o desenvolvimento do design no Brasil (total: 8).
- **Promoção do design:** organizações que divulgam e promovem o design por meio de ações regionais e nacionais (total: 9).

- **Prestação de serviços:** instituições que prestam serviços de design.
- **Assessoria a empresas:** organizações que disponibilizam serviços e/ou programas que auxiliam, de forma indireta, o desenvolvimento do design (total: 6).

Em paralelo à estruturação da disciplina e às atividades do design no país, houve um crescimento internacional com relação à extensão da natureza da disciplina que influenciou profundamente as atividades da profissão, e pouco a pouco foi absorvido em nosso país. Em resumo, a essa etapa atualiza-se a Figura 9, no que diz respeito a relação da administração pública com a sociedade e com o design (ver Figura 9).

Figura 9: Formatação e marcos históricos da administração pública e sua relação com a sociedade e o design



Fonte: a autora com base em Barros, (2017); Carvalho (2008); Diagnóstico... (2014); Emenda Constitucional n.º 85 (2015); Feitosa (2015); Fernandes et al. (2014); Lei da Inovação (2004); Lei de Acesso a Informação (2011); Levy, (2016); Lotta (2016); Referencial... (2017/2018); Silvestre (2019); Siqueira e Souza (2007) e Souza (2015)

Todos esses marcos históricos, associados ao desenvolvimento social, exerceram contrapartida e influência para a dinâmica de atuação e nível de interação do design em órgãos públicos das quais se explora nos tópicos seguintes: inovação e design na gestão pública, níveis e gestão de design em órgãos públicos.

2.2.1 Inovação em órgãos públicos

Na linha de tempo apresentada anteriormente é possível visualizar, de forma resumida, os cenários complexos que se firmaram até o século XX. Não há como negar a importância dessas inter-relações, porém esses marcos carregam também “o sentimento de que não entregaram tudo o que prometiam, deixando lacunas para o impulso inovador” (BOLLIGER, p. 34, 2014). Sob essa perspectiva, Carlos (2014) afirma que ignorar os desafios que esses avanços materializam aos órgãos públicos significa degradar a gestão pública, comprometendo ainda mais os serviços oferecidos e perdendo “a capacidade de propor e implementar políticas públicas arejadas e criativas, compatíveis com demandas complexas que marcam o nosso dia a dia” (Carlos, p. 50, 2014), ou seja, perde, inviabiliza e/ou retraí a capacidade de inovar. Sobre este contexto, a temática inovação emerge e é levantada, como meio de solucionar questões críticas e desafiadoras ao novo cenário vigente.

Inovação é um dos termos mais presentes da atualidade em diversos âmbitos. Tão complexo como defini-la é executá-la, pois como o próprio termo sugere, segundo Alencar (1996), a inovação, introduz, adota e implementa uma nova ideia (processo, bem ou serviço), em uma organização em resposta a um problema e/ou necessidade percebida.

Segundo Agune e Carlos (2015), a inovação é diretamente ligada aos movimentos disruptivos que podem ser compreendidos por meio das ‘ondas de inovação’ de Schumpeter (Figura 10). Na ótica de Schumpeter (1982, apud NEUTZLING; PEDROZO, p. 13, 2009) toda a inovação implica, em uma “destruição criadora’. O novo não nasce do velho, mas sim brota ao seu lado e supera-o”. Vivemos hoje sob os efeitos entre a disrupção da era industrial (onde o principal insumo era o capital) para a era do conhecimento (onde o principal insumo é o conhecimento) (AGUNE; CARLOS, 2015). As mudanças de ‘ondas’, são provocadas por uma conjunção de inovações disruptivas, que mudam os paradigmas da onda anterior, transformando drasticamente a economia, as relações sociais e a cultura antes prevalecentes, impactando diretamente nas organizações (AGUNE; CARLOS, 2015; CARLOS, 2014). O grande desafio das organizações públicas e privadas é de se preparar para a inovação como rotina, o que exigirá rever o uso de métodos, técnicas gerenciais e ferramentas (AGUNE; CARLOS, 2015).

Figura 10: As ondas de inovação – a destruição criativa de Schumpeter



Fonte: Agune e Carlos (2015)

A inovação pode ser trabalhada por três maneiras, segundo HBS apud Best, 2012: **incremental**, que explora formas ou tecnologias existentes; **modular**, que intervém em um ou mais componentes de um sistema e, apesar de significativa, não implica em transformações radicais e a **radical**, que rompe com o conhecimento, as capacidades e as tecnologias existentes a fim de criar algo novo.

Os três tipos de inovação podem ocorrer tanto em setores privados quanto públicos, porém ambos funcionam em diferentes aspectos. A questão do ineditismo, segundo Scherer (2015), na gestão pública é tratada de forma relativizada ao próprio adotante, diferentemente do mercado privado onde normalmente existem padrões competitivos estabelecidos. Ainda segundo o autor, alguns serviços públicos são exclusivos de determinada instituição, cuja as necessidades mudam em acordo com sua natureza institucional. É primordial compreender o ambiente em que a inovação ocorre e adaptar a condução de medidas inovadoras (CENTRE FOR PUBLIC SERVICE INNOVATION, 2014). Ou seja, o fato de diferenciação está relacionado a si mesmo, inova-se para poder estabelecer um padrão superior de práticas anteriormente existentes. Outras diferenças também são apontadas: dinâmica de atividades, processos de tomadas de decisão e tomada de risco, de alocação de recursos, a motivação das pessoas, os padrões de resultados buscados e as metas a serem alcançadas (SCHERER, p. 7, 2015). Compreendendo essas diferenças, Agune e Carlos (2015) define que a base estrutural do trabalho da inovação pública possui cinco eixos de exploração: governança; capacitação; métodos e tecnologia; projetos inovadores e cultura, conforme representado na Figura 11.

Figura 11: Eixos estruturadores da inovação pública



Fonte: Agune e Carlos, p. 34, 2015

Dentro dos eixos estruturadores, o caráter inovador pode ser trabalhado em seis categorias nas organizações públicas: (1) inovação de serviço; (2) na prestação de serviço; (3) administrativas e organizacional; (4) conceitual; (5) de políticas pública e (6) sistêmica. Estas categorias foram apresentadas no ‘Referencial Básico de Inovação’, que fundamentou a implementação do Programa InovaTCU no Tribunal de Contas da União (TCU), em Brasília. Scherer (2015) por sua vez categoriza oito diferentes tipos de inovação: (1) serviço-oferta; (2) serviço-desempenho; (3) serviço-canal; (4) organizacional-gestão; (5) processo-tecnológica; (6) processo-custo; (7) processo-comunicação e (8) regulatória-políticas. De forma similar, as referências apontadas o *Centre for Public Service Innovation*¹⁷(2014) mostram cinco formas de inovar no setor público: (1) inovações institucionais – são aquelas que incidem sobre a renovação das instituições estabelecidas e/ou sobre o estabelecimento de novas instituições; (2) inovações organizacionais – introdução de novos procedimentos de trabalho ou técnicas organizacionais; (3) Inovações de processos – incidem sobre a melhoria da qualidade na prestação dos serviços públicos; (4) inovações conceituais - introdução de novas formas de governança (por exemplo, a elaboração interativa de políticas públicas, governança engajada, orçamento das pessoas) e (5) soluções tecnológicas e não tecnológicas - novo software, hardware, produtos ou ferramentas são introduzidos em resposta a desafios específicos ou para melhorar a eficiência e a eficácia do setor público. Compilando as referências, há aqui, portanto,

¹⁷ Criado em 2001 pelo governo federal do país africano o *Centre for Public Service Innovation* (CPSI) é componente do portfólio do ‘Ministério de Administração e Serviços Públicos’ que identifica, apoia e estimula a inovação no serviço público, com o objetivo de melhorar a prestação de serviços, buscando celebrar o sucesso de indivíduo, equipes e departamentos na busca de um governo mais efetivo, eficiente e responsável, por meio de parcerias de inovação para incubar, testar e pilotar soluções inovadoras.

inovações que se assemelham e que compiladas em um mesmo cenário chega-se à representação da Figura 12.

Figura 12: Categorias de inovação no setor público



Fonte: a autora com base e adaptado de Scherer, p. 12, 2015; Windrum e Koch apud Referencial..., p. 35, 2017/2018; Centre for Public Service Innovation (2014)

Nesse sentido, o termo “inovação” emerge, ele mesmo, como palavra-guia, “impondo-se à pauta das organizações públicas e privadas. [...] observa-se um rearranjo das orientações inovadoras herdadas do passado e uma revisão do papel dos atores da inovação nesse processo” (BOLLIGER, p. 34, 2014). A inovação no setor público, portanto, é uma abertura a oportunidades de atuação de profissionais das mais diversas áreas. Cabe, no entanto, apontar que há algumas dificuldades dessa ascensão em paralelo a algumas frentes de mudanças em estruturas organizacionais, cujo o objetivo é garantir “portas abertas” a este novo momento.

Com relação às dificuldades, Scherer (2015) aponta questões de cunho legal, administrativa, experimental, cultural ou mesmo política que são apontadas no Quadro 11.

Quadro 11: Barreiras do setor público a inovação

FALTA DE APOIO DAS LIDERANÇAS POLÍTICAS E TÉCNICAS	Falta de visão das lideranças quanto à importância de estruturar a inovação e dos impactos positivos que podem advir dessas iniciativas.
FALTA DE INCENTIVOS PARA OS FUNCIONÁRIOS	Limitação legal ou de política de recursos humanos que não incentiva a participação e promoção da criatividade.
RESISTÊNCIA DOS FUNCIONÁRIOS	Muitas vezes decorrente da visão de que inovar significa mais responsabilidades ou trabalho sem retornos mensuráveis.
ACEITAÇÃO DO INCERTO PELOS USUÁRIOS DOS SEUS SERVIÇOS	Baixa predisposição dos usuários de serviços em aceitar mudanças ou novidades que demandem o desenvolvimento de novas habilidades.
EXIGÊNCIAS REGULAMENTARES	Excesso de burocracia que torna o processo de inovação lento ou restringe a possibilidade de execução de projetos com maior grau de incerteza.
FALTA DE RECURSOS HUMANOS OU FINANCEIROS	Insuficiência de planejamento ou disponibilidade de recursos que possam ser alocados em projetos inovadores.
CULTURA DE AVERSÃO AO RISCO NA SUA ORGANIZAÇÃO	Baixa aceitação ao risco e necessidade de previsibilidade no desenvolvimento dos projetos.
RESULTADOS DE CURTO PRAZO	Muitos gestores levam em consideração a questão temporal no desenvolvimento dos projetos, querendo angariar resultados políticos provenientes das inovações. Nem sempre o processo de desenvolvimento e difusão pode ser conectado com os mandatos.

Fonte: a autora com base em Scherer, p. 8-9, 2015.

O momento de mudanças profundas é inadiável na gestão pública, que necessita redirecionar sua estratégia de atuação para criar um ambiente propício à inovação. Mudanças de caráter cultural, educacional, legais, organizacionais, metodológicas e tecnológicas são apontadas como as grandes temáticas de superação por Agune e Carlos (2015; 2016), no Quadro 12.

Quadro 12: As 6 mudanças na gestão pública para a inovação

	SUPERAR/ APRIMORAR	PORQUE	COMO/ SAÍDA
 <p>1 Mudanças culturais</p>	Modelo mental de eras anteriores.	Pouco efetivo para a solução de problemas complexos que demandam visão holística e ações transdisciplinares.	Realização de programas voltados para a formação de cultura inovadora; adoção de métricas que incentivem a inovação e incorporação contínua de novos quadros.
 <p>2 Mudanças educacionais</p>	Agenda dos programas de capacitação, que geralmente são voltados ao viés técnico.	Ampliação do <i>gap</i> de qualificação do servidor direcionado a práticas que estimulem a cultura da inovação.	Mudança no mix de disciplinas; mais espaço para metodologias colaborativas; aplicações, oficinas e laboratórios de inovação e capacitação como ação continuada.
 <p>3 Mudanças organizacionais</p>	Proliferação de estruturas, departamentos e níveis hierárquicos. Legislação para frear e não para incentivar.	Perda da visão sistêmica; atrasos; predomínio das atividades burocráticas; déficit de políticas públicas contemporâneas e baixa qualidade na entrega de serviços.	Criação progressiva de ambientes favoráveis à criação e ao compartilhamento do conhecimento e a inovação; e uso da inteligência coletiva dentro e fora do governo.
 <p>4 Mudanças metodológicas</p>	Distanciamento entre o jeito que o governo trabalha (hierarquia) e o que a sociedade pratica (rede).	Convite ao retrabalho; desaceleração no ciclo de criação de conhecimento e distanciamento entre Estado e sociedade.	Uso de metodologias e técnicas gerenciais que facilitem a gestão do conhecimento, a criatividade, a cocriação e a adoção do olhar de quem usa.
 <p>5 Mudanças legais</p>	Entraves legais que não permite o avanço de iniciativas inovadoras.	Imobiliza o Estado, afasta o poder público do mundo real e dificulta a experimentação de novas alternativas.	Promover mudanças no espaço físico; criar novas modalidades de cooperação entre os servidores; diminuir os níveis hierárquicos e dar atenção à melhoria contínua do clima organizacional.
 <p>6 Mudanças tecnológicas</p>	Visão míope de uso da tecnologia como recurso especializado de uso restrito; limitação da tecnologia como instrumento para fazer mais rápido.	Inibição do usos das novas tecnologias para aprimorar processos, aproximar pessoas, ampliar a base de conhecimento e gerar novos serviços.	Diminuição de controles, democratização do acesso às redes sociais, incentivo a construção de aplicativos e à gestão distribuída de conteúdo.

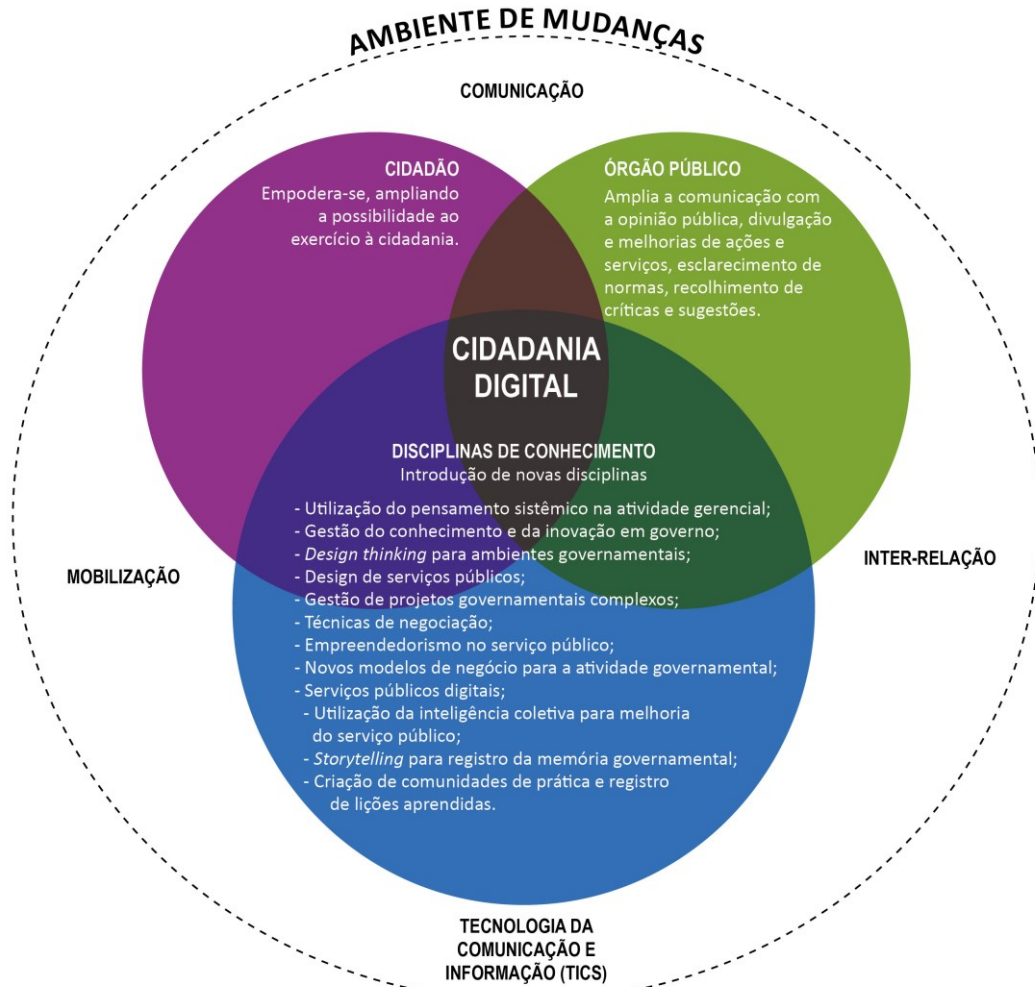
Fonte: a autora com base em Agune e Carlos, p. 16-20, 2015;
Agune e Carlos, p. 134-140, 2016

Segundo Plonski (2014), setores públicos ainda são administrados sob uma base estrutural burocrática, hierárquica e tendem a uma gestão linear, onde há interesses múltiplos envolvidos - por vezes contraditórios, com frequentes mudanças de gestores nomeados e principalmente resistentes a mudanças. Levy (2014) argumenta que o cenário aparentemente pessimista sofre significativas movimentações positivas, com a natural pressão que a massificação da *internet* e o desenvolvimento tecnológico, entendido pela autora como “era digital”, impõe ao mundo moderno. Isto porque a “era digital” provoca mudanças no modo como as pessoas se relacionam entre si, mobiliza e sensibiliza a opinião pública, causando uma “corrida” contra o tempo, para alcançar o mais rápido possível, os atrasos na esfera pública com relação ao desenvolvimento científico, tecnológico e a inter-relação com a sociedade (PLONSKI, 2014).

De forma semelhante, Lima (2014) sugere a denominação deste movimento de “Cidadania Digital”, cujo, pela visão do autor, veio para ficar e massificar a participação dos cidadãos, fortalecendo a democracia e provocando uma revolução comportamental que afeta também a gestão pública. Tal revolução comportamental ampliou as relações entre cidadão e órgão público: o primeiro, empodera-se com a evolução acelerada dos meios de acesso à comunicação, ampliando a possibilidade ao exercício à cidadania; o segundo amplia a comunicação com a opinião pública, divulgação e melhorias de ações e serviços, esclarecimento de normas, recolhimento de críticas e sugestões, através de seus sítios na internet e demais meios de Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC), dos quais englobam dispositivos tecnológicos (*hardware* e *software*) que permitem produzir, armazenar, compartilhar e transmitir dados entre diferentes sistemas de informações, como por exemplo, os aplicativos (APP), que viabilizam a prestação de serviços específicos na palma da mão (LIMA, 2014; ROMANÍ, 2009).

Além da Tecnologia de Informação e Comunicação (TIC) a inovação conta com o suporte de outras disciplinas que estimulam a compreensão desses cenários complexos, a circulação de conhecimento, a criatividade, o trabalho em equipe, a criação, prototipagem e a implementação de novos modelos de negócio. A combinação sistêmica deste novo fenômeno é representada na Figura 13.

Figura 13: Fenômeno ‘Cidadania Digital’ no setor público



Fonte: a autora com base em Agune, 2014; Agune e Carlos, p. 136-147, 2016; Levy, 2014; Lima, 2014; Plonski, 2014; Romani, 2009

Por este contexto, é muito comum a inovação em órgãos públicos ser relativizada somente a novas tecnologias. Este equívoco é corrigido por Agune e Carlos (2015) ao alertar que tecnologias funcionam muito mais como um “meio para um fim”, enfatizando que o governo precisa trabalhar por meio do resultado da soma (Figura 14) entre ‘novas tecnologias’ e ‘novos processos’, cuja se predomina o uso de novos componentes e métodos organizacionais, nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (Figura 15).

Figura 14: Equação do modo de trabalho entre inovação e setor público



Fonte: adaptado de Agune e Carlos, p. 14, 2015

Figura 15: Componentes da cultura de inovação



Fonte: Carvalho e Camões, p. 257, 2017

O surgimento exponencial de novas tecnologias, a cada dia melhores e mais baratas, fez surgir um círculo virtuoso de inovações sem precedentes. Em consequência, os planos sociais e econômicos também sofreram consequências, e estão colocando os governos em xeque em todos os seus níveis: operacional, tático e estratégico. Por este motivo, a inovação não é mais sinônimo de apenas uma melhoria ou criação de uma nova tecnologia (AGUNE; CARLOS, 2015; AGUNE, CARLOS 2016).

É por meio deste contexto (tanto tecnológico como estratégico) que o design vai de encontro a uma das suas funções básicas: transformar inovações em produtos e serviços (FERNANDES et al., 2014). O design, por seu caráter holístico, sistêmico e estruturado, é uma das disciplinas que encontra oportunidades para contribuir em iniciativas no setor público, agregando valor aos projetos desenvolvidos – bem como nos resultados finais. Essa combinação, entre a disciplina e o meio público, faz parte da discussão do tópico a seguir.

2.2.2 Design na gestão pública

Como abordado anteriormente, a revolução tecnologia demanda grande parte dos novos tipos de ofertas de serviços, e neste cenário é tão relevante quanto o produto em si. Isso significa, para o setor privado, que o produto entra em uma relação sistêmica com os pacotes de serviços oferecidos que dizem respeito ao funcionamento do que é ofertado: instalação, manutenção, atualização, treinamento etc., torna-se parte integrada da entrega (WHICHER et al., 2013). Os serviços públicos também são desafiados a incorporar essas mudanças em seus sistemas. No entanto, a sistemática funciona com uma lógica diferenciada visto que a maioria das entregas não são objetos físicos e sim a prestação de algum tipo de serviço. O setor público trabalha com entregas - cuja a fonte monetária é a coleta periódica de impostos - que envolvem, por exemplo, desde a infraestrutura, manutenção da lei e ordem, bem-estar social e cuidados

com o meio ambiente, emissão de documentos, promover igualdade social e de mercado, são alguns dos itens que se enquadram no portfólio de serviços (MAGER, 2016). Algumas diferenças operacionais também podem ser apontadas, com relação ao setor privado. Setores públicos são mais colaborativos; possuem uma dinâmica de operações mais lentas, o que influencia na dinâmica de trabalho dos atores envolvidos; configura um sistema maior de *stakeholders*– institucional internos e externos e o valor envolvido não é somente o monetário, há a valorização da reputação, desempenho e bem social que os serviços públicos prestam (NISBETT; O’SULLIVAN; BLUNDELL; MAULDIN apud MAGER, 2016).

Ainda com relação a este contexto, a Design Commission¹⁸ (2013) reforça que o ritmo acelerado de mudanças na economia e sociedade gera um constante desenvolvimento de um novo produto ou serviço que tem o potencial de melhorar nossas vidas, nossos negócios e nossas comunidades. No entanto, serviços públicos e as instituições governamentais não acompanham esse ritmo de mudança, o que levanta à questão, “*Why should our lives as private sector consumers be so improved, while our lives as citizens accessing public services often seem stuck in the 20th century?*”¹⁹ (DESIGN COMMISSION, p. 13, 2013).

A Design Commission (2013) avalia que há inúmeras maneiras de fazer design para o setor público. O design pode ser tanto trabalhado no redesenho de um sistema complexo, como em pequenas intervenções que também resulta em uma grande diferença. Importante perceber que cada problema tem sua própria abordagem e solução, bem como cada instituição pública tem seu próprio contexto e natureza de ofício.

Trabalhar a inovação em órgãos públicos é, neste contexto, oportuno e pertinente. Best apud Cox (2012) argumenta que o elo que une inovação a soluções criativas é o design, que contribui com a moldagem de ideias a fim de torná-las proposições práticas e atraentes para usuários e clientes. “O design gera valor e contribui para estimular a inovação e o crescimento” (BEST, p. 168, 2012).

A essência do trabalho do design em organizações públicas pode partir do mesmo princípio, segundo a Design Commission (2013), da forma que é trabalhado no setor privado: 1) mantendo o foco no usuário-cidadão; 2) fornecendo estrutura para ser criativo na solução de problemas; 3) testando iterações de possíveis soluções para aprender mais sobre o problema; 4)

¹⁸ A *Design Commission* é um grupo de pesquisa que contribui para o trabalho do *Associate Parliamentary Design and Innovation Group*. É composto por parlamentares de todos os partidos e principais representantes de negócios, indústria e setor público. Seu objetivo é explorar, por meio de uma série de pesquisas investigativas, como o design pode promover melhorias econômicas e sociais, e como o governo e as empresas podem entender melhor a importância do design.

¹⁹ Tradução: “Por que nossas vidas como consumidores do setor privado devem ser tão melhoradas, enquanto nossas vidas como cidadãos que acessam serviços públicos geralmente parecem paralisadas no século XX?”.

identificando ideias e serviços novos e mais relevantes e orientá-los na entrega e 5) engajando usuários (cidadãos e funcionários) no design da mudança.

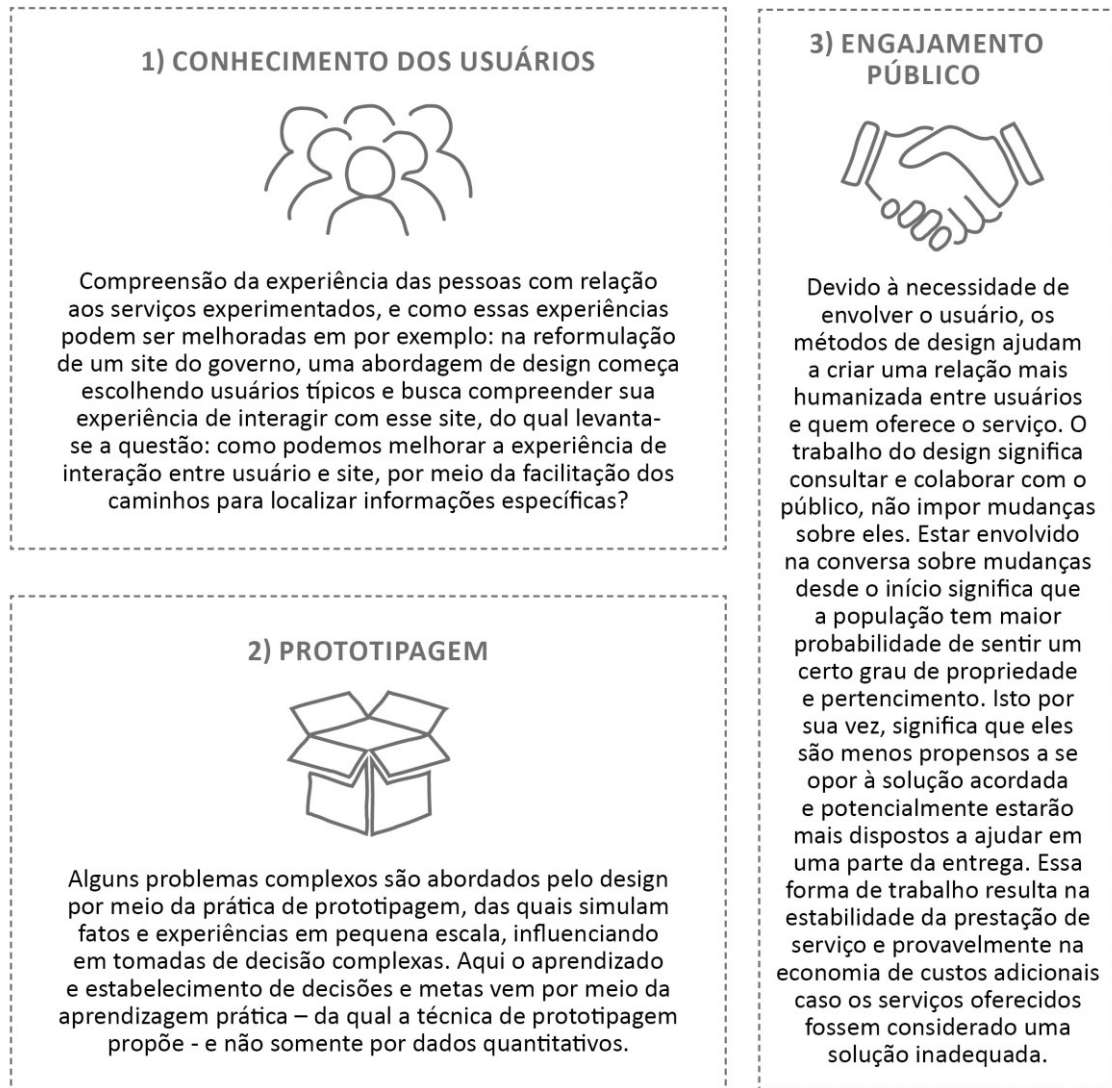
Em material colaborativo desenvolvido pela IDEO, Nesta e Design for Europe²⁰ em 2016, denominado *'Designing for Public Services'* - onde se discute a atuação e o processo colaborativo do design ao setor público - defende-se que para governos repensar suas ações e os problemas enfrentados, novas abordagens, tais como o design, desempenham um bom papel neste novo escopo. Marco Steinberg, que trabalha com inovação e estratégia de design em governos, em declaração dada ao material colaborativo, contextualiza “[...] *Design offers the capacity to engage with user needs and social needs, and to take a prototyping approach to solutions*”²¹ (IDEO et al., 7, 2016).

A Design Commission (2013) argumenta que o design trabalha com três importantes características: 1) conhecimento do usuário; 2) prototipagem e 3) engajamento público real, que são melhores compreendidas na Quadro 13.

²⁰ A IDEO é uma empresa americana, renomada e reconhecida mundialmente pelo uso de métodos de design em seus projetos. Trabalha com o setor privado, público e o terceiro setor. A Nesta, localizada no Reino Unido, é uma organização sem fins lucrativos que apoia o desenvolvimento de inovações no setor público. Atua em parceria com o governo, setor privado, grupos comunitários e ativistas locais. A Design for Europe é um programa co-financiado pela Comissão Europeia para impulsionar o design e a inovação em todo o continente.

²¹ Tradução: “O design oferece a capacidade de se envolver tanto com as necessidades particulares dos usuários, quanto com as necessidades sociais e permite a adoção de uma abordagem de soluções por meio da prototipagem”.

Quadro 13: Características trabalhadas pelo o design no setor público



Fonte: a autora com base em Design Commission... (p. 14-15, 2013)

No setor público, o design pode ser aplicado em diferentes níveis de desafios de transformações: 1) redesenho de serviços específicos; 2) redesenho de políticas públicas e 3) indo além da ideia de serviços discretos e redesenhando o que as organizações como um todo fazem, ou seja, o design no nível de sistemas (DESIGN COMMISSION, 2013).

A SEE Platform (2013) aponta oito tópicos dos quais respondem o porquê do uso do design no setor público, por meio de um comparativo de atuação real do setor público e da disciplina de design em projetos públicos - Quadro 14.

Quadro 14: Porque usar o design no setor público

SETOR PÚBLICO (como atua em projetos)

Incrementalismo desarticulado

Isso significa que o governo gasta muito tempo remendando soluções aparentemente convenientes, sem parar para pensar se os fundamentos estão certos. O que motiva essas ações, muitas vezes, são os cortes de custos. Porém, se as reais necessidades não são satisfeitas, a poupança é uma falsa economia de gastos pela solução.

Projetos-Pilotos de alto risco

Novas medidas do governo são geralmente testadas em grandes escalas, resultando em riscos e custos consideráveis.

Falta de um pensamento integrado

Desconexão entre a análise de problemas, criação de soluções e implementação, torna o projeto ineficiente.

Falta do envolvimento dos cidadãos

Se os cidadãos não forem consultados sobre inovações em serviço e política, não há nenhuma garantia de que suas reais necessidades serão atendidas.

Baixo entendimento das necessidades do cidadão

Pesquisas e grupos focais são ineficientes por causa da diferença entre o que as pessoas dizem que querem/fazem e o que elas realmente querem/fazem.

Falta de tangibilidade

Como a maioria do trabalho do governo em serviços e políticas é sob a forma de comunicação escrita, há um risco permanente de informações importantes se perderem em um mar de palavras e números.

Estrutura fechada

Departamentos do governo, muitas vezes encontram dificuldade em trabalhar em conjunto ou envolver especialistas relevantes e usuários de fora do governo.

Projetando para a média

Serviços e políticas muitas vezes são criados para uma média nacional e/ou média de situações específicas do usuário.

DESIGN (como atua em projetos)

Projetando para a real necessidade

Designers olham para as necessidades das pessoas em questão e personalizam as soluções de acordo com aquela necessidade.

Protótipos - baixo risco/custo

Processos de design testam as soluções inicialmente com protótipos de pequena escala e baixo custo. Ele vê a falha nesta fase como "fracasso inteligente" que permite que as soluções sejam melhoradas antes da execução entrar em ação.

Processo completo de inovação

Processos de design são integrados, movendo-se com facilidade da análise até a solução e implementação.

Processo centrado no cidadão

Design começa por identificar as necessidades do usuário e passa a trabalhar com os usuários durante todo o processo de co-design e soluções de testes. Este trabalho funciona não só como solução-entrega eficiente, também engaja o cidadão na promoção das novas medidas.

Entendimento direto das necessidades

Designers observam o comportamento dos usuários no mundo real, pois muitas vezes as pessoas não estão das suas necessidades.

Tangibilidade dinâmica

O processo de design torna problemas e dados tangíveis com esboços e diagramas que de forma rápida e clara transmitem as relações entre os elementos inter-relacionados e podem ser facilmente alterados. Posteriormente, no processo, protótipos permitem que as pessoas visualizem como as soluções de trabalho estão e experimentam alternativas.

Equipes multidisciplinares

Embora reconhecendo que possam haver barreiras estruturais aqui, o design oferece formas eficazes de avaliar quais os departamentos, disciplinas e os indivíduos são relevantes e uma ampla gama de técnicas para ajudar as equipes multidisciplinares a colaborar.

Projetando para os extremos

Design prevê e tem em conta os extremos, ajudando a garantir soluções que atinjam uma ampla gama de usuários e cenários. Projetando para extremos, torna as soluções mais inovadoras e inclusivas.

O design trabalhado na gestão pública, portanto, é possível e tangível à realidade dos tempos atuais. É possível apontar, que a inovação na gestão pública baseada no design implica a gestão do relacionamento entre o design e a inovação, sendo a inovação determinada pelas necessidades dos usuários e clientes, ou seja, centrada no usuário, “de baixo para cima”, de modo a agregar valor à experiência do cliente (BEST, 2012).

*There is a separation between those who make policies and those who deliver the services, and this often results in an incoherent service experience for citizens. A design led approach connects these dots, with both policy design and delivery being considered concurrently rather than sequentially, and quite a number of governments are now experimenting in this space. Irrespective of where a government is in the world and their local challenges, there is one common issue: a shift from ‘designing from the inside out’ to ‘designing from the outside in’. Governments drive the change they want to see and tend to focus on delivering in a way that is most efficient for them. As a result the desired change often misses the mark with citizens. Using design approaches puts in balance the desired changes of a government with the desires of the citizens. It is ultimately about creating tangible and positive impact.*²² (IDEO et al., p. 5, 2016)

Desta forma, independente dos níveis de gestão que qualquer órgão governamental siga, ao adotar a perspectiva de design em serviços públicos, a instituição passa a contar com técnicas que facilitarão a criatividade e a inovação, com maior satisfação do cidadão e melhor eficiência do prestador de serviço (GREGÓRIO, 2014). A seguir discutem-se os níveis de atuação do design no setor público.

2.2.3 Níveis de atuação do design em órgãos públicos

O nível de atuação do design no setor público pode ser compreendido desde a utilização para projetos de serviços isolados até a utilização em níveis organizacionais. Há duas frentes das quais se pode avaliar o nível do design na gestão pública.

²² Tradução: “Há uma separação entre aqueles que fazem as políticas e aqueles que prestam os serviços, o que muitas vezes resulta em uma experiência de serviço incoerente para os cidadãos. Uma abordagem guiada pelo design, conecta os pontos, entre os aspectos relacionados a políticas e entregas de design, sendo trabalhados simultaneamente e não sequencialmente, e hoje é experimentada por um grande número de governos. Independentemente da localização de um governo no mundo e de seus desafios locais, há uma questão em comum: uma mudança de ‘projetar de dentro para fora’ para ‘projetar de fora para dentro’. Os governos conduzem a mudança que querem ver e tendem a se concentrar em realizá-la da forma que seja mais eficiente para eles. Como resultado, a mudança desejada, muitas vezes, falha com os cidadãos. A utilização de abordagens do design equilibra as mudanças desejadas pelo governo e os desejos dos cidadãos. Trata-se, em última análise, de criar um impacto tangível e positivo”.

A primeira delas foi criada pela Danish Design Centre²³, em 2001, uma ferramenta chamada *Design Ladder*²⁴ (Figura 16), da qual é possível visualizar em que nível de ascendência o design está sendo usado pelos setores públicos e privados. A Escada é constituída por quatro degraus (níveis). O **primeiro**, ‘Sem Design’, o design é uma parte invisível no desenvolvimento de produtos e a tarefa não é realizada por designers treinados. A solução neste nível é orientada pelas ideias dos participantes envolvidos sobre boas funções e estética. A perspectiva dos usuários desempenha pouco ou nenhum papel no processo. Já o **segundo**, ‘Design como forma’, o design é visto exclusivamente como o estágio final de entrega, seja em relação ao desenvolvimento do produto ou ao design gráfico. Muitos designers usam o termo "estilo" sobre esse processo. A tarefa pode ser realizada por designers profissionais, mas geralmente é realizada por pessoas com outras origens profissionais. O **terceiro degrau**, ‘Design como processo’, o design não é um resultado, mas uma abordagem integrada no estágio inicial do processo de desenvolvimento. A solução é orientada pelo problema e pelos usuários e requer o envolvimento de uma ampla variedade de habilidades e capacidades, por exemplo, técnicos de processos, técnicos de materiais, especialistas em marketing e equipe administrativa. O **último degrau**, ‘Design como estratégia’, o designer trabalha com os proprietários/gerentes da empresa para repensar o conceito de negócio total ou parcialmente. Aqui, o foco principal está no processo de design em relação às visões de negócios da empresa e às áreas de negócios desejadas e ao papel futuro na cadeia de valor.

²³Danish Design Centre (DDC) é o centro nacional de design da Dinamarca. Fundada em 1978, é uma organização semi-pública sob o Ministério Dinamarquês de Negócios, Indústria e Assuntos Financeiros. A DDC apoia as empresas e organizações em como usar o design para desenvolver inovação em produtos e serviços que contribuem ao crescimento e bem-estar.

²⁴ Tradução: “Escada do Design”.

Figura 16: *Design Ladder*– nível de atuação



Fonte: *Design Ladder*, Danish Design Centre, 2001 (tradução nossa)

A segunda frente de definição do nível de atuação do design foi realizado pela SEE Platform (Sharing Europe Experience)²⁵, em proposta denominada “*The Public Sector Design Ladder*”²⁶, que funciona como uma ferramenta para diagnosticar o nível de uso do design mais especificamente no setor público.

A Escada do Design pode ser utilizada por membros dos governos municipais, estaduais e federais e agências, como forma de monitorar o uso do design e determinar como avançar no sentido de inovações mais abrangentes de serviços e políticas. Organizações de design também podem usá-la para diagnosticar as capacidades do setor de design e do grau em que o design é incorporado no governo e ajudar os clientes a melhorá-lo. O setor de design pode usá-lo para avaliar a eficácia das suas próprias ofertas (SEEPLATFORM, 2013).

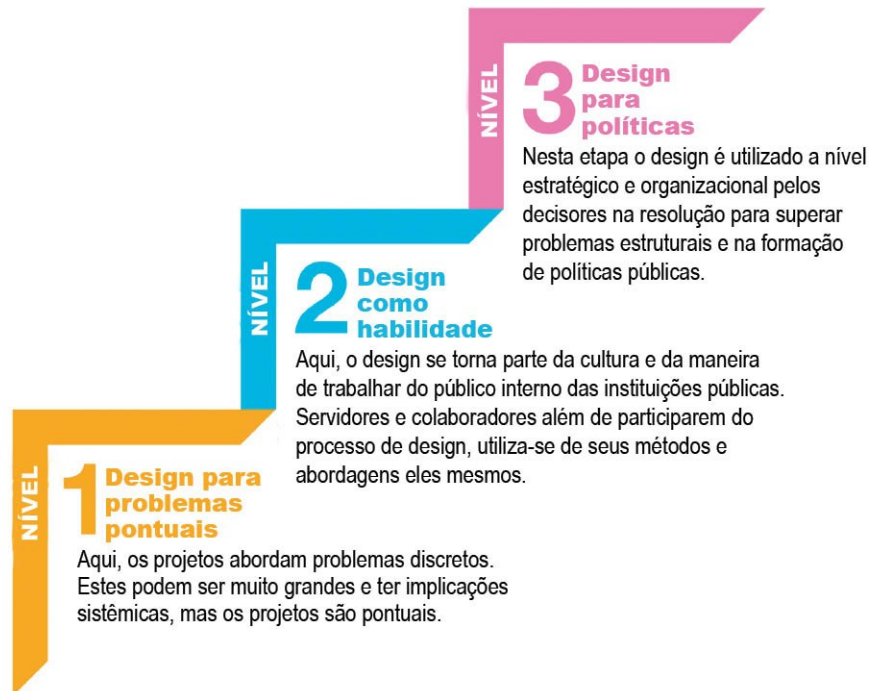
Cada nível da Escada é entendido como um bom lugar para se estar, mas quanto mais alto seu nível mais valor é criado para o setor público. O **Nível 1**, ‘Design para problemas

²⁵ A SEE Platform (Sharing Europe Experience) é uma rede de conhecimento europeia que conta com onze organizações parceiras europeias. A rede interage com o governo e o design na formulação de políticas e programas de inovação, por meio de novas pesquisas, workshops, estudos de caso, folhetos de políticas e tem como objetivo construir um banco de evidências para apoiar as autoridades públicas a integrar o design em sua prática principal.

²⁶ Tradução: “Escada do Design no Setor Público”.

pontuais’, caracteriza-se por diversos tipos de projetos que podem ter amplitude muito pequena ou ter amplas implicações sistêmicas: atendem desde problemas sociais até soluções tecnológicas úteis e utilizáveis. Neste nível o processo de design não está incorporado nas organizações e funciona de forma pontual. Já no **Nível 2**, ‘Design como habilidade’, existe um processo de design onde há participação do público interno do órgão público, por meio de métodos e abordagem do design. Tais técnicas são trabalhadas e passadas facilmente para não-designers, gerando uma rede de conhecimento entre o público interno da instituição. Servidores e colaboradores utilizam essas habilidades para resolver problemas que seriam pequenos demais para a contratação de designers. Passam a enxergar pelo ponto de vista dos cidadãos aos quais prestam os serviços e tornam-se adeptos à contratação de designers quando necessário. Por fim, o **Nível 3** da Escada, ‘Design para políticas públicas, é trabalhado em nível estratégico e organizacional pelos decisores políticos. Muito do trabalho feito neste nível é experimental, pelo fato de ser uma “disciplina nova”, mas a lógica da aplicação do design é forte, devido que ele atende certas necessidades dos decisores políticos. Entre essas necessidades estariam a união de processos, desde a criação de políticas até a sua implementação, a redução de riscos através de protótipos de baixo custo, a maneira de obter visão geral do sistema e o modo de desfazer nichos de departamentos, trazendo também pessoas de fora do governo – ver Figura 17 (SEE PLATFORM, 2013).

Figura 17: *The Public Sector Design Ladder*
(Escada do Design no Setor Público)



Fonte: SEE Platform, p. 8, 2013 (tradução nossa)

Compreendidos os níveis de atuação do design propostos pela Danish Design Centre (2001) e a SEE Platform (2013), observa-se que a Escada do Design incorpora os níveis de atuação da gestão de design - operacional, tático e estratégico – citado por Best (2012) e Mozota apud Martins e Merino (2011), apresentados neste trabalho no Quadro 6. Desta forma, a seguir aprofunda-se a discussão da relação da atuação da gestão de design em órgãos públicos

2.2.4 Gestão de design em órgãos públicos

Diferentemente da atuação da gestão de design nas organizações do setor privado, nas organizações do setor público apresentam-se outras estruturas e necessidades e, portanto, utilizam-se ferramentas de gestão do design mais apropriadas ao seu contexto (CUNHA, 2015).

Desta forma trabalha-se sugestivamente a gestão de design em órgãos públicos por meio de técnicas e abordagens de design - das quais são citadas por referências bibliográficas, como pertinentes a esfera pública - tais como o Design de Serviço, Design Social, Design Estratégico e o Design Thinking (DESIGN COMMISSION, 2013) – ver Quadro 15.

Quadro 15: Atuação da gestão de design em órgãos públicos

DESIGN DE SERVIÇO

Design de Serviço é uma atividade colaborativa que incorpora muitas disciplinas – incluindo o design e as ciências sociais. Abrange um conjunto de habilidades e práticas multidisciplinares (DESIGN COMMISSION, 2013).

O Design de Serviços ajuda as organizações a enxergarem seus serviços pela perspectiva do cliente. É uma abordagem para projetar serviços que equilibra as necessidades dos clientes e as necessidades do negócio, buscando criar as experiências de serviços fluidas de qualidade. O design de serviço se ancora no Design Thinking e oferece um processo criativo e centrado no ser humano para a melhoria dos serviços e o projeto de novos serviços. Por meio de métodos colaborativos que envolvem clientes e equipes de serviço, ele ajuda as organizações a obterem uma compreensão verdadeira e completa de seus serviços, possibilitando melhorias holísticas e significativas (STICKDORN et al., p. 20, 2020).

Atualmente, no setor público, uma grande quantidade de projetos que envolve o Design de Serviços acontece sem profissionais ou práticas de design (DESIGN COMMISSION, 2013). O Design de Serviço hoje é fortalecido por uma rede mundial, a Service Design Network (SDN). Fundada em 2004, a instituição global e sem fins lucrativos, é especializada em Design de Serviço e promove o impulso as práticas da abordagem seja em instituições privadas ou públicas. Trabalham por meio da sensibilização em eventos, publicações e em conjunto com instituições acadêmicas.

DESIGN SOCIAL

O Design Social refere-se às práticas e métodos tradicionais de design aplicados em um contexto social, onde o material com o qual o designer está trabalhando e os fins para os quais ele está trabalhando, são sociais (ao invés de mercadorias). Tem sido frequentemente comentado que esse tipo de trabalho de design requer uma atitude diferente em relação ao trabalho de design tradicional, em parte porque significa descentralizar ou tirar privilégios do papel do designer. A posição é muito mais uma facilitação do que uma criação autônoma (DESIGN COMMISSION, 2013).

Como exemplo de ferramenta de design no trabalho da inovação para uma base social e regional, destaca-se aqui a *Human Centered Design* (HCD). A HCD é ao mesmo tempo um processo e kit de ferramentas – que teve uso primeiramente no campo comercial/privado – cuja o objetivo é gerar soluções novas para o mundo, tendo como premissa o design “centrado no ser humano” – todo desenvolvimento processo começa pelas pessoas para as quais estejamos criando a solução. O kit de ferramentas tem essência voltada para a natureza social, de forma a contribuir para combate à desigualdade social, pobreza e ausência de uma estrutura adequada para comunidades carentes (IDEO, 2011).

DESIGN ESTRATÉGICO

O Design Estratégico aplica alguns dos princípios do design tradicional a desafios sistêmicos como saúde, educação e mudanças climáticas. Redefine como os problemas são abordados, identifica oportunidades de ação e ajuda a fornecer soluções mais completas e resilientes. Os designers estratégicos têm três competências principais: integração, visualização e administração, e pode ser trabalhar tanto em formulações estratégicas de alto nível, como em políticas públicas, ou de baixo nível de complexidade, caracterizados por projetos pontuais (DESIGN COMMISSION, 2013).

DESIGN THINKING

O Design Thinking é uma das técnicas mais populares, reconhecida por atender bem às necessidades comerciais das consultorias de design e inovação, e funciona para órgãos públicos em formato adaptado (DESIGN COMMISSION, 2013).

O design thinking é uma abordagem centrada no ser humano, o que significa que seu ponto de partida é a necessidades das pessoas (levando-se em conta cidadãos e servidores públicos). Enquanto a avaliação de alguns serviços e produtos em vigência, são apenas abordados e trabalhados com melhorias e incrementos pontuais, não pretendendo rever todo o processo e cuja o objetivo é otimizar o que já existe, a metodologia de projeto com ênfase no Design Thinking lida com o desenvolvimento de projetos quando o enfoque é inovar, ou seja, quando se prevê rever o processo como um todo, o que está sendo entregue como produto e/ou serviço final (IDEO et al., 2016).

A técnica na gestão pública além de focada no usuário - em suas necessidades e satisfação, ao invés de focar no sistema do governo - reúne técnicas e ferramentas já conhecidas na maioria, porém em um contexto de trabalho inovador; é flexível como método, variada como instrumental, rápida para o entendimento e prática e traz uma linguagem comum a áreas especialistas diferentes, sem criar conflitos de métodos (IDEO et al., 2016; GREGÓRIO, 2014).

Fonte: a autora com base em Design Commission, p. 20, 2013; Gregório, 2014; IDEO et al., 2016; IDEO, 2011; Service Design Network (SDN) e Stickdorn et al., 2020

A atuação da gestão de design citada é sugestiva, com base em referências cujo experimento das técnicas e abordagens já foram vivenciados. Outras técnicas de gestão de design também podem ser vivenciadas no setor público, onde há uma clara notoriedade de um campo ainda em aberto a ser explorado, pois ofertar serviços públicos de qualidade é uma questão importante para essas organizações, o que representa uma oportunidade para a atuação de designers e gestores de design (CUNHA, 2015). A possível atuação dos profissionais de design no setor público, será abordada no tópico a seguir.

2.2.5 Atuação do designer no setor público

Quanto à atuação do profissional de design no setor público, observa-se que este pode trabalhar nos diversos níveis de atuação do design apontados no tópico 2.2.3, desde nível operacional até mesmo em nível estratégico. Ainda sobre este profissional atuando no setor público, a IDEO et al. (2016) argumenta que, historicamente, designers trabalharam, até então, em mundo paralelo aos formuladores de políticas e administradores públicos, mas isto vem mudando de forma positiva em tradicionais governos pelo mundo enquanto, paralelamente, os mesmos vivenciam o design como método de inovação e transformação.

Tal percepção não isenta ao fato que o campo de atuação para este profissional, na esfera pública, ainda é em aberto e pouco explorado devido algumas dificuldades, como por exemplo a falta de compreensão e conhecimento básico sobre o design - o que faz e onde encontrar um designer que possa ajudar (DESIGN COMMISSION, 2013). “[...] *designers are unlikely to be given the opportunity to showcase their skills within local government policy areas tightly defined by legislative and statutory frameworks*”²⁷ (DESIGN COMMISSION, p. 16, 2013). Portanto os profissionais desta área não são muito comuns em ambientes públicos, no entanto, sabe-se que a inserção destes profissionais na esfera pública permite uma forma de desenvolver novas maneiras de “se fazer” e cria novos tipos de resultados (MAULDIN apud MAGER, 2016).

Segundo a Design Commission (2013), há algumas habilidades das quais o profissional de design diferencia-se no campo de atuação do setor público: (1) prestando atenção à escala humana; (2) sintetizando; (3) gerando e criando o novo e (4) trabalhando em uma abordagem de investigação exploratória – ver Quadro 16.

²⁷Tradução: “[...] é improvável que os designers tenham a oportunidade de mostrar suas habilidades dentro de áreas relacionada à política do governo local, bem definidas por estruturas legislativas e estatutárias”.

Quadro 16: Habilidades de designers no trabalho para organizações públicas

PRESTANDO ATENÇÃO À ESCALA HUMANA.

Designers tendem a ser bons em se concentrar nas experiências e capacidades dos usuários em um mundo social e material. Os profissionais prestam atenção às experiências humanas em escala e aos artefatos. O trabalho dos designers diferencia-se dos demais gerentes ao fato que enquanto o segundo trabalha nos artefatos após a elaboração de uma estratégia, o primeiro trabalha de forma macro, detalhada, e paralelamente em todas as etapas do processo, trata-se do trabalho consciente, em qualquer etapa de elaboração, preocupar-se com as interações das pessoas e das coisas, como ponto de partida para orientação projetual.

SINTETIZANDO.

Designers são analíticos, focam nas reais necessidades e partem delas para levantar soluções, dando forma as mesmas. Isto não é necessariamente o mesmo que “torná-lo visual”, que é frequentemente creditado aos designers – a capacidade de visualizar. A ênfase está na síntese e no saber em como trabalhar a mesma. A capacidade de dizer ‘eu ouvi o que você disse e agora eu sintetizo’.

GERANDO E CRIANDO O NOVO.

Por motivos culturais, psicológicos, cognitivos, motivacionais - todos os tipos de razões complexas - algumas pessoas são realmente boas em gerar ideias e outras não. Designers geralmente são bons em ter muitas ideias. Muitas outras pessoas vão provavelmente só ter uma ideia, e se apegar a ela. Normalmente, designers apresentam muitas ideias e sempre continuam a ter mais, sob a percepção analítica do problema. A melhor solução sempre está por vir. Definitivamente, há algo sobre criatividade generativa, que é praticada na cultura do design, que aliada a evolução do projeto, é bem quista.

TRABALHANDO EM UMA ABORDAGEM DE INVESTIGAÇÃO EXPLORATÓRIA.

Isso inclui prototipagem. Não é que você tenha a resposta certa. Você pode obter solução, mas você também pode continuar jogando fora suas ideias a partir de um dia para o outro. Portanto, não é apenas a geração - é a co-evolução do problema e solução. Não é um modelo linear, onde você entende o problema e trabalha em direção a uma solução, que é o modelo nos livros. É mais como um modelo da vida real - você tem uma compreensão do problema, sugere uma solução e o insight que te faz voltar sempre a reavaliar o problema e encontrar melhores soluções - você continua evoluindo o problema e as soluções. Isso geralmente é descrito como iterativo. O fato de ser iterativo não é o importante, é o fato de você continuar refinando sua compreensão do que é o problema que você está trabalhando. A maioria das organizações não está preparada para este modo de operar. Eles querem definir um problema, obter uma solução, colocar alguns recursos na solução encontrada e depois fazer desaparecer. Outra coisa que faz parte dessa abordagem exploratória é a suposição de que designers não são conhecedores de todas as causas e efeitos. A falta de conhecimento é generativo para um projeto. Toda a abordagem de design é realmente sobre aprendizado contínuo para a organização.

Fonte: a autora com base em Design Commission, p. 21-22, 2013

As instituições públicas são dirigidas por um grupo pequeno (comparado ao público que atende) e bem específico de líderes, que são responsáveis por decisões que repercutirá em larga escala e por muitas vezes, a longo prazo. A IDEO (2016) enfatiza que os líderes de sucesso do futuro serão aqueles que têm as seguintes habilidades: 1) fazer as melhores perguntas; 2) escolher a metodologia certa para lidar com um determinado problema e 3) saber como realizar o trabalho, de acordo com a metodologia escolhida. Novas abordagens, tais como o design, desempenham um bom papel nesse espaço de liderança.

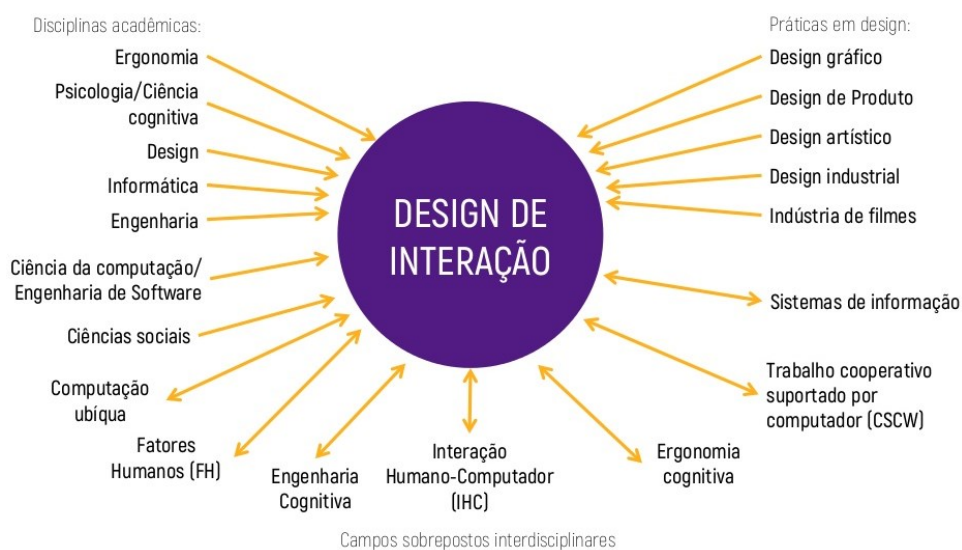
Gerenciar a forma como o design se alinha aos objetivos organizacionais, estratégicos e operacional, é um dos papéis fundamentais do gestor de design. Cabe a ele também identificar maneiras de agregar ou criar valor tanto no âmbito dos sistemas produto-serviço quanto das próprias organizações (BEST, 2012). O gestor de design pode atuar em qualquer natureza de atividade do design, sendo uma delas o design de interação que será abordado no tópico a seguir.

2.3. DESIGN DE INTERAÇÃO

Existem muitas maneiras de projetar o modo como os usuários podem interagir com um sistema. Por design de interação compreende-se que é o “design de produtos interativos que fornecem suporte às atividades cotidianas das pessoas, seja no lar ou no trabalho” (ROGERS et al., p. 28, 2013). Especificamente, significa criar experiências que melhorem e estendam a maneira como as pessoas trabalham, se comunicam e interagem. O objetivo geral do design de interação é desenvolver sistemas interativos que provoquem respostas positivas por parte dos usuários, como sentir-se à vontade, confortável e apreciar a experiência de estar utilizando tais sistemas (ROGERS et al., 2013).

O design de interação é uma atividade multidisciplinar e pode ser entendida como fundamental para todas as disciplinas, campos e abordagens que se preocupam com pesquisar e projetar sistemas baseados em computador para pessoas- ver Figura 18.

Figura 18: Formação do campo multidisciplinar do design de interação



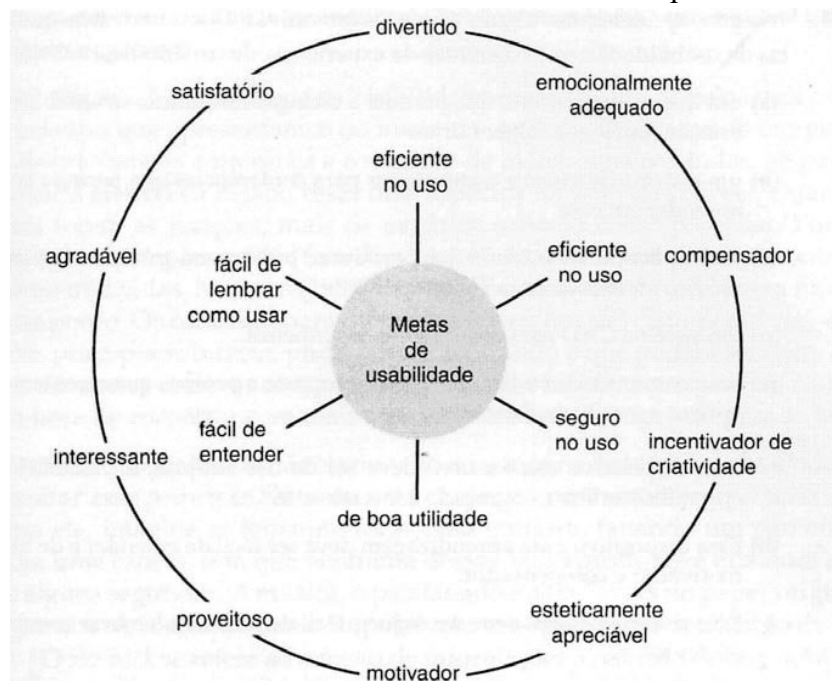
Fonte: Rogers et al., p. 29, 2013

Essencialmente, o processo de design de interação envolve quatro atividades básicas, apontadas por Rogers et al. (2013): 1) identificar necessidades e estabelecer requisitos; 2) desenvolver designs alternativos que preencham esses requisitos; 3) construir versões interativas dos designs, de maneira que possam ser comunicados e analisados e 4) avaliar o que está sendo construído durante o processo.

Um requisito, neste processo, consiste em uma declaração sobre um produto pretendido que especifica o que ele deveria fazer ou como deveria operar. Um dos objetivos da atividade de estabelecimento de requisitos é torná-los mais específicos, não-ambíguos e claros possível. Exemplos desses requisitos: funcionais, de dados, ambientes, usuário e usabilidade (Rogers et al., 2013).

Um dos requisitos-chave característicos do design de interação é a usabilidade. A mesma é dividida nas seguintes metas: ser eficaz no uso (eficácia); ser eficiente no uso (eficiência); ser segura no uso (segurança); ser de boa utilidade (utilidade); ser fácil de aprender (*learnability*) e ser fácil de lembrar como se usa (*memorability*). Integrada as metas de usabilidade observam-se também as metas decorrentes da experiência do usuário: satisfatórios; agradáveis; divertidos; interessantes; úteis; motivadores; esteticamente apreciáveis; incentivadores de criatividade; compensadores e emocionalmente adequados (Rogers et al., 2013). O Resumo dessa interação é estruturado na Figura 19.

Figura 19: Metas de usabilidade e metas decorrentes da experiência do usuário



Fonte: Rogers et al., p. 41, 2013

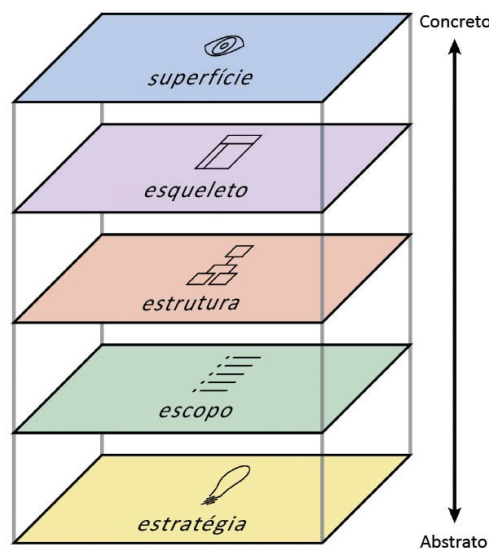
A usabilidade norteia todo um projeto desde as fases iniciais, ao desenvolvimento de estruturas e a avaliação. Sobre essa lógica, que norteia a metodologia de um projeto de design de interação, aborda-se a seguir.

2.3.1 Atuação e metodologia do design interação

Uma preocupação central do design de interação é desenvolver produtos interativos que sejam utilizáveis, o que genericamente significa produtos fáceis de aprender, eficazes de uso, que proporcionem ao usuário uma experiência agradável. Projetar produtos interativos usáveis requer que se leve em conta quem irá utilizá-los e onde serão utilizados. Outra preocupação consiste em entender o tipo de atividades que as pessoas estão realizando quando estão interagindo com os produtos (ROGERS et al., 2013).

Os termos ‘utilizáveis’ e ‘usáveis’ são sinônimo para a usabilidade, portanto, como já mencionado, torna-se requisito básico para o desenvolvimento de projetos de interfaces digitais. Um método bastante disseminado para atingir a usabilidade é o método de projeto de Garrett (2011) dos cinco planos (ou etapas) para o processo de produção de uma interface (JARDIM FILHO et al., 2015). O método é dividido em: estratégia, escopo, estrutura, esqueleto e superfície (ver Figura 20).

Figura 20: Os cinco planos da metodologia de Garrett



Fonte: Garrett, p. 22, 2011 (tradução nossa)

As etapas do método de Garrett (2011) funcionam como andares, sendo a etapa estratégica a fundação do prédio e uma alteração nela teria efeitos drásticos nos demais andares. A mudança no escopo afeta a estrutura e assim por diante.

Isso não significa que cada decisão sobre um plano tem que ser necessariamente feita antes que se comece a definir o plano subsequente. Em certos momentos, é necessário reavaliar decisões anteriores e mudar o rumo do projeto. Por isso, é importante que o projeto entre em um ciclo constante de avaliação para que se identifiquem desvios antes que seja tarde demais para mudar (JARDIM FILHO et al., p. 23, 2015).

Quanto à **fase Estratégia**: define-se o que é e para quem se quer comunicar. Envolve entender as **necessidades do usuário** (influência externa) - são conhecidas a partir da definição dos objetivos da interface por meio da análise das características do público-alvo; e os **objetivos do site** (influência interna) - são conhecidos através da definição do que se quer comunicar através da interface e qual o propósito do seu desenvolvimento (GARRETT, 2011).

Quanto à **fase de Escopo**: definição das **características do produto e dos conteúdos** da interface. Nessa fase evidencia-se de que forma serão supridas as necessidades do usuário, como também, o que não será feito. Ou seja, há clareza ao longo da construção do projeto, o que será incluído e o que será excluído, por base no escopo (GARRETT, 2011). “Um escopo malfeito pode acarretar retrabalho ou prejuízo para quem está desenvolvendo o projeto, uma vez que quando não existem fronteiras bem definidas, damos margem à especulação e à dúvida” (JARDIM FILHO et al., p. 23, 2015).

Quanto à **fase de Estrutura**: consiste em **organizar a hierarquia de páginas**, os caminhos entre elas. Pode ser representada por meio de um organograma ou de um fluxograma, a estrutura dá uma visão geral da proposta de interface (GARRETT, 2011).

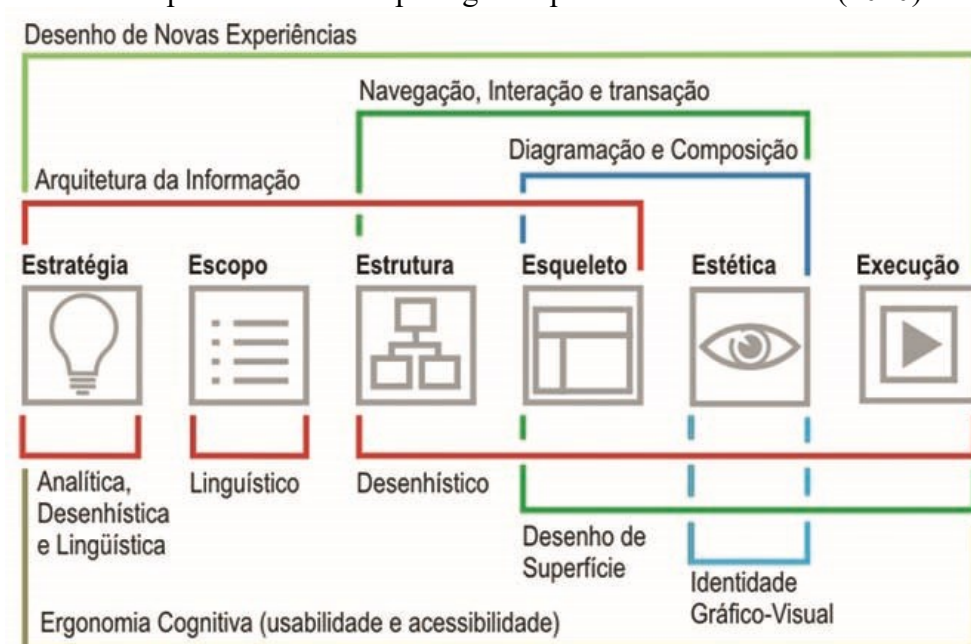
Quanto à **fase de Esqueleto**: é a representação do desenho estrutural das telas, dos menus e formulários. Por trás da superfície, que é a próxima e última etapa da metodologia, está o esqueleto que dá a sustentação à página (GARRETT, 2011). Nesta fase são trabalhados dois conceitos: o design de navegação e o design de informação. O primeiro trata da disposição dos elementos da interface de forma a facilitar a navegação do usuário através da arquitetura da informação; o segundo define como apresentar a informação de forma a facilitar o entendimento por parte do usuário (JARDIM FILHO et al., 2015).

Quanto à **fase de Superfície**: é a etapa onde é trabalhado o design visual. É na superfície que o usuário tem o contato de imediato. “*Here, content, functionality, and aesthetics*

come together to produce a finished design that pleases the senses while fulfilling all the goals of the other four planes”²⁸(GARRETT, p. 133, 2011).

Há uma sexta fase apresentada por Meurer e Szabluk (2010), que se encaixa ao método de Garrett (2011) de forma contemplar: **a fase de Execução**, que tem por objetivo o detalhamento do projeto para a execução e o acompanhamento da produção. Segundo Jardim Filho et al. (2015), a sexta fase sugerida é uma importante contribuição visto que o método de Garrett (2011) restringe-se ao projeto e não à execução. “Além disso, o método incentiva o profissional a preocupar-se com aspectos ergonômicos, de usabilidade e de acessibilidade, imprescindíveis aos projetos dígito-virtuais e muitas vezes considerados menos importantes” (MEURER; SZABLUK, p. 8, 2010). O diagrama baixo (Figura 21) permite visualizar as seis etapas estruturas conectadas às atividades a que se referem cada uma delas.

Figura 21: Diagrama das cinco etapas do método de Garrett (2011), contemplando a sexta etapa sugerida por Meurer e Szabluk (2010)



Fonte: Meurer e Szabluk, p. 2, 2010

Compreendida a metodologia de design de interação, encerra-se aqui a primeira Fase dos procedimentos metodológicos deste trabalho que será detalhado no tópico a seguir.

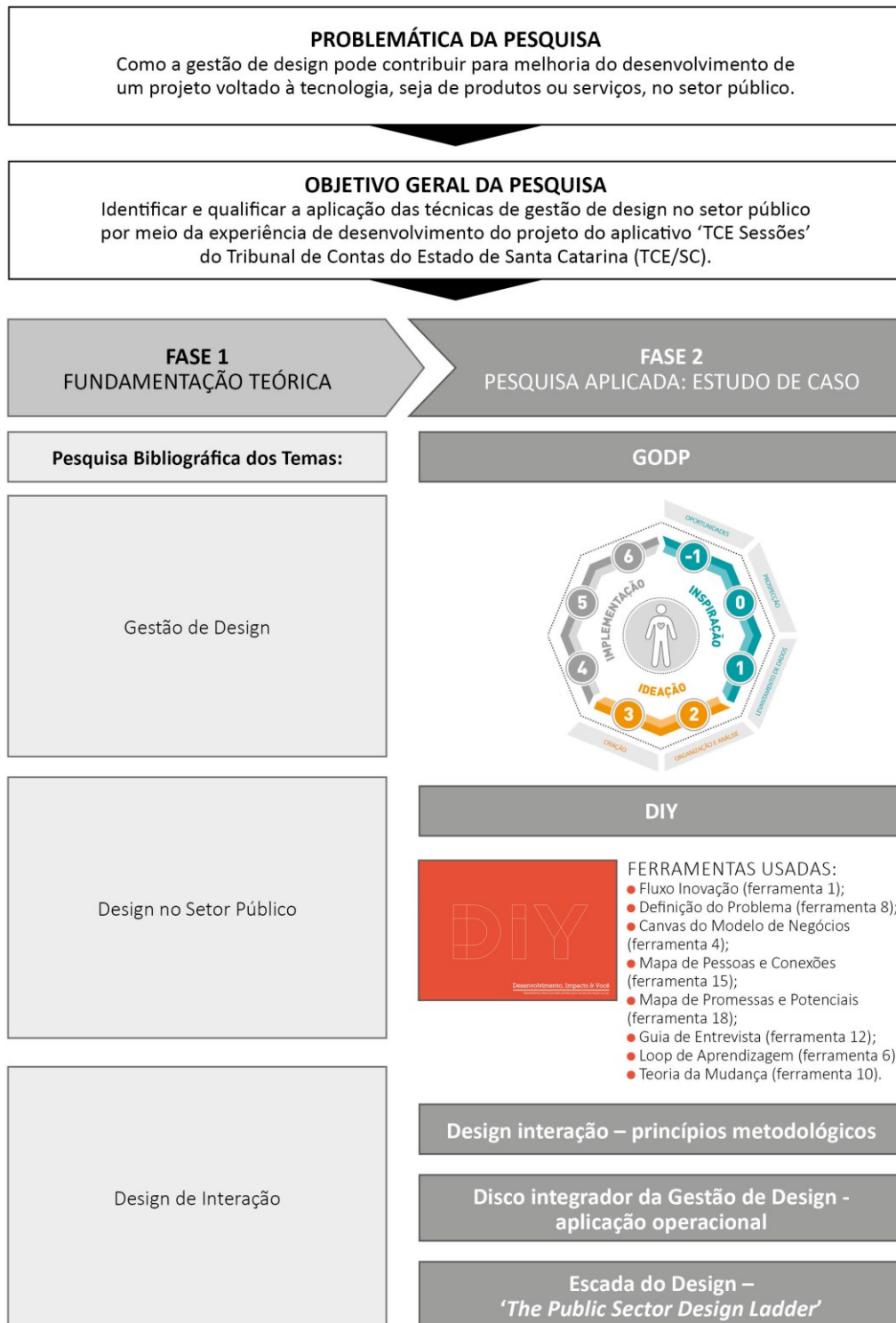
²⁸ Tradução: “Aqui, conteúdo, funcionalidade e estética unem-se para produzirem design bem-acabado que supre os objetivos de todos os outros quatro planos”.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo compreende os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento desta dissertação. A problemática (pergunta de pesquisa), o objetivo e a caracterização geral da pesquisa, seguidas pelas Fases 1 e 2 e as respectivas ações realizadas em cada fase podem ser visualizadas na Figura 22. Na Fase 1, que compreendeu a Fundamentação Teórica, foi realizada uma pesquisa bibliográfica dos temas Gestão de Design, Design no Setor Público e Design de Interação.

Na Fase 2, que compreendeu a pesquisa aplicada, foi realizado um Estudo de Caso sobre o desenvolvimento do projeto ‘APP TCE Sessões’, onde foi utilizada uma combinação de três bases metodológicas a fim de contemplar as etapas do projeto **1) ‘Guia de Orientação para o Desenvolvimento de Projetos’ (GODP)** (MERINO, 2016), que buscou organizar e oferecer uma sequência de ações para a pesquisa. Nessa pesquisa, foram realizadas as 5 Etapas iniciais do GODP (Oportunidades, Prospecção, Levantamento de dados, Organização e análise e Criação); **2)** Em paralelo a essa sequência de ações, foi selecionado um conjunto de ferramentas do guia **‘Desenvolvimento, Impacto & Você’ (DIY)** (2014): Fluxo Inovação; Definição do Problema; Canvas do Modelo de Negócios; Mapa de Pessoas e Conexões; Guia de Entrevista; Mapa de Promessas e Potenciais; Loop de Aprendizagem e Teoria da Mudança; **3)** bem como o uso de princípios metodológicos combinados do **‘Design de Interação’ de Rogers et al. (2013), Garrett (2011) e Nielsen (1995);4)** Modelo de **‘Disco integrador da gestão de design– aplicação operacional’** (MARTINS; MERINO, 2011). Este modelo foi preenchido no decorrer do projeto para compreender o (re)posicionamento e o resultado do trabalho do design no projeto ‘APP TCE Sessões’ e **5) Escada do Design – ‘The Public Sector Design Ladder’(SEE PLATFORM, 2013)**, que mensura o nível de atuação do design no setor público.

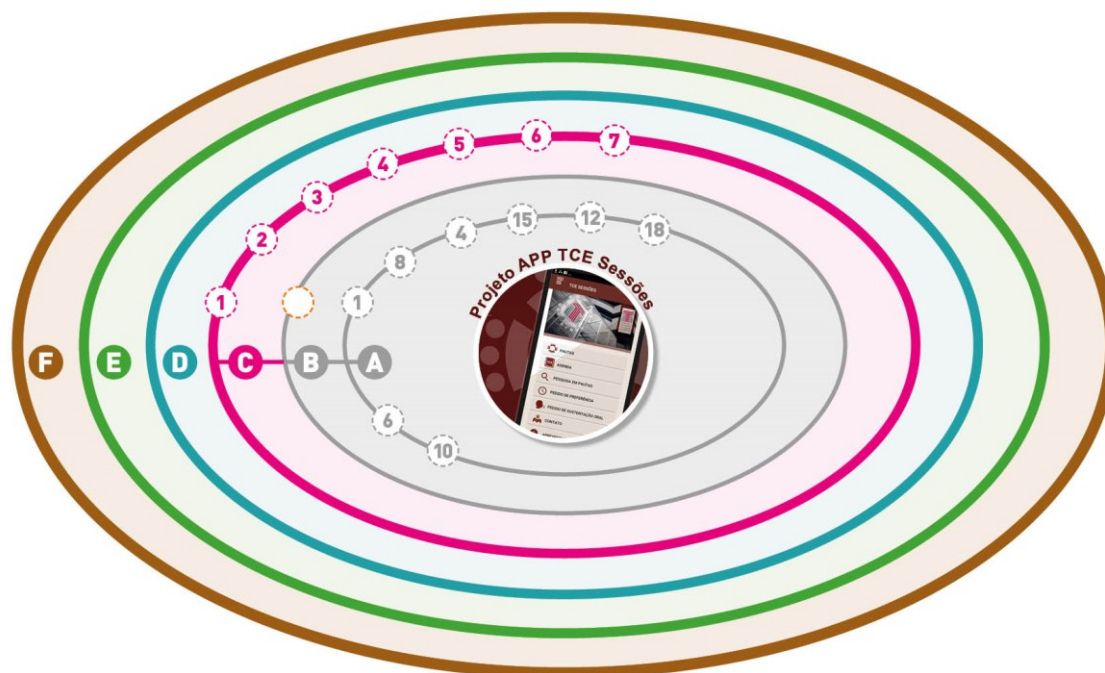
Figura 22: Fases da pesquisa



Fonte: a autora (2020)

Como apresentado, a pesquisa aplicada compreendeu uma combinação de três bases metodológicas, sendo a base de estruturação da pesquisa a metodologia GODP. Como forma de visualizar essa combinação e interação, foi elaborado um diagrama do qual pode ser contemplado na Figura 23.

Figura 23: Fase 2 - Pesquisa Aplicada: Contexto Metodológico



- A** FERRAMENTAS METODOLÓGICAS DE PREPARAÇÃO – DIY
- B** FERRAMENTAS TÉCNICAS PARA A EXECUÇÃO – DIY+DESIGN INTERAÇÃO
- INDICAÇÃO DA FERRAMENTA DIY
- DESIGN INTERAÇÃO – PRINCÍPIOS METODOLÓGICOS DE ROGERS ET AL. (2013), GARRETT (2011) E NIELSEN (1995)
- C** BASE METODOLÓGICA DO PROJETO – GODP
- PASSOS DE EXECUÇÃO
- D** POSICIONAMENTO DO DESIGN NO PROJETO (MARTINS E MERINO, 2011)
- E** ESCADA DO DESIGN – ‘THE PUBLIC SECTOR DESIGN LADDER’ (SEE PLATFORM, 2013)
- F** FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO (PÓS-PROJETO) – DIY

Fonte: a autora com base em GODP (2016), DIY (2014), Rogers et al. (2013), Garrett (2011), Nielsen (1995) e Martins e Merino (2011)

As ferramentas metodológicas e técnicas (Eixo A e B) previstas na Figura 23 possuem uma relação de interação com a Eixo C (Base Metodológica do projeto– GODP), do qual estrutura-se duas das cinco etapas da execução do projeto: Etapa 1 e 2 que são orientadas por um total de sete passos de execução. As Etapas 3 (Eixo D), 4 (Eixo E) e 5 (Eixo F) funcionam de forma independente as duas primeiras, sendo a Etapa 5 orientada por dois passos de execução, enquanto que a Etapa 3 e 4 é uma análise estática do cenário de desenvolvimento do projeto e do nível de atuação do design, respectivamente. A estruturação descrita pode ser compreendida na Figura 24 a seguir.

Figura 24: Fase 2 - Pesquisa Aplicada: Estrutura Metodológica



Fonte: a autora com base em GODP (2016), DIY (2014), Rogers et al. (2013), Garrett (2011), Nielsen (1995) e Martins e Merino (2011)

O entendimento dos eixos deste contexto metodológico será explicado no item 3.2 (Fase 2 – Pesquisa Aplicada: Estudo de Caso) e seu uso será compreendido no capítulo 4 (Pesquisa Aplicada: Estudo de Caso).

A seguir serão detalhados os procedimentos metodológicos para cada uma das fases da pesquisa.

3.1 FASE 1 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O objetivo da Fase 1 foi construir a fundamentação teórica para a pesquisa, contextualizando os principais temas abordados posteriormente na pesquisa aplicada.

Os temas pesquisados foram: gestão de design, design no setor público e design de interação. As fontes pesquisadas foram feitas a partir de levantamento referências teóricas já analisadas, e publicadas por meios escritos e eletrônicos, tais como livros, dissertações, teses, artigos científicos, relatórios de pesquisa, relatório de empresas e/ou organizações, material disponibilizado na *internet* e página de *web sites* – com base nas orientações metodologias de Gil (2002), Fonseca (2002) e Silva e Menezes (2005). O resumo dessa Fase pode ser compreendido na Figura 25.

Figura 25: Resumo da Fase 1 – Fundamentação Teórica



Fonte: a autora (2020)

3.2 FASE 2 – PESQUISA APLICADA: ESTUDO DE CASO

A Fase 2 da pesquisa – Aplicada – compreendeu um estudo de caso, do desenvolvimento do projeto do aplicativo ‘TCE Sessões’, desenvolvido pela a equipe interna do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina (TCE/SC).

Optou-se por realizar um estudo de caso para responder à pergunta de pesquisa dessa dissertação, pois o mesmo visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação: preserva o caráter unitário do objeto estudado; descreve a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação; formula hipóteses e/ou desenvolve teorias e explica as variáveis casuais de determinado fenômeno em situações muito complexas que não possibilitam a utilização de levantamentos e experimentos (FONSECA, 2002; GIL, 2002; SILVA; MENEZES, 2005).

Nessa fase, a pesquisadora/designer optou pela combinação de bases metodológicas: **‘Guia de Orientação para o Desenvolvimento de Projeto’ (GODP)** – como guia metodológico para organizar o projeto; **‘Desenvolvimento, Impacto& Você’ (DIY)** – como ferramentas possíveis ferramentas aplicáveis ao projeto; **‘Design de Interação – princípios metodológicos’** de Rogers et al. (2013), Garrett (2011) e Nielsen (1995)– como ferramenta técnica/operacional para o desenvolvimento do produto; **‘Disco integrador da gestão de design – aplicação operacional’** – como compreensão do design no posicionamento estratégico do projeto e a **‘Escada do Design’** – *‘The Public Sector Design Ladder’* da SEE Platform (2013) – como forma de avaliar o nível de atuação do design. Nos quatro tópicos seguintes, explicam-se cada fundamentação da base metodológica, com exceção da ‘Escada do Design’, que já foi abordada no item ‘2.2.3 Níveis de atuação do design em órgãos públicos’ da Fundamentação Teórica deste trabalho.

3.2.1 Guia de Orientação para o Desenvolvimento de Projetos (GODP)

A metodologia ‘Guia de Orientação para o Desenvolvimento de Projetos’(GODP) tem como base diversas literaturas de design e de outras áreas correlatas compiladas, resultando em diversas metodologias, reestruturadas e adaptadas. O objetivo do GODP é o de organizar e oferecer uma sequência de ações para que o design seja concebido de forma consciente (MERINO, 2016). Estrutura-se por três Blocos de Referência, dos quais respondem a pergunta: (1) Produto – qual é o produto?; (2) Usuário – quem são/serão os usuários? e (3) Contexto –

onde está inserido o produto? Trata-se de uma metodologia centrada no ser humano e por isso o mesmo encontra-se no centro de sua representação gráfica (Figura 26).

O GODP está estruturado em 3 Momentos (Inspiração, Ideação e Implementação), divididos em 8 Etapas, que vão desde a identificação de oportunidades, levantamento de informações, análise, processo criativo e validação, conforme pode ser visualizado na Figura 26 Destaca-se que essa metodologia contempla flexibilidade e adaptabilidade, e assim pode sofrer ajustes, de acordo com a necessidade de cada projeto (MERINO, 2016).

Figura 26: Metodologia GODP – descrição das 8 Etapas



Fonte: Hinnig apud Merino, p. 87, 2018

Essa metodologia foi usada como base para organizar e guiar a escolha das ferramentas mais adequadas para a realização do desenvolvimento do projeto ‘APP TCE Sessões’. Como já citado anteriormente, nessa pesquisa, foram contemplados os Momentos: Inspiração e Ideação, compreendendo 5 Etapas (Oportunidades, Prospecção, Levantamento de dados, Organização e análise e Criação).

A seguir, serão apresentados detalhadamente os procedimentos adotados em cada uma das Etapas do GODP contempladas nessa pesquisa.

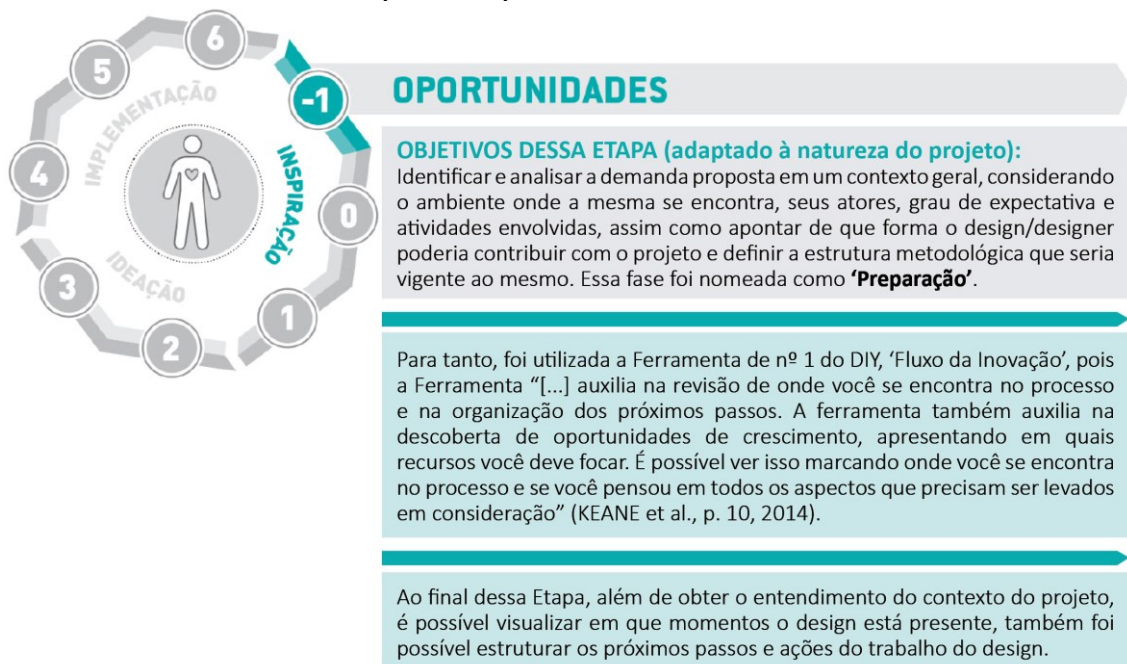
3.2.1.1 Etapa -1: Oportunidades

Na Etapa de Oportunidades, são verificadas oportunidades de mercado/setores, considerando um panorama local/nacional/mundial, além de identificar demandas e possibilidades; divulgar e promover as ações desenvolvidas anteriormente e avaliar a capacidade técnica previamente. O GODP prevê essa Etapa e a enumera como -1, pois muitas

vezes ela não se encontra presente em outras metodologias, que a consideram como uma Etapa anterior ao início formal do projeto. (MERINO, 2016).

Seguindo a proposição do GODP, foram estruturados e adaptados os passos para que fosse identificada a oportunidade do design no desenvolvimento do projeto ‘TCE Sessões’. Um resumo desses passos pode ser visualizado na Figura 27.

Figura 27: Resumo das atividades realizadas na Etapa -1 – Oportunidades do GODP



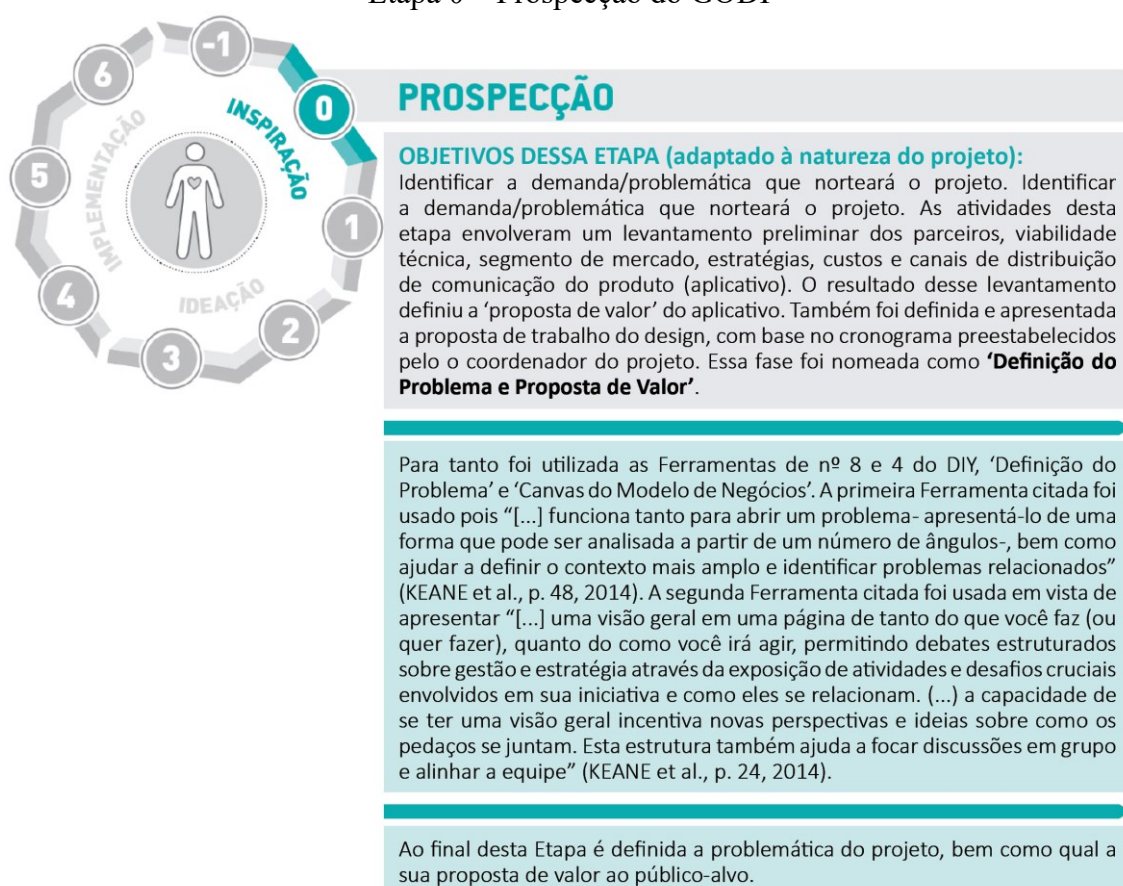
Fonte: a autora com base no GODP (2016)

3.2.1.2 Etapa 0: Prospecção

Na Etapa de Prospecção do GODP, é definida a demanda/problemática central que norteará o projeto. Nessa Etapa, estão previstas levantamento preliminar do que existe no mercado; pesquisar a viabilidade legal e técnica; realização de pesquisa de campo preliminar; apontar possível equipe envolvida no projeto; definir proposta de trabalho e cronograma inicial (MERINO, 2016). As duas etapas iniciais caracterizam o trabalho do designer naquilo que a Design Commission (2013) denominou como ‘Prestando atenção à escala humana’. Isso significa que o designer possui habilidade de trabalhar de forma “macro”, detalhada, e paralelamente em todas as etapas do processo: preocupa-se com as interações das pessoas e das coisas, como ponto de partida para orientação projetual (DESIGN COMMISSION, 2013).

Seguindo a proposição do GODP, foram estruturados e adaptados os passos para que fosse identificada a demanda/problemática do design no desenvolvimento do projeto ‘TCE Sessões’. Um resumo das atividades realizadas nessa Etapa pode ser visualizado na Figura 28.

Figura 28: Resumo das atividades realizadas na Etapa 0 – Prospecção do GODP



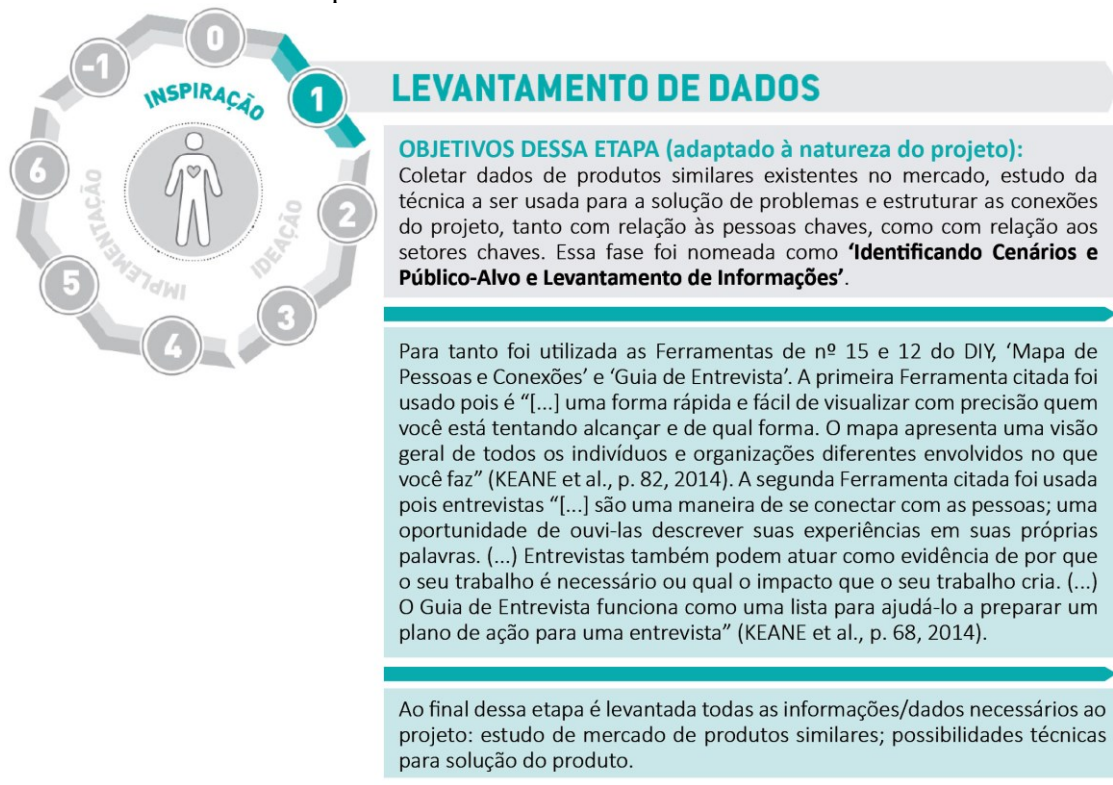
Fonte: a autora com base no GODP (2016)

3.2.1.3 Etapa 1: Levantamento de dados

A Etapa de Levantamento de Dados prevê a coleta de dados em diferentes fontes, tais como realização de pesquisa de campo; levantamento de material bibliográfico; estudo e escolha de técnicas analíticas; identificar normas e procedimentos da organização e dos demais envolvidos; estudos de mercado e levantamento antropométrico (MERINO, 2016).

Seguindo a proposição do GODP, foram adaptados os passos para que fossem estruturadas quais coleta de dados seriam pertinentes ao trabalho do design no desenvolvimento do projeto ‘TCE Sessões’. Um resumo das atividades realizadas nessa Etapa pode ser visualizado na Figura 29.

Figura 29: Resumo das atividades realizadas na Etapa 1 – Levantamento de dados do GODP



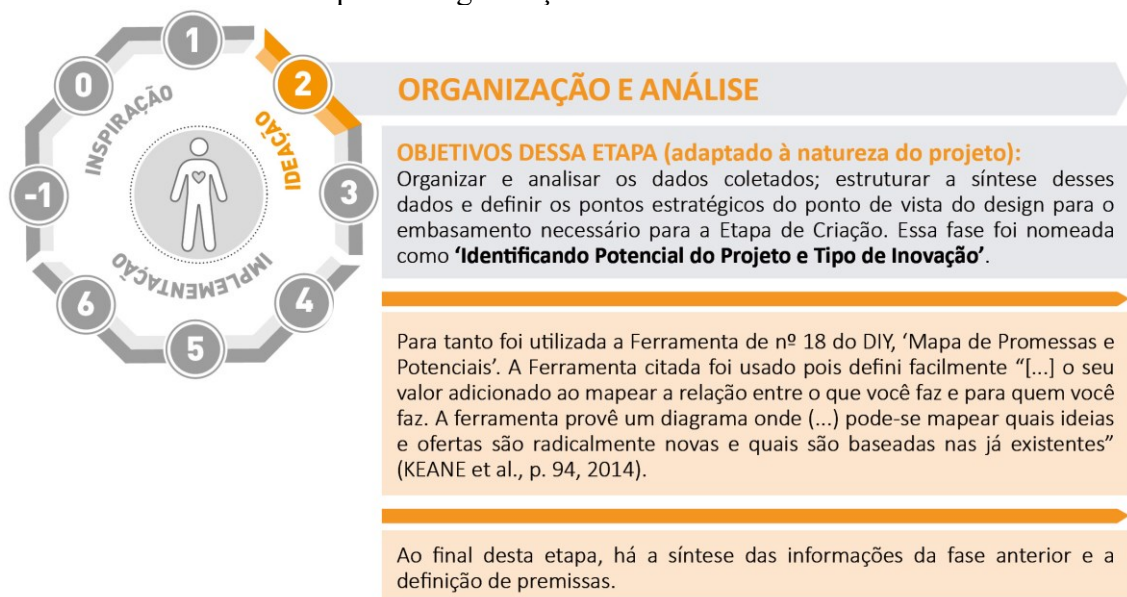
Fonte: a autora com base no GODP (2016)

3.2.1.4 Etapa 2: Organização e Análise

Na Etapa de Organização e Análise, os dados coletados são organizados e analisados para que possam ser definidas as estratégias de projeto. São aplicadas técnicas e ferramentas para a organização e seleção desses dados; definição de requisitos e revisão do planejamento (MERINO, 2016). A soma da etapa anterior a essa etapa é onde o designer utiliza-se de sua habilidade de síntese para saber como trabalhar essas informações como base de criação a propostas de solução (DESIGN COMMISSION, 2013).

Seguindo a proposição do GODP, foram adaptados os passos para que fossem estruturadas a organização e a análise desses dados, de forma a contribuir com o trabalho do design no desenvolvimento do projeto 'TCE Sessões'. Um resumo de como foi trabalhada esse Etapa pode ser visualizado na Figura 30.

Figura 30: Resumo das atividades realizadas na Etapa 2 – Organização e Análise do GODP



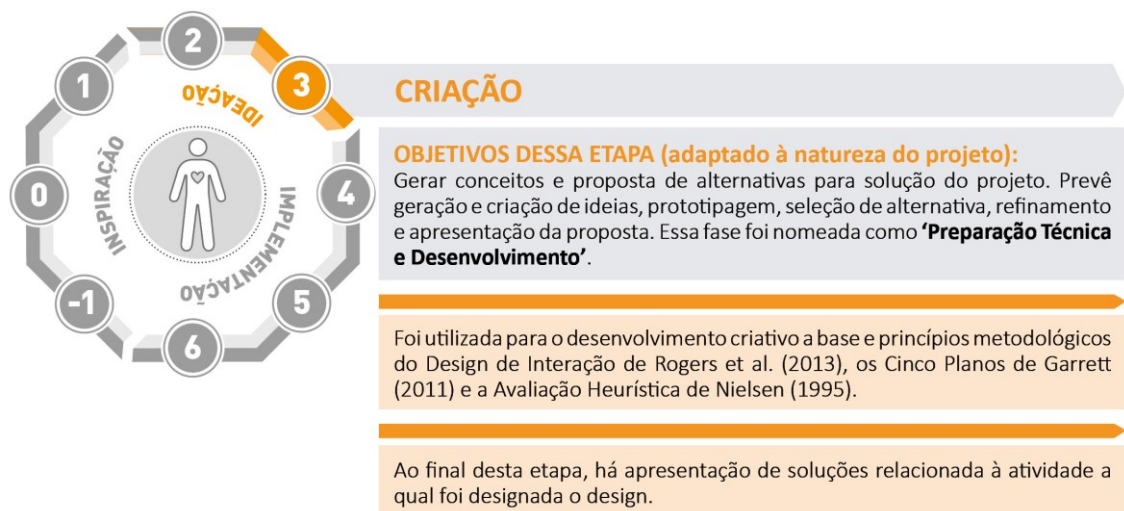
Fonte: a autora com base no GODP (2016)

3.2.1.5 Etapa 3: Criação

A Etapa de Criação consiste na geração de conceitos e alternativas de projeto – ao final é escolhida a alternativa que melhor responde especificações e objetivos do projeto. A Etapa envolve definição de conceito(s); gerar ideias; criação de alternativas e geração de protótipos; seleção de proposta(s); refinamento e apresentação da proposta (MERINO, 2016). Aqui, conta-se com as habilidades do designer quanto ao 'Gerando e criando o novo' e 'Trabalhando em uma abordagem de investigação exploratória' (DESIGN COMMISSION, 2013). O primeiro refere-se à habilidade do designer em conceber ideias, por vezes muitas e continuamente, sob a percepção analítica do problema; o segundo inclui a prototipagem, que possibilita descartar uma ideia e partir para outra em uma espécie de co-evolução do problema e solução, ou seja, um processo interativo, no qual se refina constantemente a compreensão do problema que está sendo trabalhado. O design aqui é um aprendizado contínuo no desenvolvimento projetual (DESIGN COMMISSION, 2013).

Seguindo a proposição do GODP, foram adaptados os passos para que fosse estruturada a geração de conceitos e alternativas, da melhor forma para fluir o trabalho do design no desenvolvimento do projeto 'TCE Sessões'. Um resumo de como foi trabalhada essa Etapa pode ser visualizado na Figura 31.

Figura 31: Resumo das atividades realizadas na Etapa 3 – Criação do GODP



Fonte: a autora com base no GODP (2016)

3.2.2 Desenvolvimento, Impacto & Você (DIY)

O guia 'Desenvolvimento, Impacto & Você' (DIY) é a tradução em português da publicação *'Development, Impact & You'*. A publicação foi lançada em 2014 pela Nesta, organização sem fins lucrativos que apoia o desenvolvimento de inovações no setor público, e é definida como um kit de ferramentas sobre como inventar, adotar e adaptar ideias que entreguem melhores resultados. As ferramentas apresentadas se apoiam em teorias e práticas de inovação, design, e desenvolvimento de negócios (KEANE et al., 2014).

A publicação estrutura-se em formato didático separado por blocos de atuação a intenção de quem irá usar as ferramentas. O uso do verbo "Eu quero..." incide sobre os blocos que são assim definidos: "Eu quero..." 1) "olhar pra frente; 2) "desenvolver um plano com clareza"; 3) "esclarecer minhas prioridades"; 4) "coletar informação dos outros"; 5) "conhecer as pessoas com quem estou trabalhando"; 6) "gerar novas ideias"; 7) "testar e melhorar" e por fim 8) "sustentar e implementar". Na Figura 32, é possível visualizar os blocos da publicação e as ferramentas referentes a cada bloco.

Figura 32: Blocos estruturais da DIY e suas ferramentas



Fonte: a autora (2020)

As ferramentas escolhidas para uso do design/designer, no desenvolvimento do projeto ‘TCE Sessões’, teve por base as etapas metodológicas do GODP, apresentadas anteriormente, e os critérios de escolha das mesmas foram relacionados aos objetivos explanados anteriormente - em cada uma dessas etapas - e também por base no próprio conhecimento tácito da designer, que concluiu como oportuno e conveniente as escolhas ao projeto.

Portanto foram escolhidas e usadas oito ferramentas das quais foram distribuídas na metodologia-base GODP. São essas: Fluxo Inovação (ferramenta 1 do guia); Definição do Problema (ferramenta 8 do guia); Canvas do Modelo de Negócios (ferramenta 4 do guia); Mapa de Pessoas e Conexões (ferramenta 15 do guia); Guia de Entrevista (ferramenta 12 do guia); Mapa de Promessas e Potenciais (ferramenta 18 do guia); Loop de Aprendizagem (ferramenta 6 do guia) e Teoria da Mudança (ferramenta 10 do guia). A seguir, é detalhada cada ferramenta.

3.2.2.1 Fluxo Inovação - Ferramenta 1 do DIY

O ‘Fluxo da Inovação’ (Quadro 17) fornece uma visão detalhada das várias etapas de um processo de inovação listando atividades, requisitos e objetivos de cada etapa (o projeto ‘TCE Sessões’ foi considerado um projeto inovador ao TCE/SC, pois foi o lançamento do primeiro APP da Instituição). Isto inclui uma visão dos diferentes atores, competências, atividades e recursos financeiros que um projeto ou uma organização podem precisar. A visão estruturada que esta ferramenta fornece, auxilia na revisão de onde o design/designer se encontra no processo e na organização dos próximos passos. Esta ferramenta auxilia na descoberta de oportunidades de crescimento, apresentando em quais recursos o design/designer deve focar. É possível ver isso marcando onde o design/designer se encontra no processo, assim há a avaliação e é pensado em todos os aspectos que precisam ser levados em consideração (KEANE et al., 2014).

Quadro 17: Ferramenta 1 – Fluxo Inovação

ETAPA	→ ESPECIALISTA HABILIDADES NECESSÁRIAS	→ ATIVIDADES DE EXEMPLO & FERRAMENTAS	→ NÍVEL DE RISCO E MANIPULAÇÃO	→ FINANCIAMENTO NECESSÁRIOS	→ TIPO DE EVIDÊNCIA GERADA	→ OBJETIVO
1 Explorando Oportunidades & Desafios	→	→	→	→	→	→
2 Gerando ideias	→	→	→	→	→	→
3 Desenvolvendo & Testando	→	→	→	→	→	→
4 Fazendo o Caso	→	→	→	→	→	→
5 Desenvolvendo & Implementando	→	→	→	→	→	→
6 Crescendo & escalonando	→	→	→	→	→	→
7 Mudando sistemas	→	→	→	→	→	→

Fonte: Keane et al., p. 8, 2014

3.2.2.2 Definição do Problema - Ferramenta 8 do DIY

A ferramenta de ‘Definição do Problema’ (Quadro 18) funciona tanto para abrir um problema - apresentá-lo de uma forma que pode ser analisada a partir de um número de ângulos -, bem como ajudar a definir o contexto mais amplo e identificar problemas relacionados ao projeto. A ferramenta apresenta um conjunto de critérios principais pelos quais um problema pode ser articulado e avaliado (KEANE et al., 2014).

Quadro 18: Ferramenta 8 – Definição do Problema

Qual é a questão principal que você está tentando resolver e por que ela é importante?	Para quem isso é um problema?	Que fatores sociais/culturais moldam esse problema?	Quais evidências você possui para mostrar que esse problema vale o investimento?	Você consegue pensar nesse problema de uma maneira diferente? Você consegue reformulá-lo?
--	-------------------------------	---	--	---

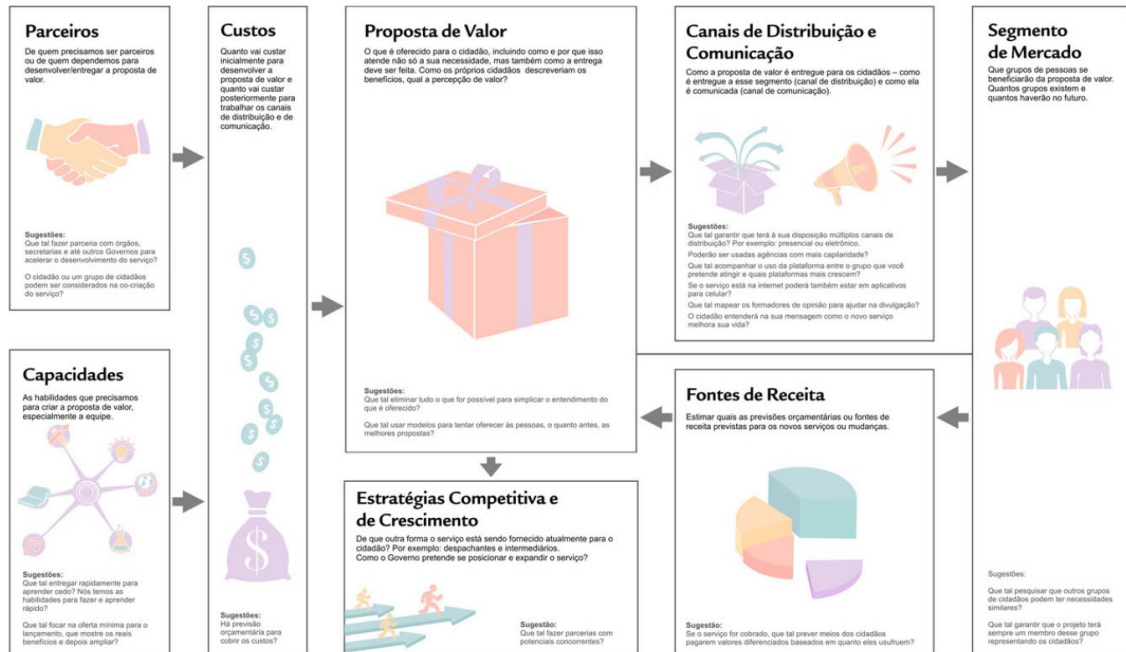
Fonte: Keane et al., p. 49, 2014

3.2.2.3 Canvas do Modelo de Negócios - Ferramenta 4 do DIY

O ‘Canvas do Modelo de Negócios’(Quadro 19) apresenta uma visão geral de tanto do que o design/designer faz (ou quer fazer), quanto do como o design/designer irá agir, permitindo debates estruturados sobre gestão e estratégia através da exposição de atividades e desafios cruciais envolvidos na iniciativa e como eles se relacionam (KEANE et al., 2014).

Um modelo de negócios para projetos públicos não é um modelo de fontes de receitas, mas de como a organização pode atrair e gerar para o mercado, no caso, a sociedade, o valor (GREGÓRIO, 2014). Por meio desta afirmação, é apresentada uma adaptação do modelo tradicional deste Canvas aos serviços públicos. O modelo adaptado de Gregório (2014) foi utilizado para esta ocasião, cujos objetivos da ferramenta são os mesmos apontados por Keane et al., 2014.

Quadro 19: Ferramenta 4 – Canvas do Modelo de Negócios

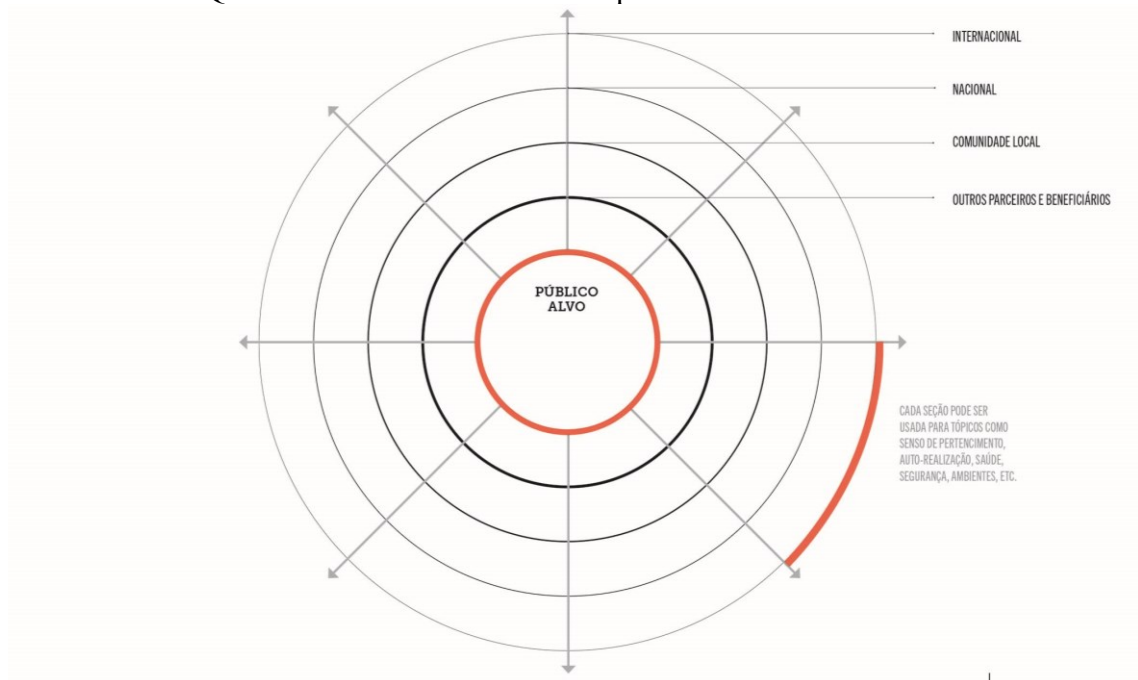


Fonte: Gregório, p. 115, 2014

3.2.2.4 Mapa de Pessoas e Conexões - Ferramenta 15 do DIY

O ‘Mapa de Pessoas e Conexões’ (Quadro 20) é uma forma rápida e fácil de visualizar com precisão a quem se está tentando alcançar e de qual forma. O mapa apresenta uma visão geral de todos os indivíduos e setores diferentes envolvidos no que o design/designer faz. A ferramenta habilita uma visão mais clara de como todas as diferentes pessoas e setores se relacionam, tanto com o trabalho do design/designer quanto entre eles mesmos (KEANE et al., 2014).

Quadro 20: Ferramenta 15 – Mapa de Pessoas e Conexões



Fonte: Keane et al., p. 83, 2014

3.2.2.5 Guia de Entrevista - Ferramenta 12 do DIY

A ferramenta 'Guia de Entrevista' (Quadro 21) funciona como uma lista para ajudar a preparar um plano de ação para uma entrevista. Entrevistas são uma maneira de se conectar com as pessoas; uma oportunidade de ouvi-las descrever suas experiências em suas próprias palavras. Conversar com as pessoas sobre o projeto e desafios encontrados pode ajudar o design/designer a definir e descrever os problemas que elas enfrentam, compreender o ambiente que elas estão inseridas. Entrevistas também podem atuar como evidência de porque o seu trabalho é necessário ou qual o impacto que o seu trabalho cria (KEANE et al., 2014).

Quadro 21: Ferramenta 12 – Guia de Entrevista

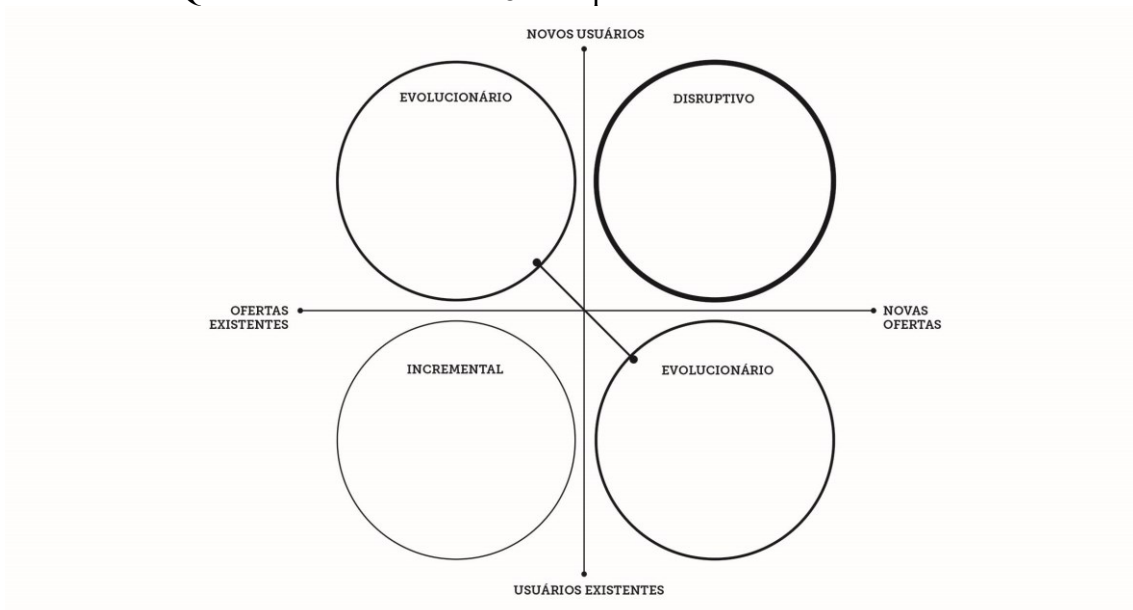
<p>Me mostre Se você está no ambiente do entrevistado, peça-lhe para lhe mostrar as coisas com as quais eles interagem (objetos, espaços, ferramentas, etc.). Tire fotos e faça anotações para refrescar sua memória mais tarde. Também faça com que eles te expliquem passo-a-passo um hábito ou prática.</p>	<p>Desenhe Peça aos participantes que mapeiem suas atividades e experiências por meio de rascunhos e diagramas. Essa é uma boa maneira de desmascarar premissas/hipóteses e revelar como as pessoas percebem e organizam suas atividades.</p>
<p>Pense alto Peça a eles que realize um processo ou tarefa, peça também que ao longo desse processo que eles descrevam em voz alta o que estão fazendo. Isso ajuda a descobrir suas motivações, preocupações, percepções e raciocínio.</p>	<p>Seja específico As pessoas geralmente generalizam sobre o que é típico e habitual e acabam deixando de lado detalhes importantes. Em vez disso, peça as pessoas para falarem sobre um período específico de tempo. Ao invés de perguntar o que é um dia típico na vida deles, pergunte o que aconteceu ontem.</p>

Fonte: Keane et al., p. 69, 2014

3.2.2.6 Mapa de Promessas e Potenciais - Ferramenta 18 do DIY

O ‘Mapa de Promessas e Potenciais’ (Quadro 22) é uma forma simples de definir o valor adicionado ao mapear a relação entre o que o design faz e para quem o design faz. Aqui se mapeia quais ideias e ofertas são radicalmente novas e quais são baseadas nas já existentes (KEANE et al., 2014).

Quadro 22: Ferramenta 18 – Mapa de Promessas e Potenciais



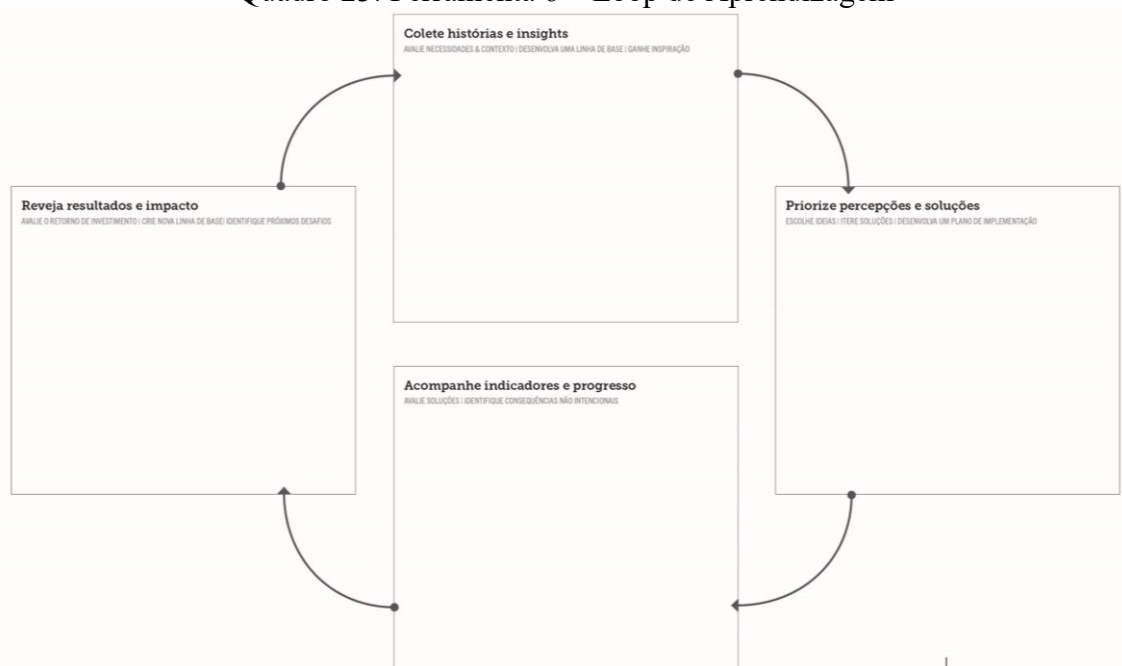
Fonte: Keane et al., p. 95, 2014

3.2.2.7 Loop de Aprendizagem - Ferramenta 6 do DIY

‘Loop de Aprendizagem’ (Quadro 23) é uma ferramenta que auxilia na definição de como o trabalho executado aponta para o trabalho que possivelmente será executado depois. A ferramenta fornece uma perspectiva de alto nível sobre como a implementação de mudanças pode ser separada em um processo gradual de ciclos iterativos. A ferramenta descreve quatro etapas diferentes que o trabalho pode atravessar em um ciclo de melhoria contínua e parte do princípio de que a aprendizagem é um processo cíclico (KEANE et al., 2014).

Essa ferramenta é usada na Base E do contexto projeto – Ferramenta de Metodologia de Avaliação (ver Figura 23), cuja é uma fase de avaliação qualitativa após a execução do projeto.

Quadro 23: Ferramenta 6 – Loop de Aprendizagem



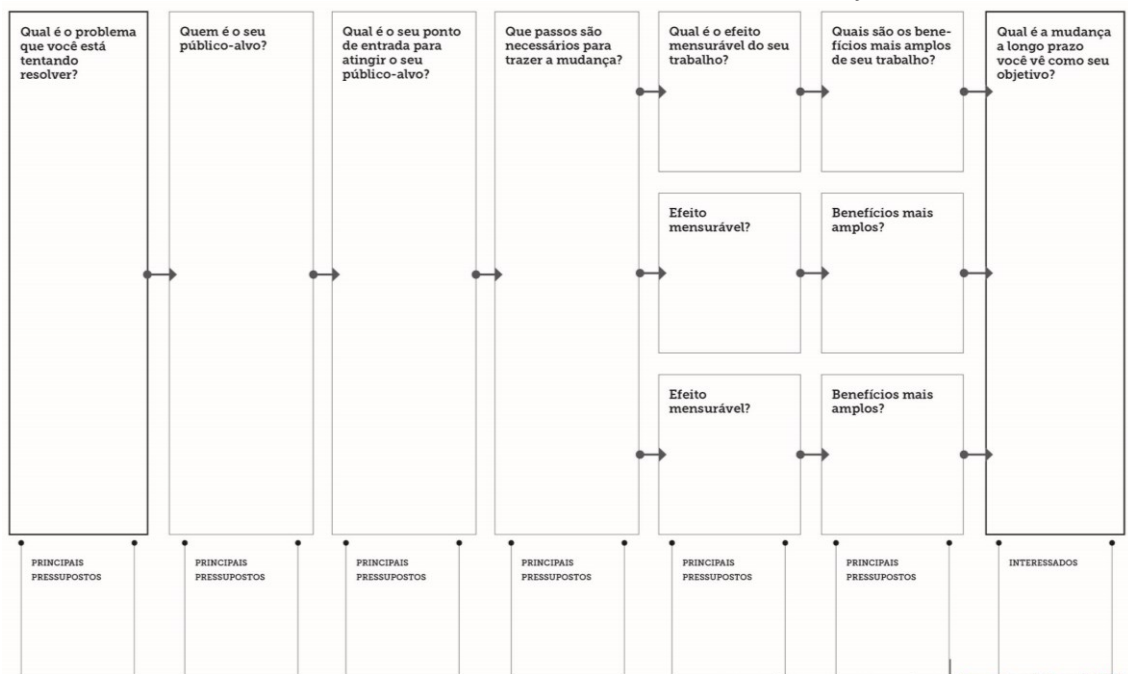
Fonte: Keane et al., p. 33, 2014

3.2.2.8 Teoria da Mudança - Ferramenta 10 do DIY

A ferramenta ‘Teoria da Mudança’ (Quadro 24) é como fazer um roteiro que descreve os passos pelos quais pretende-se atingir um objetivo. Ela ajuda a definir se o trabalho de design está ou não contribuindo para atingir o impacto que se imagina, e se há algum outro caminho que deva ser considerado. A ferramenta articula claramente e conecta o trabalho com seu objetivo maior (KEANE et al., 2014).

Essa ferramenta é usada na Base E do contexto projeto – Ferramenta de Metodologia de Avaliação (ver Figura 24), que é uma fase da avaliação qualitativa após a execução do projeto.

Quadro 24: Ferramenta 10 – Teoria da Mudança



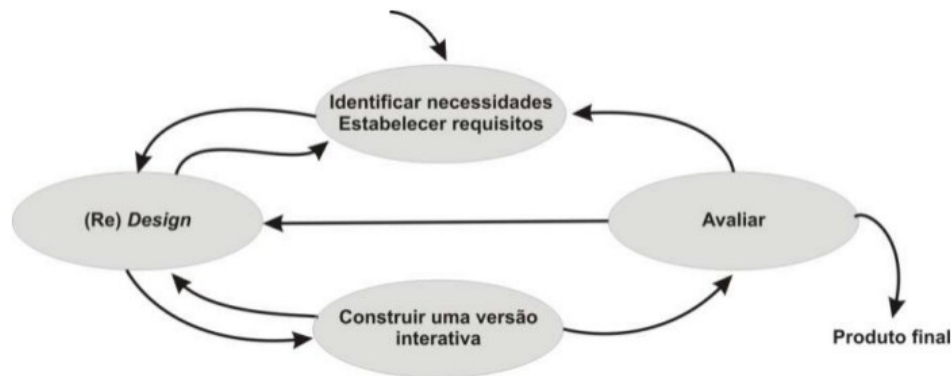
Fonte: Keane et al., p. 57, 2014

3.2.3 Design Interação – princípios metodológicos Rogers et al. (2013), Garrett (2011) e Nielsen (1995)

Como visto no item ‘2.3 Design de Interação’ deste trabalho, o design de interação conta com algumas metodologias e princípios dos quais são a base norteadora ao desenvolvimento de sistemas interativos.

Antes de “fazer”, trabalhar, o design de interação na prática, Rogers et al., 2013, esclarece que é necessário responder as seguintes perguntas: 1) Quem são os usuários?; 2) O que queremos dizer com necessidades?; 3) Como você cria designs alternativos? e 4) Como escolher entre todas as alternativas de design?. As autoras simplificam o modelo metodológico do design de interação a quatro ações básicas iterativas: identificar, (re)design, construir e avaliar – ver Figura 34.

Figura 33: Modelo de design de interação



Fonte: Rogers et al., p. 206, 2013

Além de considerar este modelo, os cinco planos de Garrett (2011) – Figura 20– e o sexto plano de Meurer e Szabluk (2010) – Figura 21 – foram as metodologias de apoio técnico ao desenvolvimento do produto (APP ‘TCE Sessões’) do Estudo de Caso deste trabalho, que será abordado no Capítulo 4.

Além deste embasamento técnico, uma outra técnica também foi utilizada na finalização da avaliação da usabilidade do produto concebido: a avaliação heurística. Segundo Rogers et al. (2013) a mesma trata de inspeção de usabilidade em que especialistas, orientados por um conjunto de princípios de usabilidade conhecidos como heurística, avaliam se os elementos de interface com o usuário – caixa de diálogo, menus, estrutura de navegação, ajuda *on-line* etc. – estão de acordo com os princípios.

Para este trabalho foi usada a avaliação heurística proposta por Nielsen (1995) em seu artigo “*10 Usability Heuristics for User Interface Design*”²⁹. São elas:

1. Visibilidade do status do sistema – o sistema deve, sempre, manter o usuário informado sobre o que está acontecendo, fornecendo um feedback apropriado, num tempo razoável.

2. Equivalência entre o sistema e o mundo real – o sistema deve falar a linguagem do usuário, com palavras, frases e conceitos familiares a ele, ao invés de utilizar termos técnicos orientados ao sistema. Seguir convenções do mundo real, fazendo com que a informação seja exibida em sua ordem lógica e natural.

3. Controle do usuário e liberdade – usuários frequentemente escolhem erroneamente funções do sistema, e necessitarão uma clara e demarcada “saída de emergência” para sair de um estado indesejado sem a necessidade de passar por um caminho extenso e complexo. O sistema deve oferecer suporte para ações como: desfazer e refazer.

²⁹ Tradução livre: “10 Heurísticas de usabilidade para o design de interface do usuário”

4. Consistência e padrões – usuários não têm que adivinhar quando palavras, situações ou ações diferentes significam a mesma coisa. Siga convenções.

5. Prevenção de erros – melhor do que as famosas “mensagens de erro”, é o cuidado para prevenir um problema, antes que ele aconteça. Solicitar a confirmação do usuário antes de executar comandos ajuda a evitar diversas escolhas feitas de forma equivocada.

6. Reconhecimento ao invés de memorização – minimizar a carga de memória do usuário, tornando objetos, ações e opções visíveis. O usuário não deve ter que se lembrar da informação de uma parte do diálogo para outra. As instruções para usar o sistema devem ser visíveis e facilmente localizáveis, sempre que apropriado.

7. Flexibilidade e eficiência de uso – aceleradores de tarefa, invisíveis aos usuários novatos podem oferecer mais rapidez na tarefa para usuários experientes, assim como o sistema deve atender tanto usuários inexperientes quanto experientes.

8. Estética e design minimalista – diálogos não devem conter informação que não seja relevante. Cada informação irrelevante compete com as relevantes e reduzem sua visibilidade.

9. Ajudar os usuários a reconhecer, diagnosticar e recuperar ações erradas – mensagens de erro devem ser expressas em uma linguagem simples (sem códigos), indicando precisamente o problema, e sugerindo, construtivamente, uma solução.

10. Ajuda e documentação – mesmo tendo como meta que o sistema deve poder ser utilizado sem documentação, pode ser necessário fornecer ajuda e documentação. Qualquer informação neste sentido deve ser fácil de buscar, focada na tarefa do usuário, listando passos concretos para ser levada adiante e sem ser grande demais.

Os resultados do uso desta e de outras técnicas apresentadas neste tópico serão apresentados no Capítulo 4 - Pesquisa Aplicada: Estudo de Caso, tópico ‘4.4.5 Etapa 3: Criação’.

3.2.4 ‘Disco integrador da gestão de design’ – aplicação operacional

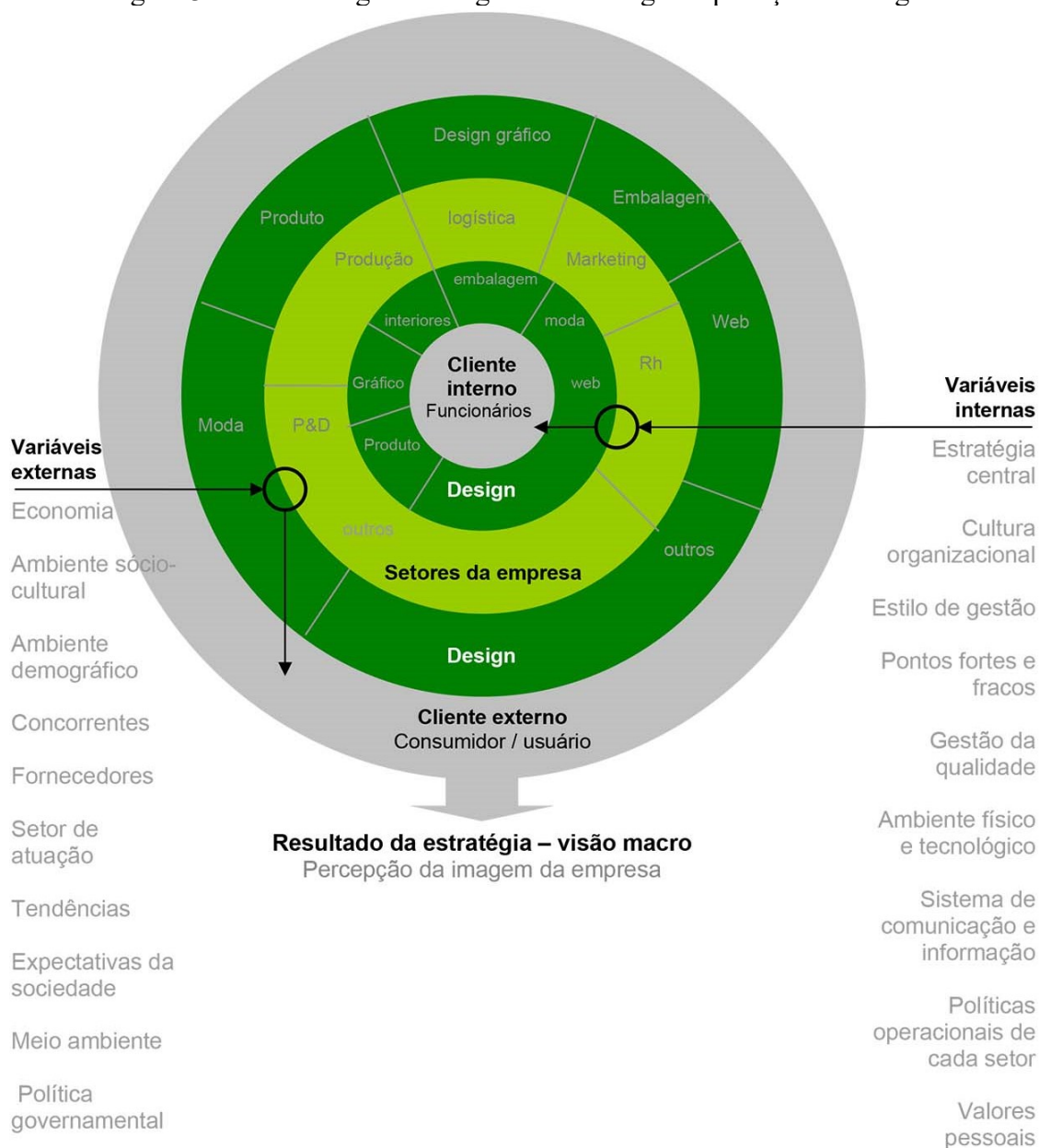
O ‘Disco integrador da gestão de design’ é um modelo proposto por Martins e Merino (2011) a empresas privadas, cujo objetivo é formular a estratégia do design. Consiste em uma visão macro da aplicação estratégica do design (Figura 34) com foco no resultado da sucessão de operações desenvolvidas pelo segmento de área do design: a percepção da imagem da empresa.

O modelo coloca no centro o cliente interno, com ações integradas com as unidades organizacionais da empresa dirigidas a ele. Da mesma forma, os raios se dirigem ao cliente externo, estabelecendo, também, uma integração com os setores da empresa, porém com outra forma de atuação (MARTINS; MERINO, 2011).

As variáveis externas apontadas no Disco incidem sobre a atuação do design junto aos setores da organização voltado ao cliente externo – que percebe esse conjunto de atuações na imagem global da empresa. As variáveis internas incidem sobre a atuação do design junto aos setores da empresa voltada aos clientes internos (funcionários), que também percebem e incorporam a imagem da organização, envolvendo-se e auxiliando na transmissão da percepção positiva do cliente externo (MARTINS; MERINO, 2011).

O Disco funciona como forma integradora, gira em vários momentos operacionais, os segmentos de design integram-se entre si e com as unidades organizacionais da empresa. Esses momentos requerem gerenciamento. No Disco podemos identificar o posicionamento do cliente externo, cliente internos, setores da empresa e o design. Os raios representam as táticas ou as políticas operacionais realizadas pelo design (meios) nos setores da empresa, estes começam a irradiar na área verde, em direção ao consumidor (seja externo ou interno) (MARTINS; MERINO, 2011).

Figura 34: Disco integrador da gestão de design – aplicação estratégica



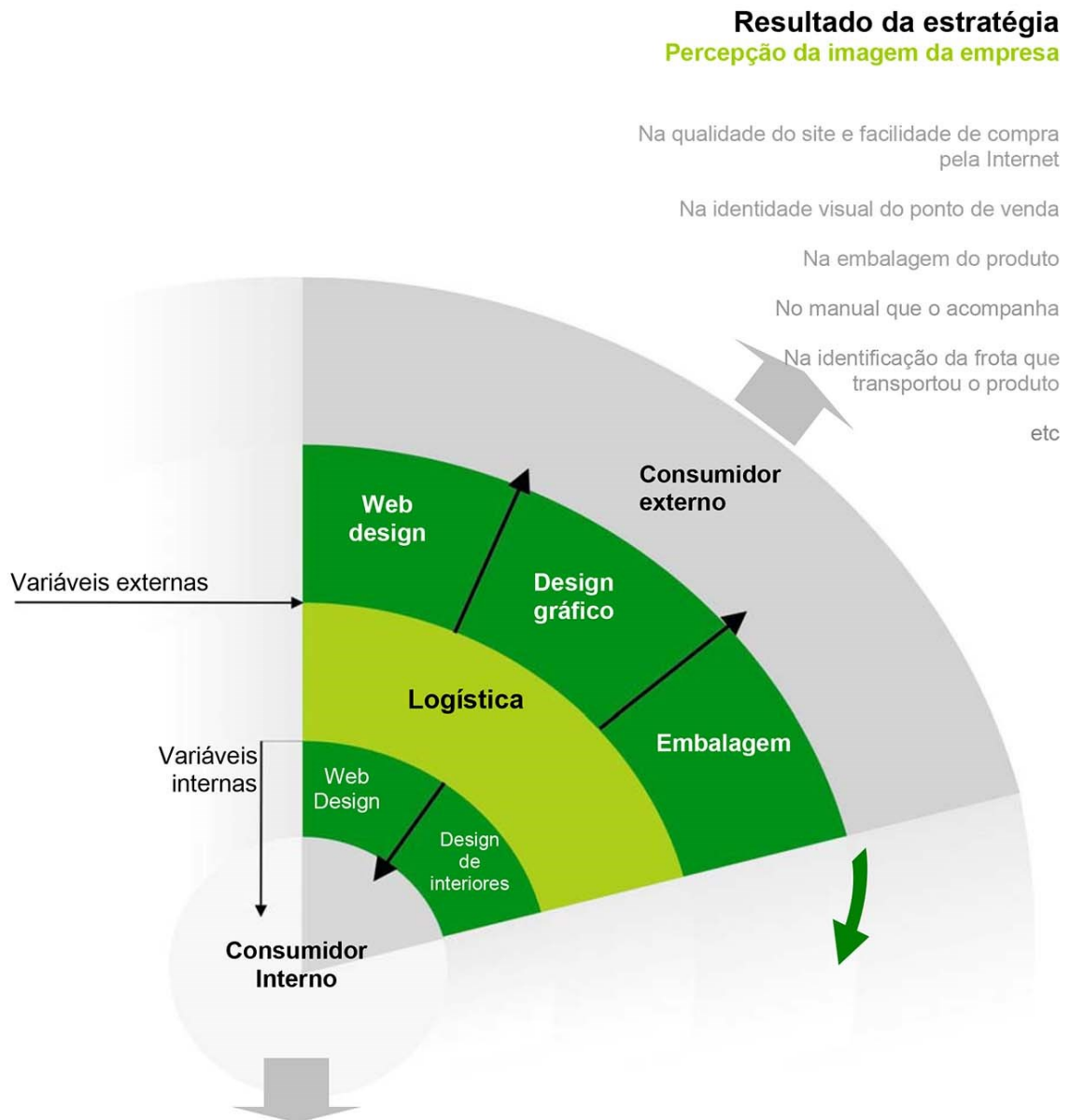
Fonte: Martins e Merino, p. 189, 2011

A ‘aplicação operacional’ (Figura 35), escolhida para aplicação neste projeto, é uma variação da atuação do modelo do Disco. Nessa situação os segmentos de design unem-se a uma ou mais unidade operacional da empresa, resultando em um conjunto de ações possíveis dessa integração, cujo objetivo é resultar no atendimento da estratégia traçada, ou seja, o cliente externo percebe uma imagem positiva da empresa. O modelo proposto pelos autores tem como base um exemplo pré-concebido de integração entre três segmentos do design (*webdesign*, design gráfico e design de embalagem) e o setor de logística, os resultados simulam possibilidades de ações dessa integração. Ou seja, as várias ações operacionais resultam no atendimento da estratégia traçada, o **cliente externo** percebe uma imagem positiva da empresa

pelos seguintes aspectos: qualidade visual do *site*; facilidade e boa interface com relação à compra pela *internet*; identidade visual do ponto de venda; embalagem do produto; manual que acompanha a embalagem do produto e identificação da frota que transporta o produto, unidade visual (fixação da imagem da empresa pela percepção do conjunto). Já o **cliente interno** conta a participação de dois segmentos de design integrados à logística: *web design* e design de interiores. Resulta entre os aspectos que influenciam a percepção da imagem da empresa, por exemplo: facilidade de acesso às informações técnicas do produto; facilidade de troca de informações para rotulagem; ergonomia aplicada ao ambiente de trabalho e processo de etiquetagem (MARTINS; MERINO, 2011).

Importante ressaltar que nessa situação as combinações adaptam-se à realidade da empresa, sendo possível inserir ou retirar unidades organizacionais de acordo com a área de atuação, ou seja, é um modelo flexível (MARTINS; MERINO, 2011).

Figura 35: Disco integrador da gestão de design – aplicação operacional



Resultado da estratégia
Percepção da imagem da empresa

Na facilidade de troca de informações técnicas para rotulagem, via *intranet*.

Na ergonomia aplicada no ambiente de trabalho: altura do assento confortável, iluminado, bem sinalizado.

Outros.

Fonte: Martins e Merino, p. 194, 2011

Para este trabalho houve uma adaptação do Disco, em sua aplicação operacional, à realidade da gestão pública da qual poderá ser conferida no capítulo 4, onde discorre-se sobre a Pesquisa Aplicada.

4. PESQUISA APLICADA: ESTUDO DE CASO

A seguir, serão apresentados os resultados da pesquisa aplicada por meio de um Estudo de Caso. Inicialmente, será apresentada uma breve contextualização do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina (TCE/SC), ambiente de realização do projeto; seguido pelo o entendimento da estrutura do projeto; por uma reflexão da atuação do design/designer no órgão e por fim a descrição das etapas metodológicas que foram realizadas para o diagnóstico e execução do projeto ‘APP TCE Sessões’.

4.1 TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA (TCE/SC)

O Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina (TCE/SC) – ver Figura 36, exerce suas atividades desde 1955 e por definição “(...) é um órgão público de controle externo, dotado de autonomia, que tem como função principal a fiscalização contábil, financeira, orçamentária e patrimonial dos órgãos e entidades da administração pública do Estado (art. 59 da CE) e dos municípios catarinenses (art. 113 da CE), em auxílio à Assembleia Legislativa e às Câmaras Municipais” (2003, p. 14). Portanto, o TCE/SC pode ser entendido como a instituição responsável por analisar as contas das unidades jurisdicionadas de Santa Catarina, abrangendo qualquer instituição que receba dinheiro público para desempenhar suas atividades.

Figura 36: Sede do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina (TCE/SC) no Centro de Florianópolis



Fonte: Agência TCE/SC (Crédito: Douglas Santos)

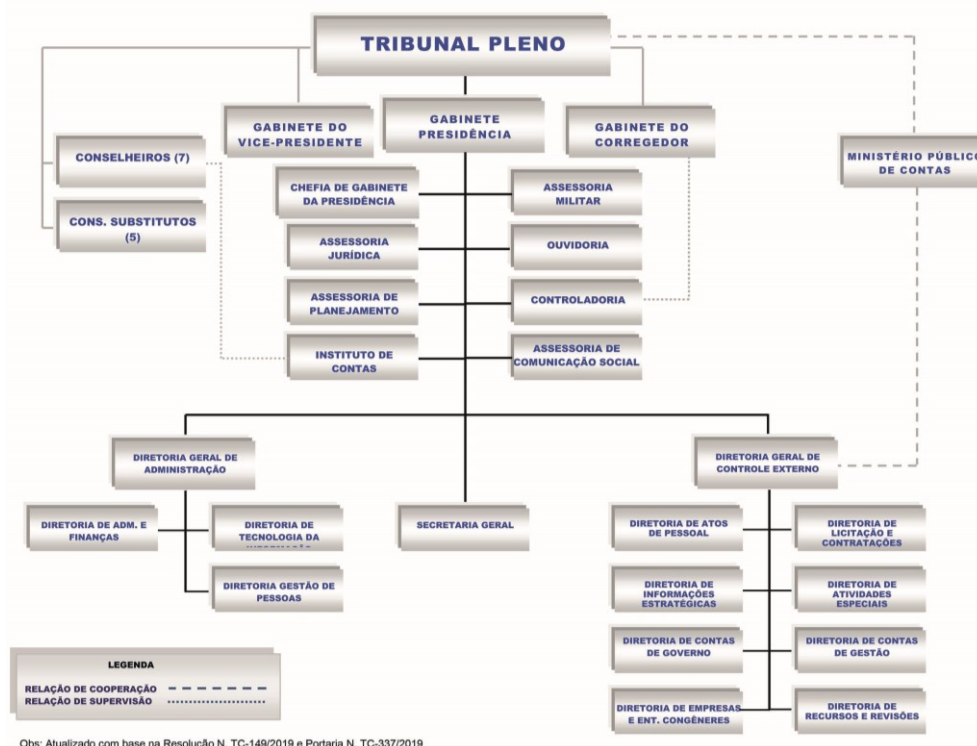
Entre as atribuições³⁰ do órgão pode-se citar: apreciar as contas prestadas, anualmente, pelo governador do Estado e pelos prefeitos municipais; julgar as contas dos administradores e

³⁰ Disponível em: <http://www.tce.sc.gov.br/content/instituicao>

demais responsáveis por recursos públicos; apreciar a legalidade dos atos de admissão de pessoal; fiscalizar a aplicação de quaisquer recursos repassados pelo Estado a municípios, por meio de convênios, e de subvenções a entidades privadas; auxiliar a Assembleia Legislativa do Estado e as câmaras municipais, no exercício do controle externo; responder a consultas sobre questões relativas à matéria sujeita a sua fiscalização; apurar denúncias sobre supostas irregularidades cometidas em órgãos públicos estaduais e municipais e exercer o controle fiscal do Estado e municípios catarinenses, a partir da verificação do cumprimento das normas relativas à gestão fiscal previstas na Lei.

Atualmente, o órgão é composto por 7 Conselheiros que compõe o pleno, 3 Conselheiros Substitutos, cerca de 500 Servidores e 140 Terceirizados. Os trabalhadores da Instituição estão alocados em Diretorias específicas das quais podem ser visualizadas em uma representação simplificada da estrutura do órgão, na Figura 37.

Figura 37: Organograma TCE/SC Resumido



Fonte:

<http://www.tce.sc.gov.br/sites/default/files/Organograma%20TCE%20SC%20A3%202019%20-%202005-07.doc.pdf>

Como qualquer instituição pública, o funcionamento do TCE/SC é baseado nos fundamentos legais, que indicam como a Instituição deve atuar. É imprescindível considerar essas questões, além da sua natureza de trabalho, no tocante às várias temáticas, inclusive a inovação. A Instituição vem evoluindo na sua forma de atuação dentro desta temática de

diversas maneiras, em efeito ao movimento em massa das organizações públicas na ‘mudança de era’ e ‘era de mudanças’ - apontadas por Carlos (2014) e citadas na Introdução deste trabalho. O aplicativo ‘TCE Sessões’, apresentado no tópico a seguir, é um dos resultados desses esforços, cujo, um dos objetivos é a modernização dos serviços prestados.

4.2 APP TCE SESSÕES

Com o objetivo de modernizar os serviços prestados, o TCE/SC ampliou a difusão das atividades realizadas, utilizando recursos tecnológicos contemporâneos. O projeto ‘TCE Sessões’ representou um marco para a transparência e processo de modernização das ferramentas disponibilizadas para a sociedade; foi a primeira experiência da Instituição na exploração de formatos tecnológicos - plataforma para APPs - ainda não trabalhados pelo órgão. As plataformas de APPs facilitam e otimizam a comunicação com o seu usuário, concentradas em um serviço exclusivo.

Para a prática deste projeto, o Tribunal adotou uma tecnologia de *software* livre (plataforma para APP) e contou com a participação de sua equipe interna multidisciplinar, cujas *expertises* foram fundamentais ao desenvolvimento do mesmo. Não foi necessária, portanto, a realização de contratações ou de aquisições externas, que poderiam inviabilizar a execução da prática ou postergar seu período de implantação. As únicas despesas realizadas para execução do projeto foi o investimento para criação de uma conta institucional do TCE/SC nas lojas virtuais de aplicativos, sendo uma na *App Store* (publicação do aplicativo para usuários de dispositivos Apple), e outra na *Google Play* (publicação do aplicativo para os usuários de dispositivos Android). Vale ressaltar que aquisição (*download*) é gratuita nas lojas virtuais. Esse alinhamento e constatação foi uma atividade preliminar à definição do plano de trabalho do projeto e foi realizada pelo Coordenador do projeto, Assessor especialista, alocado diretamente ao gabinete da presidência. Portanto, por meio dessa medida preliminar percebe-se que é possível se manter alinhado às normas legais que regem a Instituição, porém reduzindo custos e ampliando a transparência e a eficácia de suas ações.

O Tribunal possui uma ‘Corte de Contas’, que aprecia processos de unidades jurisdicionadas distribuídas por todo o território catarinense, relacionados à área de controle fiscal, cuja atividade é essencial ao trabalho do órgão. Neste contexto, são milhares de processos a serem analisados pela Corte anualmente, por meio das sessões plenárias (onde as pautas são definidas previamente), existindo muitos cidadãos interessados no acompanhamento da análise

e do julgamento desses processos. Anteriormente ao lançamento (novembro de 2017³¹) do aplicativo, as sessões eram transmitidas unicamente pelo portal da Instituição na *internet* e ainda respeitando uma série de restrições tecnológicas. Entre estas, o cidadão precisava obrigatoriamente utilizar um computador tradicional, acessando o portal da Instituição pelo navegador *Internet Explorer* e necessitava configurar o *plugin* para reprodução dos vídeos. Além desta dificuldade, o portal da Instituição, na época, não era responsivo (só passou a ser em novembro de 2018³²) e as funcionalidades/atividades que diziam respeito à esfera das sessões, tais como: agenda, pesquisa de pautas, pedido de preferência e pedido de sustentação oral, eram dispersos e não concentrados em local exclusivo ao tema no portal. Outra dificuldade era percebida após a realização da sessão: o interessado no processo precisava esperar até três dias para consultar o resultado da votação, sendo este o tempo necessário para atualização do sistema de processo eletrônico e para a disponibilização do vídeo da sessão, ambos acessíveis somente pelo portal de *internet* do TCE/SC. A falta de acessibilidade aos portadores de deficiência auditiva também foi outro ponto crítico apontado aos vídeos que ficavam disponibilizados remotamente no portal.

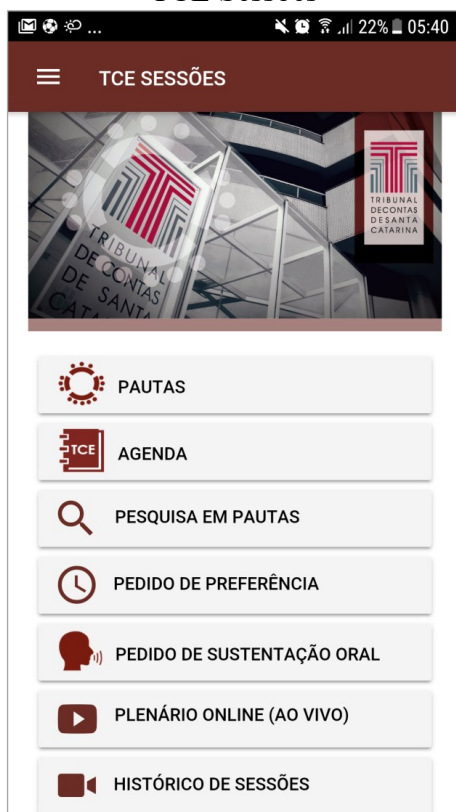
Cabe ressaltar que a opção presencial do acompanhamento das sessões sempre esteve disponível ao público, anterior e posteriormente ao APP ‘TCE Sessões’. Em contrapartida a essa modalidade, diversos cidadãos ficam impossibilitados, por vezes, de acompanhar as sessões de forma presencial. Esta dificuldade existe tanto pela distância entre o domicílio do cidadão e a sede do tribunal, quanto pela disponibilidade do cidadão no momento da sessão, que ocorre em dias de semana no período da tarde.

O APP ‘TCE Sessões’ (ver Figura 38 e 39) foi desenvolvido justamente para suprir as deficiências de restrição e limitações de ferramentas disponíveis, além de redesenhar/melhorar e concentrar muitas das funcionalidades/atividades, que dizem respeito às sessões plenárias, em um só canal, em um meio bastante popular ao cidadão contemporâneo, o dispositivo móvel. Vale ressaltar que o aplicativo, no entanto, é um subproduto, uma variação no formato entrega, de uma atividade que o Tribunal já vinha desenvolvendo.

³¹ Disponível em: <http://www.tce.sc.gov.br/acom-icon-intranet-ouvidoria-biblioteca/noticia/36296/lan%C3%A7amento-de-aplicativo-para-celular-facilita>

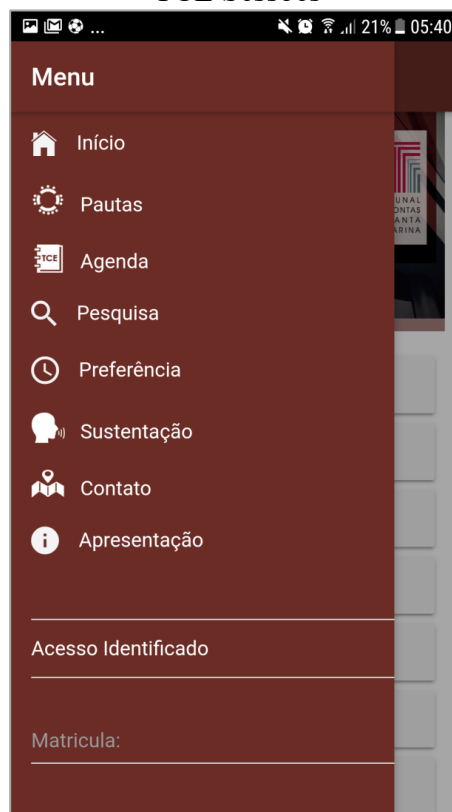
³² Disponível em: <http://www.tce.sc.gov.br/acom-icon-intranet-ouvidoria-biblioteca/noticia/44315/nova-homepage-do-tcesc-%C3%A9-responsiva-e-valoriza>

Figura 38: Home APP
'TCE Sessões'



Fonte: reprodução de tela
APP 'TCE Sessões'

Figura 39: Menu lateral APP
'TCE Sessões'



Fonte: reprodução de tela
APP 'TCE Sessões'

Após a conclusão do projeto, os cidadãos catarinenses puderam contar com uma nova maneira de interação em um canal único e exclusivo referente às atividades da sessão plenária do TCE/SC, por intermédio de um aplicativo para celular. O 'TCE Sessões' possibilita a consulta às pautas das sessões plenárias, a visualização de detalhes dos processos pautados em cada sessão e, também, a visualização do vídeo das sessões. O aplicativo disponibiliza a transmissão ao vivo das sessões e a consulta àquelas já realizadas, ficando o vídeo de cada sessão disponível imediatamente após o seu término - a fim de ampliar a acessibilidade, após a transmissão ao vivo, é incluída a legenda de todos os argumentos proferidos, a função viabiliza o acompanhamento pela parcela da sociedade portadora de problemas de audição. Desta maneira, qualquer cidadão interessado nos processos do TCE/SC pode saber a data da sessão em que um determinado processo está pautado, além de ter conhecimento da ordem deste processo na pauta. Ainda, pela transmissão do vídeo da sessão, o cidadão pode acompanhar a votação do processo pelo aplicativo sem a necessidade de vir presencialmente à Instituição ou estar disponível para assistir ao vídeo no momento exato da transmissão ao vivo.

A estrutura e funcionalidades específicas ao aplicativo incluem:

- Consulta às datas das próximas sessões plenárias do TCE/SC, que já possuem ao menos um processo previsto em pauta (Figura 40 e 41);
- Apresentação da pauta das sessões, organizando os processos por grupo - de acordo com seu tipo, o processo fica em algum dos grupos de 1 a 4 -, e apresentando os processos na ordem em que serão votados (Figura 42);
- Possibilita a realização de pedido de sustentação oral para determinado processo em pauta - exclusivo para advogados (Figura 43);
- Possibilita a realização de pedido de preferência para determinado processo em pauta - exclusivo para advogados (Figura 44);
- Possibilita a consulta de votos já anexados para usuários com perfil específico (Figura 8);
- Consulta de votos para usuários específicos (Figura 45);
- Contato (Figura 46);
- Assistir transmissão ao vivo da sessão (Figura 47);
- Assistir transmissão de qualquer sessão já transmitida (Figura 48);
- Inclusão de legenda no vídeo das sessões, possibilitando acessibilidade para usuários com deficiência auditiva (Figura 49).

Figura 40: Consulta a pautas da Sessão Plenária (Pautas)



Figura 41: Consulta as datas da Sessão Plenária (Agenda)

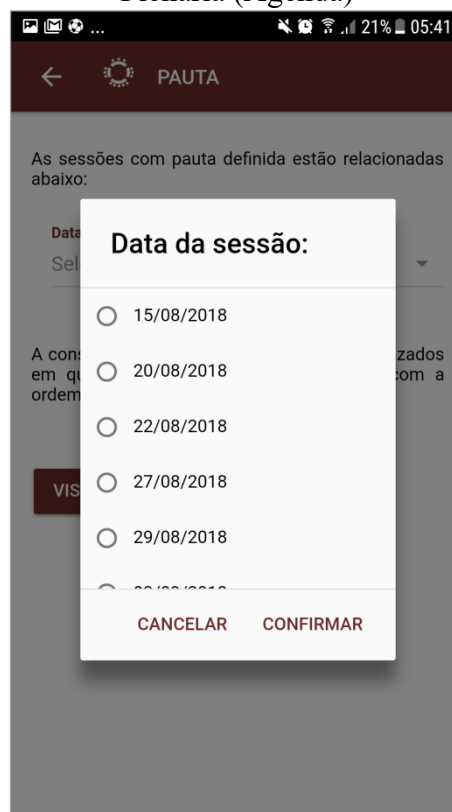
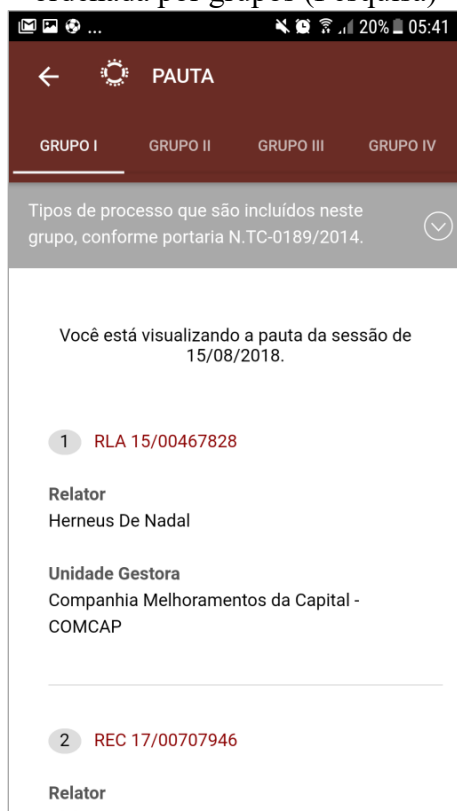
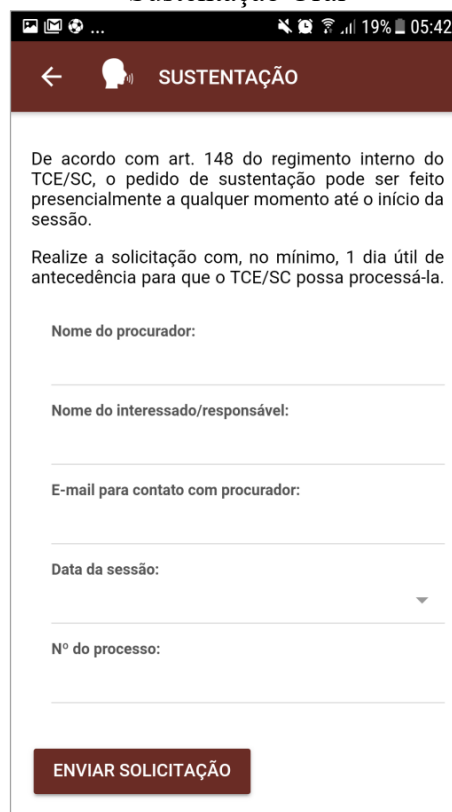


Figura 42: Apresentação de pauta ordenada por grupos (Pesquisa)



Fonte: reprodução de tela APP 'TCE Sessões'

Figura 43: Pedido de Sustentação Oral



Fonte: reprodução de tela APP 'TCE Sessões'

Figura 44: Pedido de Preferência

A solicitação de preferência para apreciação de determinado processo em pauta pode ser feita pelo envio do formulário abaixo.

Realize a solicitação com, no mínimo, 1 dia útil de antecedência para que o TCE/SC possa processá-la.

Nome do procurador:

Nome do interessado/responsável:

E-mail para contato com procurador:

Data da sessão:

Nº do processo:

ENVIAR SOLICITAÇÃO

Figura 45: Consulta de votos para usuários específicos

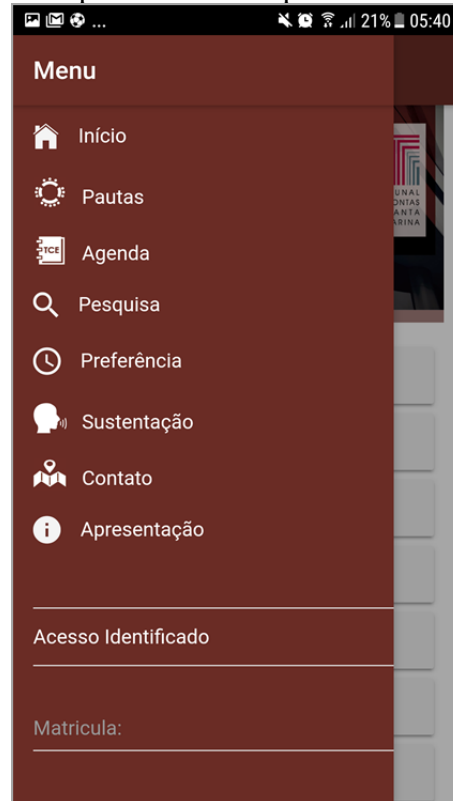
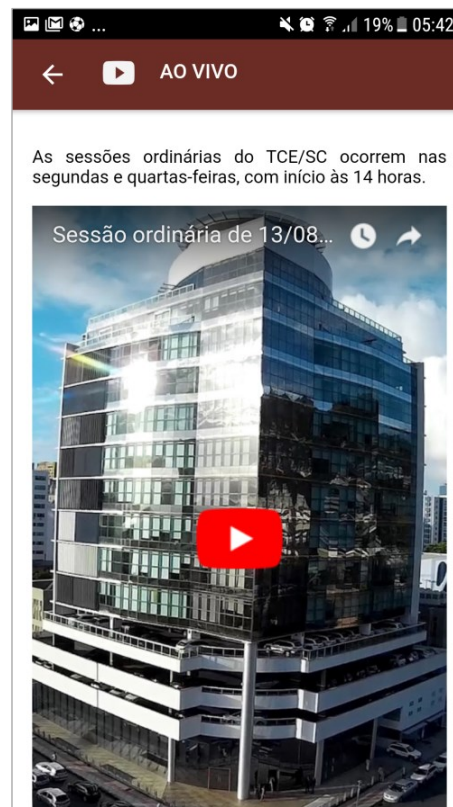


Figura 46: Contato



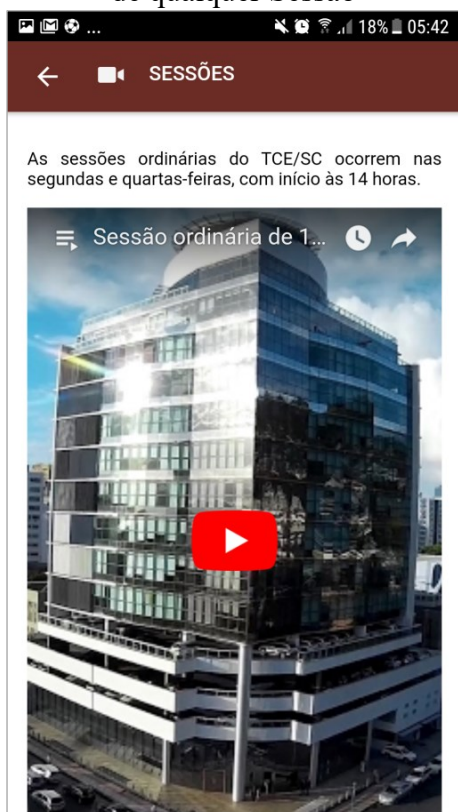
Fonte: reprodução de tela APP 'TCE Sessões'

Figura 47: Transmissão ao vivo das Sessões



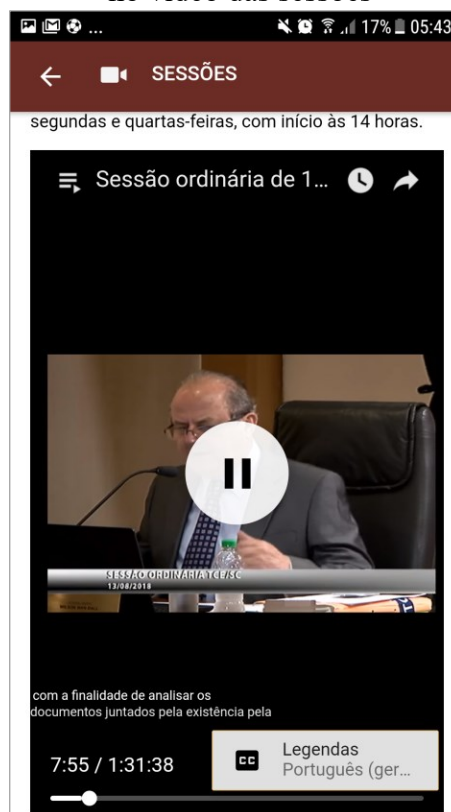
Fonte: reprodução de tela APP 'TCE Sessões'

Figura 48: Transmissão de qualquer Sessão



Fonte: reprodução de tela APP 'TCE Sessões'

Figura 49: Inclusão de legenda no vídeo das sessões



Fonte: reprodução de tela APP 'TCE Sessões'

O público-alvo das práticas apontadas inclui os interessados dos processos do TCE/SC, tipicamente gestores das unidades jurisdicionadas (ex: prefeitos, secretários de estados, dirigentes de empresas públicas, etc.), advogados, representantes de instituições ou de empresas que prestam serviços à administração pública, além dos servidores do próprio tribunal. A iniciativa otimizou procedimentos e a reivindicação por transparência, portanto a sociedade em geral também se beneficia do aplicativo, sendo este uma ferramenta de apoio ao controle social. O cidadão pode obter informações sobre o julgamento das despesas realizadas pelos gestores públicos, e estimular os demais cidadãos ao exercício do controle social.

Para compreender a estrutura da qual o projeto esteve inserido, bem como, seu planejamento e dinâmica, descreve-se a seguir o plano de trabalho definido ao mesmo.

4.2.1 Estrutura do projeto 'APP TCE Sessões'

A estrutura sobre qual foi regida esse projeto, contou com o envolvimento de quatro setores do TCE/SC: (1) **Gabinete da Presidência (GAP)** atuou na gerência do projeto, integrando os trabalhos das diversas áreas, e provendo os recursos necessários para realização

das atividades; (2) **Diretoria de Informática (DIN)**, área responsável pelos recursos tecnológicos do TCE/SC, incluindo os sistemas de informação, apoiou no provimento da infraestrutura de tecnologia e nos serviços de acesso a dados para implementação do aplicativo; (3) **Secretaria Geral (SEG)**, área responsável por coordenar a realização das sessões e a elaboração das pautas, apoiou no provimento e na definição dos requisitos para a implementação do aplicativo e (4) **Assessoria de Comunicação Social (ACOM)** atuou na estratégia de divulgação do produto e cedeu o profissional da área de design para atuar no projeto.

Uma vez delineado o papel de cada área, foi estabelecido pelo coordenador do projeto um plano de trabalho que apresentou o seguinte formato:

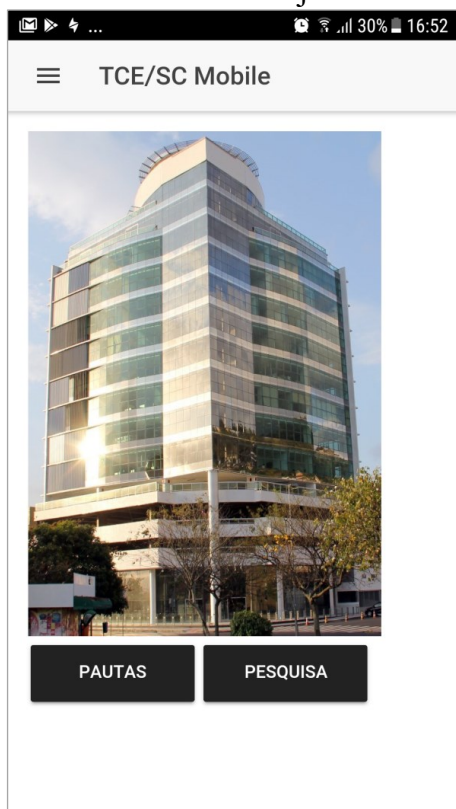
- **Etapa 1 – Definição do problema:** diagnóstico do problema existente quanto às dificuldades para a consulta às pautas e à visualização da transmissão das sessões do TCE/SC;
- **Etapa 2 – Planejamento:** definição do projeto para solução do problema diagnosticado e análise do investimento (tempo e custo) necessário para a sua implementação;
- **Etapa 3 – Aprovação:** solicitação da aprovação do projeto para alta administração do TCE/SC;
- **Etapa 4 - Execução do projeto:** cada área executa suas atividades de acordo com as responsabilidades definidas: **(A)** Secretaria Geral apoia a definição de requisitos e validação do aplicativo; **(B)** Diretoria de Informática provê todos os recursos de tecnologia necessários para a implementação do aplicativo; **(C)** Assessoria de Comunicação alinha a identidade visual e divulga, por meio da execução de um plano de divulgação, o APP nas mídias Institucionais; e **(D)** Gabinete da Presidência acompanha e conduz o desenvolvimento do aplicativo para atender aos requisitos e apoiar na solução do problema identificado;
- **Etapa 5 - Publicação do aplicativo nas principais lojas virtuais:** inclusão do aplicativo na loja virtual Google Play (para plataforma Android) e na App Store (para plataforma Apple/IOS). Nesta etapa o aplicativo fica disponível para qualquer interessado e para a sociedade em geral.
- **Etapa 6 - Lançamento do aplicativo:** realização de evento para apresentar o aplicativo aos servidores do TCE/SC e outros interessados. Peças publicitárias para divulgação da iniciativa nas mídias de impacto do público-alvo; e
- **Etapa 7 – Acompanhamento:** análise do uso do aplicativo e implementação de melhorias de acordo com o *feedback* dos usuários.

Percebe-se pelas etapas apresentadas que o design nitidamente só estaria envolvido no projeto a partir da quarta etapa, 'Execução do projeto', sendo das quatro atividades a serem

executadas (ordem definida de ‘A’ a ‘D’) nesta etapa, sua presença foi contemplada somente na terceira atividade (Atividade ‘C’). Importante também mencionar que quando a área de design foi acionada, o protótipo do aplicativo (Figura 50 a 57) já estava definido. Portanto alguns aspectos do projeto já estavam traçados, ou ao menos pré-definidos, tais como:

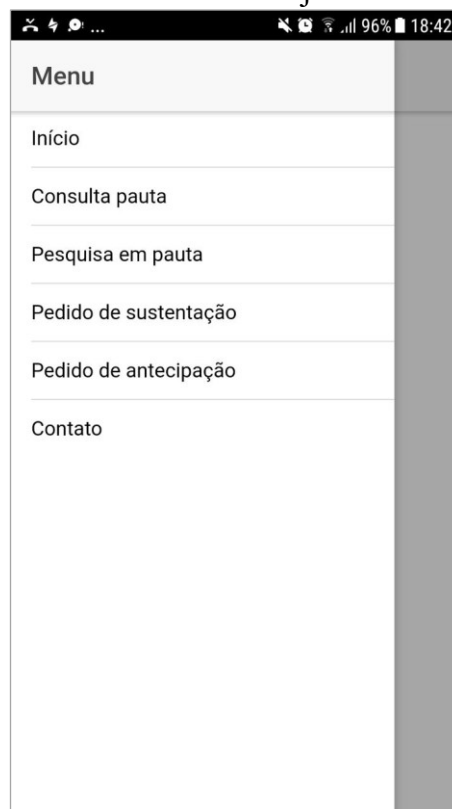
- Público-alvo (definido);
- Meios tecnológicos a serem usados - TICs (definido);
- Setores parceiros (definido);
- Conteúdo (pré-definido);
- Layout (pré-definido).

Figura 50: Home APP
‘TCE Sessões’ – Projeto inicial



Fonte: reprodução de tela APP ‘TCE Sessões’

Figura 51: Menu lateral APP
‘TCE Sessões’ – Projeto inicial



Fonte: reprodução de tela APP ‘TCE Sessões’

Figura 52: Consulta a pautas da Sessão Plenária

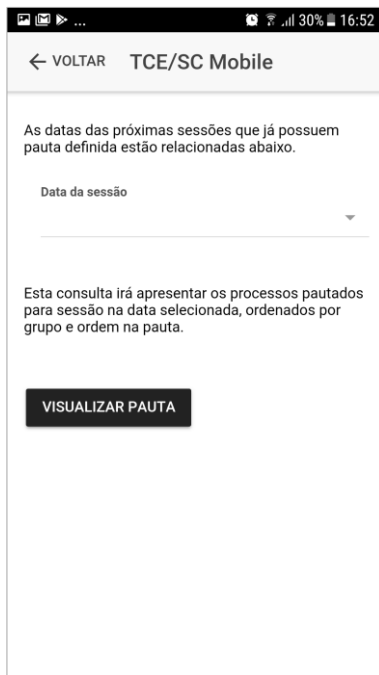


Figura 53: Consulta a datas da Sessão Plenária

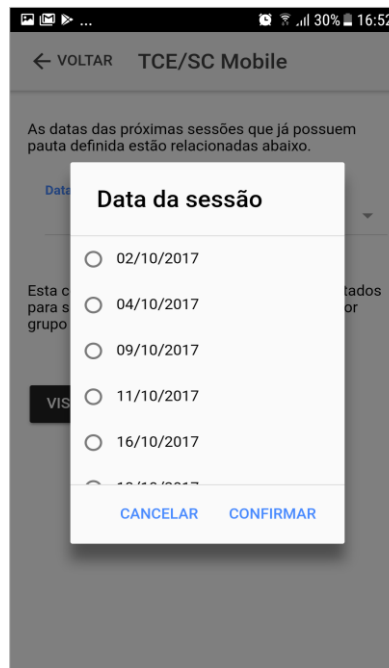


Figura 54: Apresentação de pauta ordenada por grupos

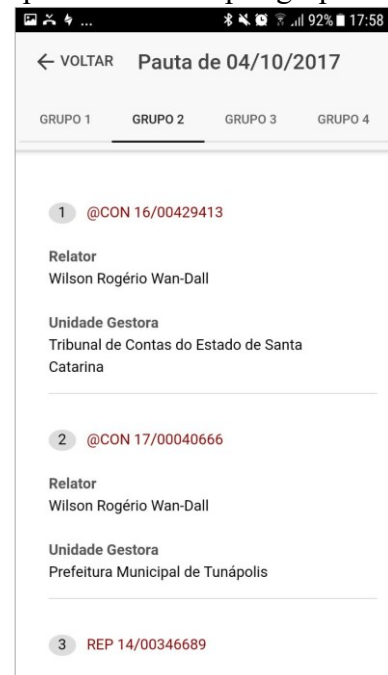
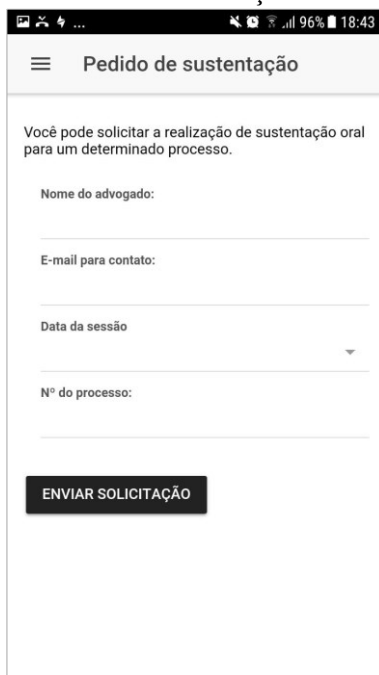
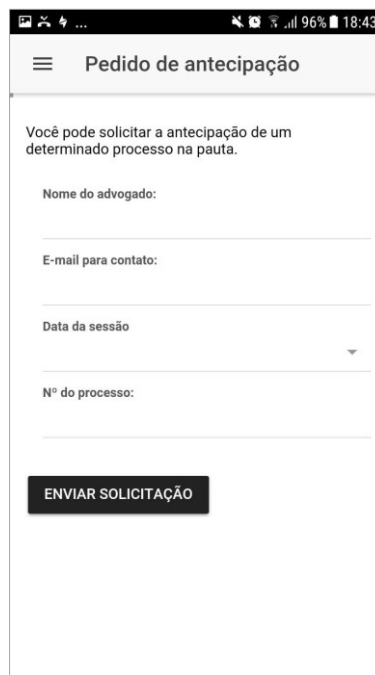


Figura 55: Pedido de Sustentação Oral



Fonte: reprodução de telaAPP 'TCE Sessões'

Figura 56: Pedido de Preferência



Fonte: reprodução de telaAPP 'TCE Sessões'

Figura 57: Contato



Fonte: reprodução de telaAPP 'TCE Sessões'

Havia outros aspectos aparentemente não definidos, tais como:

- Avaliação do novo produto com relação à interação com seu público-alvo;
- Comunicação e usabilidade - referências da linguagem visual e textual do aplicativo

sob o aspecto de usabilidade;

- Comunicação institucional - referências da linguagem visual e textual do aplicativo sob o aspecto institucional;
- Comunicação publicitária institucional - diz respeito a um plano de ações publicitárias.

Esse posicionamento inicial do design, pode ser visualizado abaixo na Figura 58, com relação ao plano de trabalho proposto e as interações, definidas em primária (que trabalha e reflete diretamente a estratégia projetual) e secundária (que exerce influência ao desenvolvimento projetual, porém quisto como parte operacional).

Figura 58: Plano de trabalho do projeto ‘APP TCE Sessões’ – 1º interação do design



*A 'Etapa 4' foi subdividida em quatro atividades, estruturadas em acordo com a área fim de cada setor.

Fonte: a autora (2020)

Como pode-se observar na Figura 58, o design foi posicionado como parte operante ao projeto (interação secundária), não como parte integradora de todo o ciclo de vida do mesmo; já o protótipo pré-estabelecido é a ligação primária de interação entre o design e o projeto como um todo.

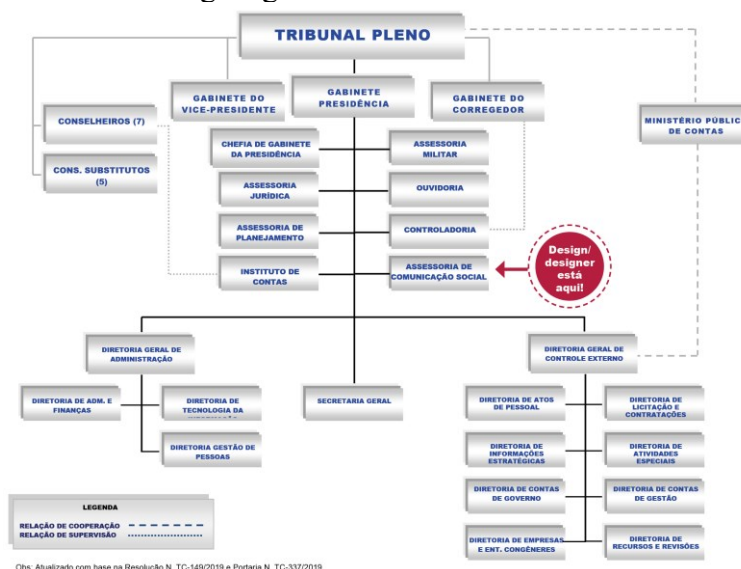
O profissional da área tem importante papel para a definição do trabalho de design no projeto, como também responsabilidade de mensurar as condições de trabalho e de gerenciar as mesmas. E é sobre atuação, que trataremos a seguir.

4.3 ATUAÇÃO DO DESIGN/DESIGNER NA PESQUISA APLICADA

Após a compreensão da natureza e estrutura do TCE/SC, e explicação da estrutura do projeto ‘APP TCE Sessões’, é pertinente aos objetivos dessa pesquisa, visualizar onde o design e o designer estavam hierarquizados dentro da instituição no período do projeto (segundo semestre de 2017).

Em setembro de 2015, o TCE/SC, por meio de contrato de terceirização, contratou o primeiro profissional da área de design, que garantisse a atuação de forma presencial no dia a dia da Instituição. O profissional ficou alocado à Coordenação de Publicações subordinada à Assessoria de Comunicação Social (ACOM) – ver Figura 59, e tinha por objetivo inicial o seu envolvimento exclusivo no desenvolvimento de publicações de cunho impresso e on-line.

Figura 59: Posição de atuação do design/designer em 2017 - Organograma TCE/SC Resumido



Obs: Atualizado com base na Resolução N. TC-149/2019 e Portaria N. TC-337/2019

Fonte: adaptado de

<http://www.tce.sc.gov.br/sites/default/files/Organograma%20TCE%20SC%20A3%202019%20-%202005-07.doc.pdf>

No decorrer das atividades do dia a dia o profissional passou a ser demandado para outros projetos, além do cunho editorial: campanhas publicitárias institucionais, tanto para o público interno como externo; peças para campanhas temáticas de conscientização; projetos de ambiente exclusivamente on-line (intranet e *site*); peças visuais em apoio à divulgação das matérias no portal; criação de identidade visual e peças para eventos e etc.

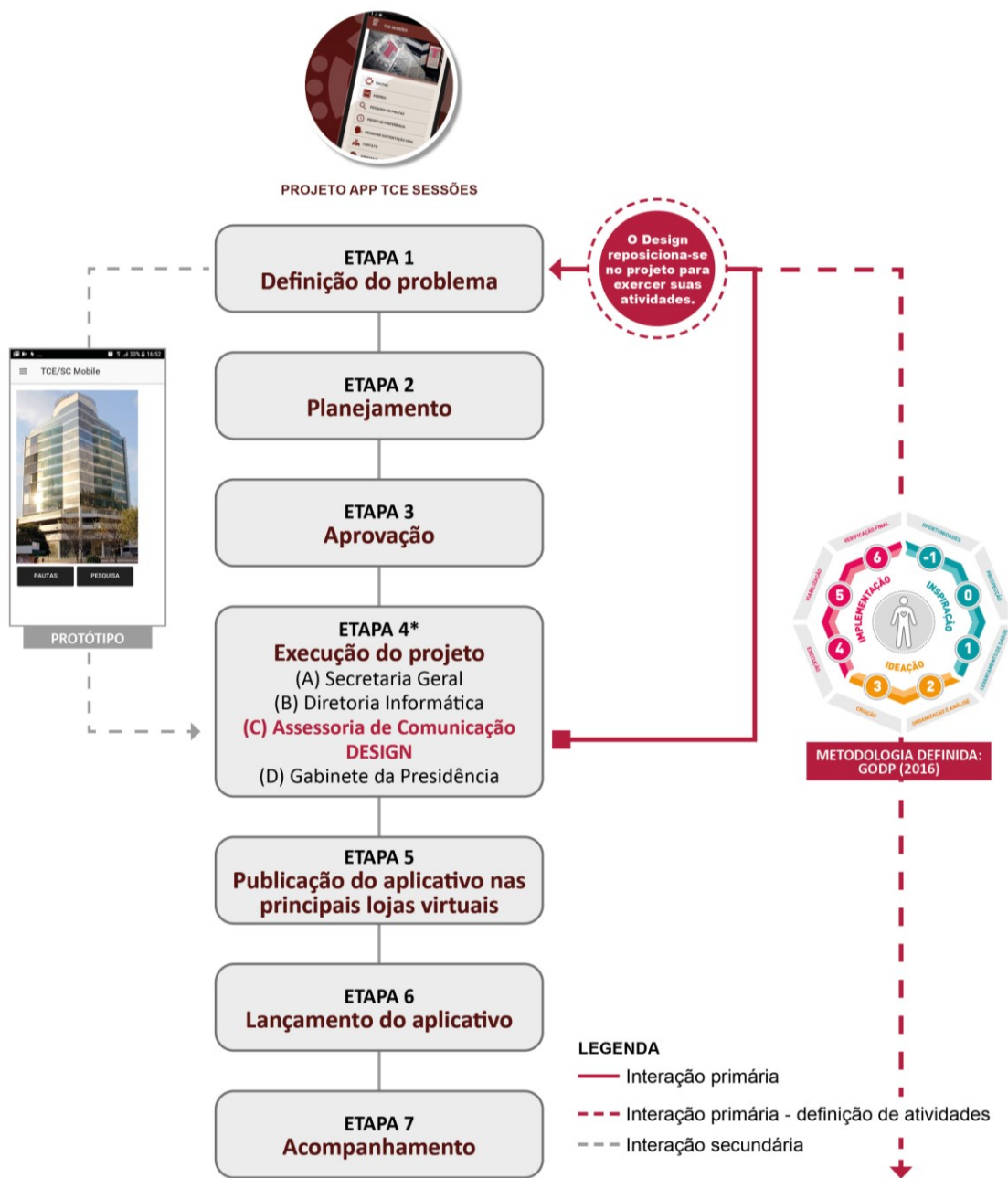
Foi sob essa dinâmica que o profissional de design foi convidado para participar do projeto ‘TCE Sessões’, justamente por uma indicação interna, com base na percepção dos resultados inerentes as atividades de design. Primeiramente houve uma abordagem informal do coordenador do projeto ao profissional, e, em um segundo momento, houve a formalização, junto à chefia do setor, da designação da demanda.

Como visto no item 2.1.3 ‘Atuação do designer’ deste trabalho, as atividades do designer estão ligadas não somente a resultados, como também à estrutura do processo do qual se chega ao mesmo (TAMMELA, 2016). O resultado do design segue essa lógica e é importante contar com as habilidades do designer por meio de suas habilidades de expressão, comunicação, colaboração e análise; e por meio de seu perfil flexível, intuitivo, empático, sistêmico, holístico, detalhista e futurista, sem tirar os pés da realidade (TAMMELA, 2016). A percepção para a qual o profissional de design diferencia-se no campo de atuação do setor público se dá ao fato de: (1) prestar atenção à escala humana; (2) poder de sintetização; (3) geração e criação do novo e (4) trabalhar em uma abordagem de investigação exploratória (DESIGN COMMISSION, 2013). Mauldin apud Mager (2016) acrescenta que a inserção desses profissionais na esfera pública permite uma forma de desenvolver novas maneiras de “se fazer” e cria novos tipos de resultados.

Outro ponto importante que permitiu ao designer contribuir especificamente a esse projeto: o conhecimento tácito e acadêmico (o curso de pós-graduação em gestão de design - naquele período estava vigente). Desta forma, o profissional sugeriu por retomar as etapas das quais já haviam sido avançadas no projeto como forma de melhor contribuir ao mesmo. A justificativa teve como inspiração o pressuposto conhecimento da metodologia do GODP (2016), que foi compreendida como conveniente ao projeto por ser capaz de organizar e oferecer uma sequência de ações para que o design seja concebido de forma consciente; como também, por ter como premissa o ‘Projeto centrado no usuário’, ou seja o usuário é o centro de cada fase do desenvolvimento de um produto ou serviço (MERINO, 2016).

Após o consenso positivo entre o designer e coordenador do projeto, para retomar etapas do desenvolvimento do projeto, o design se reposicionou na estrutura do plano de trabalho, conforme ilustrado na Figura 60.

Figura 60: Plano de trabalho do projeto ‘APP TCE Sessões’ – 2º interação do design



* A 'Etapa 4' foi subdividida em quatro atividades, estruturadas em acordo com a área fim de cada setor.

Fonte: a autora (2020)

Como pode ser observado na Figura 60, o design agora posicionou-se de forma diferenciada na estrutura do plano de trabalho, retomou as etapas de trabalho e iniciou seu fluxo a partir da 'Etapa 1', tendo como base, e respeitando, os estudos e/ou resultados já conquistados para uma nova reflexão (como o protótipo já apresentado, por exemplo). Desta forma o design passou a criar uma interação primária e estratégica dentro do ciclo do projeto, e conquistado esse espaço, delimitou suas atividades por meio da metodologia escolhida para o trabalho, o

GODP (2016). Diferentemente do posicionamento anterior, o protótipo passou de uma interação primária, para secundária, pois apesar de parte importante para o novo rumo do projeto, é passível (foi dado esse aval pela a coordenação) a modificações substanciais se assim for entendido como necessário, não funcionando mais como referência das limitações projetuais para atuação do design.

No tópico a seguir, além da apresentação da atuação do designer “em campo” no desenvolvimento do projeto ‘APP TCE Sessões’, as escolhas relacionadas as metodologias, técnicas e ferramentas são descritas em maior detalhe.

4.4 DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA APLICADA – ETAPAS DO GODP

Compreendido a estrutura do plano de trabalho e o posicionamento do trabalho do design no projeto ‘APP TCE Sessões’, nesse tópico descreve-se as atividades realizadas (interação primária) na Etapa 1 e 2 estruturada pela combinação dos Eixos A-B-C do contexto metodológico do projeto, apresentado na Figura 23 e 24, do Capítulo 3 ‘Procedimentos Metodológicos’. As atividades realizadas se estruturaram pelas 5 Etapas do GODP que serão apresentadas a seguir.

4.4.1 Etapa -1: Oportunidades

Essa etapa compreendeu identificar e analisar a demanda proposta em um contexto geral, considerando o ambiente onde a mesma se encontra, seus atores, grau de expectativa e atividades envolvidas, assim como apontar de que forma o design/designer poderia contribuir com o projeto e definir a estrutura metodológica que seria vigente ao mesmo. Na Figura 61 é possível identificar em destaque essa Etapa e seu objetivo geral na metodologia GODP.

Figura 61: Objetivo Geral Etapa -1 – Oportunidades do GODP

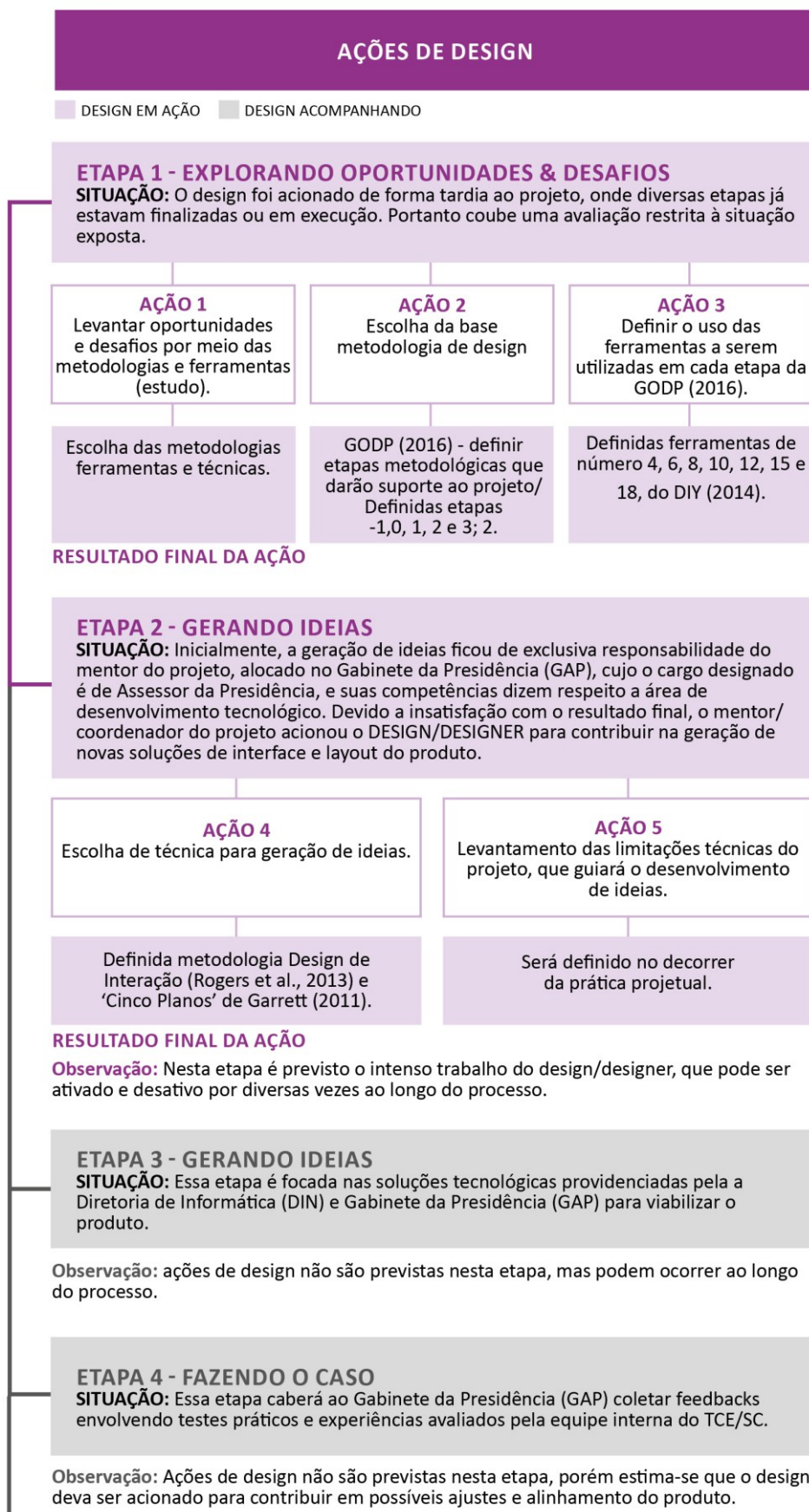


Fonte: a autora com base no GODP (2016)

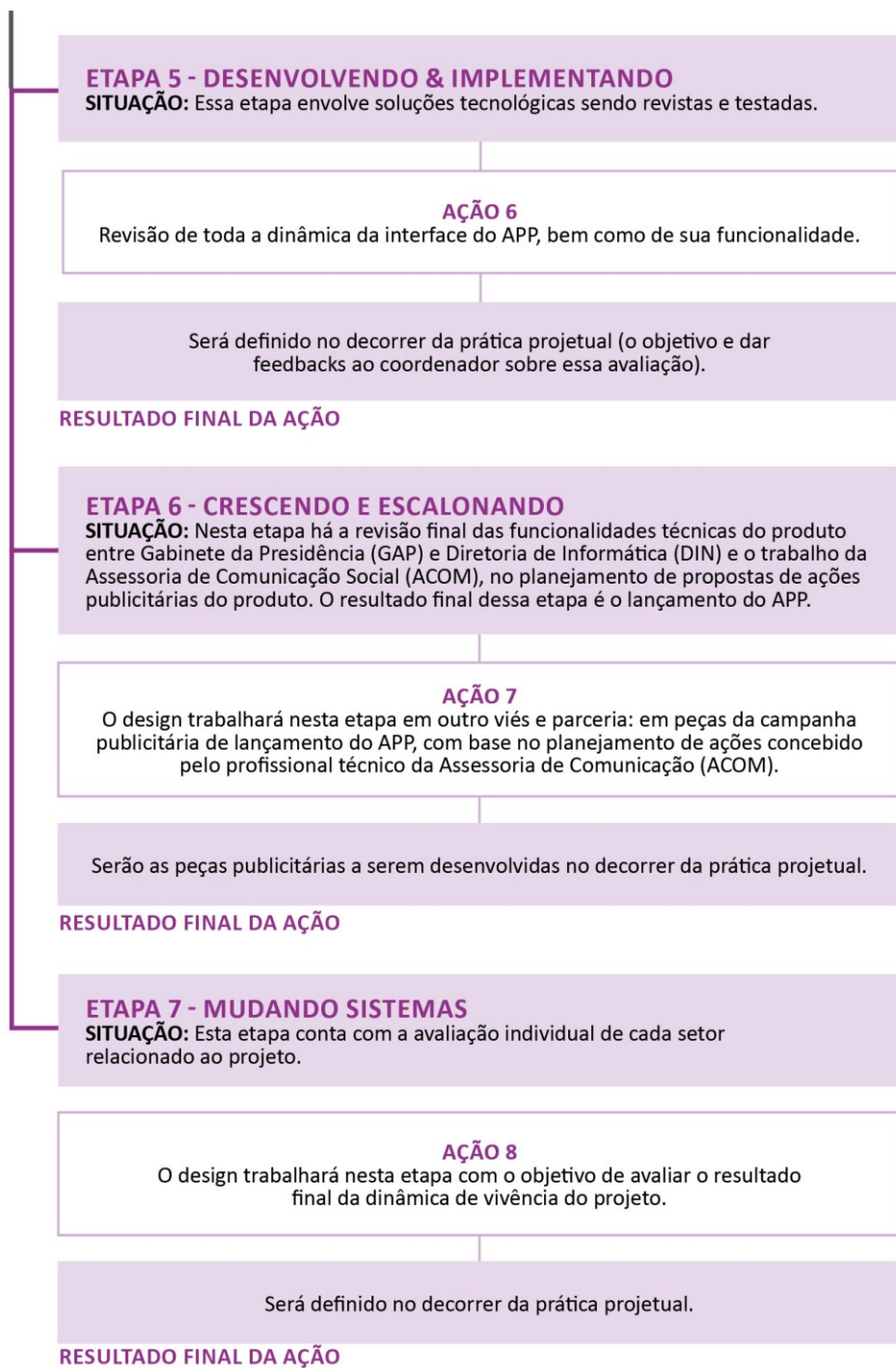
4.4.1.1 Passo 1 – ‘Preparação’

Neste primeiro passo, o profissional de design foi procurado de maneira informal pelo coordenador do projeto para discutir a demanda e viabilizar a participação do design no projeto ‘TCE Sessões’. Além de ser apresentado o plano de trabalho e protótipo (discutido no item ‘4.2.1 Estrutura do projeto ‘APP TCE Sessões’), também se constatou que o projeto havia uma grande visibilidade e expectativa da gestão vigente, por considerar o produto de caráter inovador: seria o primeiro produto de *software* livre, produzido pela equipe interna do TCE/SC. Com base nessas questões iniciais, registradas em bloco de anotações, foi possível, primeiramente, trabalhar com a Ferramenta de nº 1 do guia DIY, ‘Fluxo da Inovação’, que auxilia na visualização de onde o profissional se encontrará no decorrer das ações do projeto, bem como orientar o profissional a delinear os próximos passos e aspectos relevantes. Como resultado do uso da ferramenta (ver ferramenta preenchida no Apêndice A) organizou-se as possíveis ações de design (Figura 62) e estruturaram-se as ações metodológicas apresentadas na Figura 23 (contexto metodológico), no início deste capítulo.

Figura 62: Ações de Design – projeto ‘APP TCE Sessões’



Continua>>



Fonte: a autora com base na Ferramenta de nº 1 do DIY (2014)

Por meio das informações coletadas foi possível alcançar os objetivos da ‘Etapa -1: Oportunidades’ do GODP, conforme demonstra o Quadro 25.

Quadro 25: Resultados da Etapa -1 – Oportunidades do GODP

OBJETIVOS ETAPA -1 OPORTUNIDADES	RESULTADOS
Apontar os atores da demanda	Os setores do TCE/SC envolvidos na demanda são: Secretaria Geral (SEG); Diretoria de Informática (DIN); Assessoria de Comunicação (ACOM) Gabinete da Presidência (GAP). No decorrer do projeto pessoas específicas de cada setor são designadas a uma atividade.
Grau de expectativa	Alto. O projeto é visto como uma ação inovadora da Instituição, visto que é a primeira experiência com relação a este tipo de produto, e indo além, é 100% produção interna da equipe TCE/SC.
Atividades envolvidas	Foram levantadas um total de oito ações previstas pelo design (que pode modificar no decorrer do projeto), por meio do uso da Ferramenta de nº 1 'Fluxo da Inovação do DIY (2014)- ver Figura 61.
Apontar de que forma o design/designer pode contribuir com o projeto	Em etapas de exploração de oportunidades e desafios; na geração e criação de soluções; desenvolver e implementar; publicidade e lançamento e na avaliação geral do produto (em acordo com uso Ferramenta nº 1 DIY (2014)- ver Figura 61.
Definir a estrutura metodológica projetual do design	GODP (MERINO, 2016). Uso das Ferramentas DIY (2014). Design de Interação (ROGERS, 2013; GARRETT, 2011;).

Fonte: a autora (2020)

Por fim, foi possível definir o Bloco de Referência (GODP) da estrutura do projeto 'TCE Sessões' (Figura 63).

Figura 63: Bloco de Referência (GODP) – 'TCE Sessões'



Fonte: a autora (2020) com base no GODP (2016)

4.4.2 Etapa 0: Prospecção

Após a identificação do contexto geral do projeto 'TCE Sessões', essa etapa compreendeu identificar a demanda/problemática que norteará o projeto. As atividades envolveram um levantamento preliminar dos parceiros, viabilidade técnica, segmento de mercado, estratégias, custos e canais de distribuição de comunicação do produto (aplicativo). O resultado desse levantamento definiu a 'proposta de valor' do aplicativo. Também foi

definida e apresentada a proposta de trabalho do design, com base no cronograma preestabelecidos pelo coordenador do projeto. Na Figura 64 é possível identificar em destaque essa Etapa e seu objetivo geral na metodologia GODP.

Figura 64: Objetivo Geral Etapa 0 – Oportunidades do GODP



Fonte: a autora com base no GODP (2016)

4.4.2.1 Passo 2 – ‘Definição do Problema’

No segundo passo da caminhada do projeto, esforçou-se para compreender sua problemática em maior profundidade. Para isso, utilizou-se a Ferramenta de nº 8 do DIY, ‘Definição do Problema’. A ferramenta funciona tanto para abrir um problema - apresentá-lo de uma forma que pode ser analisada a partir de um número de ângulos -, bem como ajudar a definir o contexto mais amplo e identificar problemas relacionados. Como resultado do uso da ferramenta (ver ferramenta preenchida no Apêndice B) definiu-se a principal problemática do projeto: como melhorar a acessibilidade dos serviços oferecidos referentes às atividades da Sessão Plenária do TCE/SC por meio de um aplicativo *mobile*?

4.4.2.2 Passo 3 – ‘Proposta de Valor’

No terceiro momento foi estruturada a visão geral, tanto do que o design/designer faz (ou quer fazer), quanto do como o design/designer irá agir, permitindo debates estruturados sobre gestão e estratégia, através da exposição de atividades e desafios cruciais envolvidos na iniciativa e como eles se relacionam. Para tanto, foi usada a Ferramenta nº 4 da DIY, ‘Canvas de Modelo de Negócios’, adaptado por Gregório (2014) – ver Apêndice C. Por meio desta ferramenta, foi definida a proposta de valor do produto (aplicativo) a ser desenvolvido: oferecer serviço gratuito referente às sessões plenárias do TCE/SC concentrados em um único canal, na “palma da mão”, para os usuários interessados em acompanhar as sessões plenárias (ao vivo ou

remotamente) e consultar as pautas, datas de sessões e processos - aos advogados há serviços específicos para sustentação oral e preferência.

Por meio das informações coletadas na etapa anterior e em perspectiva à definição do problema e proposta de valor, foi possível alcançar os objetivos da ‘Etapa 0: Oportunidades’ do GODP, conforme demonstra o Quadro 26.

Quadro 26: Resultados da Etapa 0 – Prospecção do GODP

OBJETIVOS ETAPA 0 - PROSPECÇÃO	RESULTADOS
Definição do Problema	Como melhorar a acessibilidade dos serviços oferecidos referentes às atividades da Sessão Plenária do TCE/SC por meio de um aplicativo mobile?
Levantamento preliminar dos parceiros trabalhos do design)	1- Coordenador do projeto alocado no Gabinete da (para os Presidência (GAP), cuja dará total apoio e suporte na viabilidade de soluções; 2- Diretoria de Informática (DIN), cuja apoiará nas possíveis dúvidas técnicas e 3- Assessoria de Imprensa (ACOM), que dará suporte na avaliação e revisão funcional e textual do APP.
Viabilidade técnica	Suporte técnico equipe interna TCE/SC.
Segmento de mercado	Advogados; Representantes de instituições ou empresas que prestam serviços à administração pública; Agentes Públicos; Gestores das unidades jurisdicionadas (prefeitos, secretários de estados, dirigentes de empresas públicas, etc.); Sociedade em geral e Servidores do TCE/SC.
Custos	Sem custo. Será desenvolvido pela equipe interna TCE/SC.
Canais de distribuição e comunicação	Distribuição gratuita. Planejamento estratégico de ações por meio de uma campanha publicitária produzida pela equipe TCE/SC.
Definir proposta de trabalho, estratégias e cronograma inicial (design)	Apresentado ao coordenador as metodologias, escolhas técnicas e ferramentas das atividades do design. Acerto do prazo da primeira entrega do design que ocorrerá na Etapa 3- Criação.
Proposta de valor (aplicativo)	Oferecer serviço gratuito referente às sessões plenárias do TCE/SC concentrados em um único canal, na “palma da mão”, para os usuários interessados em acompanhar as sessões plenárias (ao vivo ou remotamente) e consultar as pautas, datas de sessões e processos- para advogados há serviços específicos para sustentação oral e preferência.

Fonte: a autora (2020)

4.4.3. Etapa 1: Levantamento de Dados

Após a fase de definição do problema do projeto e proposta de valor, coube a Etapa de ‘Levantamento de Dados’, coletar dados de produtos de mesma natureza, estudo para escolha técnica a ser usada para a solução de problemas e estruturar as conexões do projeto, tanto com relação às pessoas chaves, como com relação aos setores chaves. Na Figura 65, é possível identificar em destaque essa Etapa e seu objetivo geral na metodologia GODP.

Figura 65: Objetivo Geral Etapa 1 – Oportunidades do GODP

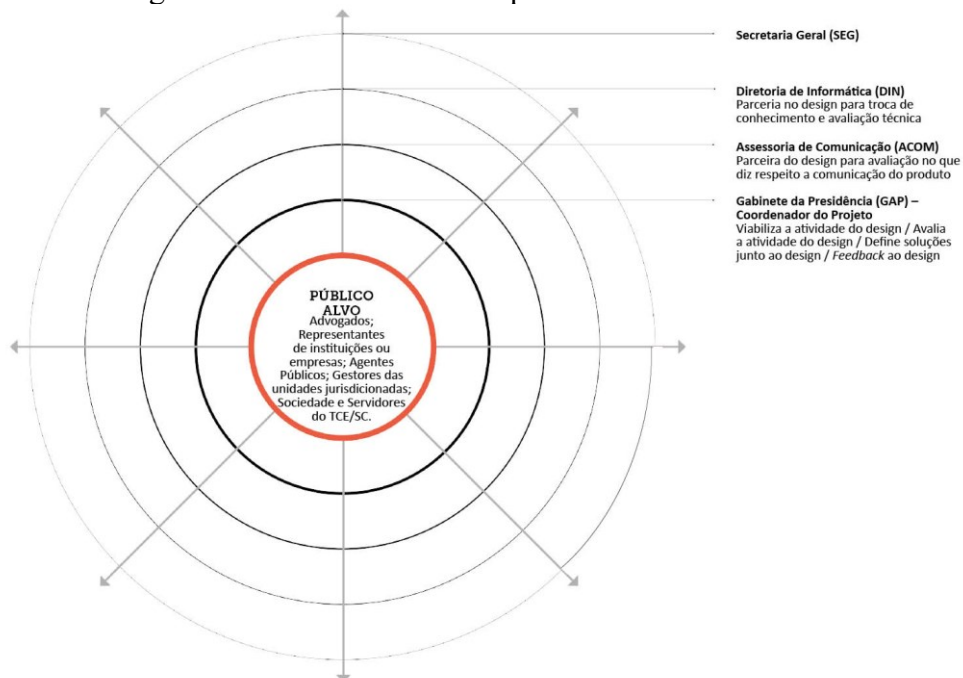


Fonte: a autora com base no GODP (2016)

4.4.3.1 Passo 4 – ‘Identificando Cenários e o Público-Alvo’

Essa etapa incluiu o quarto passo ao desenvolvimento do projeto. Como suporte a este passo, foram utilizadas duas ferramentas do DIY. A primeira foi a de nº 15 ‘Mapa de Pessoas e Conexões’, que deu suporte na visualização de quem o design/designer está tentando alcançar e de qual forma, ou seja, de todos os setores e possíveis profissionais, envolvidos na prática projetual. A Ferramenta também indica quem está mais próximo ou distante do público-alvo. Isso significa que quanto mais próximo do núcleo, mais influentes são, e quanto mais próximos das camadas externas, mais afastados são. O Resultado do uso desta ferramenta pode ser visualizado abaixo na Figura 66.

Figura 66: Ferramenta 15 ‘Mapa de Pessoas e Conexões’



Fonte: a autora com base no DIY (2014)

4.4.3.2 Passo 5 – ‘Levantamento de Informações’

A segunda ferramenta usada nesta Etapa é a de nº 12 ‘Guia de Entrevista’, e formalizou o quinto passo do desenvolvimento do projeto – ver Apêndice D. Essa ferramenta serviu como guia para primeira etapa da entrevista, cujo objetivo era levantar novamente informações sobre todo o contexto do projeto, e relativizar com as informações levantadas nas Etapas anteriores do GODP. As informações foram anotadas e posteriormente avaliadas. No dia seguinte um novo encontro ocorreu, com o objetivo de relacionar as informações repassadas do dia anterior com o protótipo do aplicativo desenvolvido pelo o coordenador do projeto. A conversa deste encontro foi com base em questões não discutidas antes: usabilidade e questões institucionais. As questões e respostas desta conversa podem ser vistas a seguir no Quadro 27.

Quadro 27: Guia de perguntas – questões de usabilidade e institucionais

PERGUNTAS PARA COORDENADOR PROJETO ‘APP TCE-SESSÕES	RESPOSTAS (RESUMO)
1) A linguagem do aplicativo está adequada?	Não.
2) O produto está em harmonia com a comunicação visual da instituição?	Não.
3) A interação do aplicativo é funcional (diz respeito ao conteúdo e interface)?	Precisa ser avaliado.
4) As funcionalidades propostas corresponderão às expectativas, criar um caráter inovador e um valor percebido pelo usuário?	Sim. No entanto, não adiantaria essas funções estarem disponíveis com seu operacional comprometido. Precisa ser avaliado.
5) Respondida as perguntas acima, o layout proposto, por fim, está adequado?	Não.
6) Qual o impacto com relação à sugestão de mudanças aos nossos parceiros (setores envolvidos) do projeto a essa “altura do campeonato”?	Se for para melhorar, vamos nos adaptar.
7) Qual sua ideia (expectativa) como plano de divulgação deste novo produto, inédito, a instituição?	Atingir principalmente o público alvo jurídico. Por ele, conseguimos atingir os demais públicos. Ampla divulgação via <i>site</i> da instituição é desejável.
8) Esse produto impactará em projetos futuros e correlacionados a instituição?	Sim. Atrás dele vem outros APPs, relacionados a outros serviços da Instituição. Já estão em pauta por ordem de simplicidade operacional/importância.

Fonte: a autora (2020)

Nesse passo, portanto, as questões respondidas, juntamente com o resultado do passo 4 e o levantamento e análise de produtos, foi possível alcançar os objetivos da ‘Etapa 1: Levantamento de Dados’ do GODP, conforme demonstra o Quadro 28.

Quadro 28: Resultados da Etapa 1 – Levantamento de Dados do GODP

OBJETIVOS ETAPA 1 - LEVANTAMENTO DE DADOS	RESULTADOS
Coletar dados de produtos de mesma natureza	Foi analisado APPs de outras instituições (disponibilizados nas lojas Google Play e APP Store) de mesma natureza, tais como o 'TCU Sessões'; 'App TCE/GO'; 'TCE/MT Cidadão'; 'TCE/RJ Mobile'; 'Postal TCE/SP Mobile' e 'Fiscalize com o TCESP'.
Estruturar as conexões do projeto, tanto com relação as pessoas chaves, como com relação aos setores chaves	Foi relacionada por meio da Ferramenta de nº 15 'Mapa de Pessoas e Conexões', a visualização da ordem de interação do design com os quatro atores do projeto por ordem de proximidade com o público alvo. O mais próximo ao público alvo é o Gabinete da Presidência (avalia e viabiliza a atividade do design), seguida da Assessoria de Comunicação Social (avalia a comunicação do produto em conjunto com o design), Diretoria de Informática (avaliação técnica e troca de conhecimento com o design) e a Secretaria Geral (SEG).
Estudo da técnica a ser usada para a solução de problemas	Foi realizado levantamento bibliográfico para conhecer as mais populares técnicas e metodologias para desenvolvimento de sistemas interativos.

Fonte: a autora (2020)

4.4.4. Etapa 2: Organização e Análise

A Etapa 2 do GODP objetiva organizar e analisar os dados coletado; estruturar a síntese desses dados e definir os pontos estratégicos do ponto de vista do design para o embasamento necessário para a Etapa de Criação. Na Figura 67 é possível identificar em destaque essa Etapa e seu objetivo geral na metodologia GODP.

Figura 67: Objetivo Geral Etapa 2 – Oportunidades do ODP

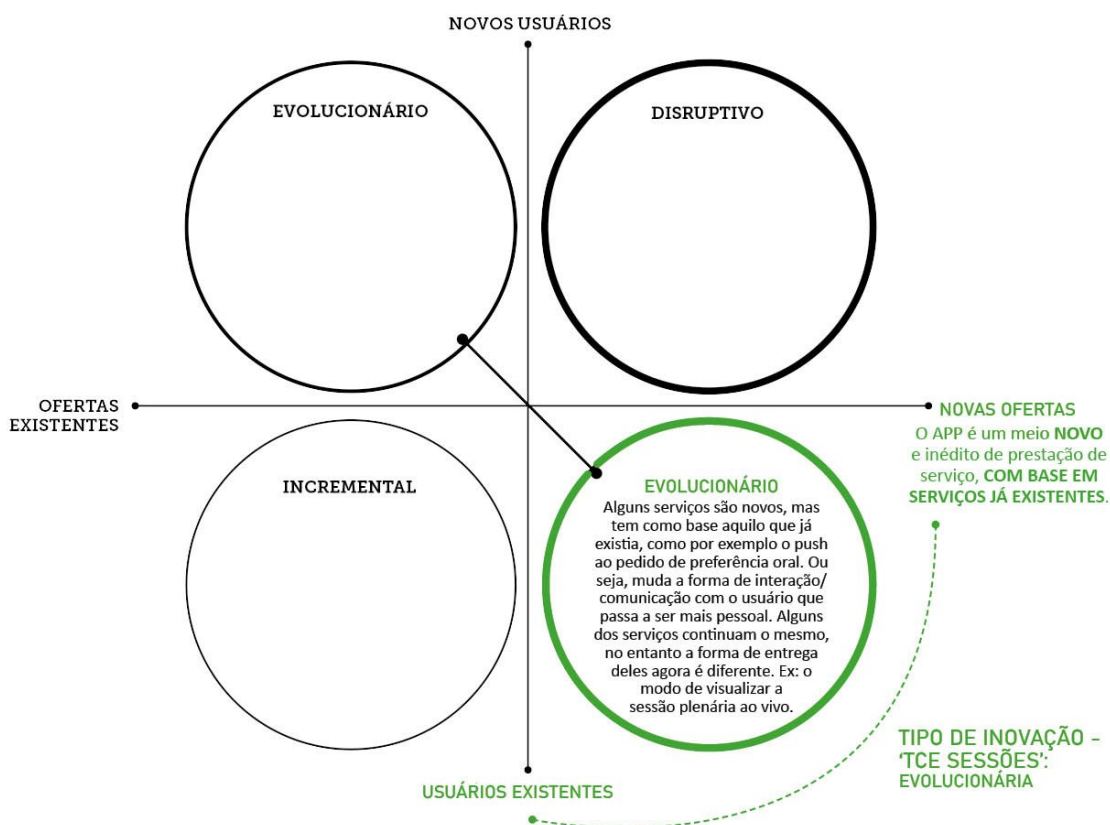


Fonte: a autora com base no GODP (2016)

4.4.4.1 Passo 6 – ‘Identificando potencial do projeto e tipo de inovação’

Como apoio à síntese de dados, foi utilizada a Ferramenta nº 18 do DIY, ‘Mapa de Promessas e Potenciais’, pois defini facilmente o valor do design adicionado à relação entre o que o design faz e para quem faz. É possível por meio dessa Ferramenta identificar o tipo de inovação proposta (ver Figura 68).

Figura 68: Ferramenta 18 ‘Mapa de Promessas e Potenciais’



Fonte: a autora com base no DIY (2014)

O resultado do uso dessa ferramenta concluiu que o projeto ‘TCE Sessões’ se enquadra em um tipo de inovação evolucionária (destacado na cor verde da Figura 68), ou seja, é um produto que corresponde à evolução de outro já existente. Apesar de ser estimada a captação de novos usuários, o produto a ser desenvolvido continuaria sob a característica evolucionária. Sob essa perspectiva e com base na análise do levantamento de dados, foi possível definir a base metodológica a ser usada para a ‘Etapa 3: Criação’: Design de Interação (Rogers et al., 2013), os ‘Cinco Planos’ de Garrett (2011) e a ‘Avaliação Heurística’ de Nielsen (1995). Todas contemplam importantes questões relacionadas à usabilidade e o projeto de sistemas para

peessoas. Em resumo aos resultados, foi possível alcançar os objetivos da ‘Etapa 2: Organização e Análise’ do GODP, conforme demonstra o Quadro 29.

Quadro 29: Resultados da Etapa 2 – Organização e Análise do GODP

ORGANIZAÇÃO E ANÁLISE	RESULTADOS
Estruturar a síntese desses dados consulta durante o processo de criação.	Documentação dos dados coletados levantados para
Definir os pontos estratégicos do ponto de vista do design para o embasamento necessário para a Etapa de Criação	A estratégia principal para o processo de criação será o uso da metodologia e técnicas do Design de Interação (Rogers et al., 2013); os ‘Cinco Planos’ de Garrett (2011) e a ‘Avaliação Heurística’ de Nielsen (1995).

Fonte: a autora (2020)

4.4.5. Etapa 3: Criação

Após a definição dos princípios metodológicos para o desenvolvimento de proposta de solução para o projeto ‘TCE Sessões’, iniciou-se a Etapa 3 do GODP, na qual consiste em gerar conceitos e proposta de alternativas para solução do projeto. Prevê geração e criação de ideias, prototipagem, seleção de alternativa, refinamento e apresentação proposta. Essa etapa compõe a Etapa 2, que se estrutura pela a combinação dos Eixos C-B no contexto metodológico do projeto, apresentado na Figura 23 e 24, do Capítulo 3 ‘Procedimentos Metodológicos’. Na Figura 69 é possível identificar em destaque essa Etapa e seu objetivo geral na metodologia GODP.

Figura 69: Objetivo Geral Etapa 3 – Oportunidades do GODP



Fonte: a autora com base no GODP (2016)

4.4.5.1 Passo 7 – ‘Preparação Técnica e Desenvolvimento’

Foram utilizados para o desenvolvimento criativo a base e os princípios metodológicos do Design de Interação de Rogers et al. (2013), os Cinco Planos de Garrett (2011) e a Avaliação heurística de Nielsen (1995).

O desenvolvimento do processo criativo iniciou respondendo as seguintes perguntas sugeridas por Rogers et al. (2013), antes de “começar a fazer”: 1) Quem são os usuários?; 2) O que queremos dizer com necessidades?; 3) Como você cria designs alternativos? e 4) Como escolher entre todas as alternativas de design?. Essas perguntas foram respondidas com base no levantamento de dados das Etapas anteriores, e as respostas são visualizadas abaixo no Quadro 30.

Quadro 30: Perguntas pré-execução à prática projetual

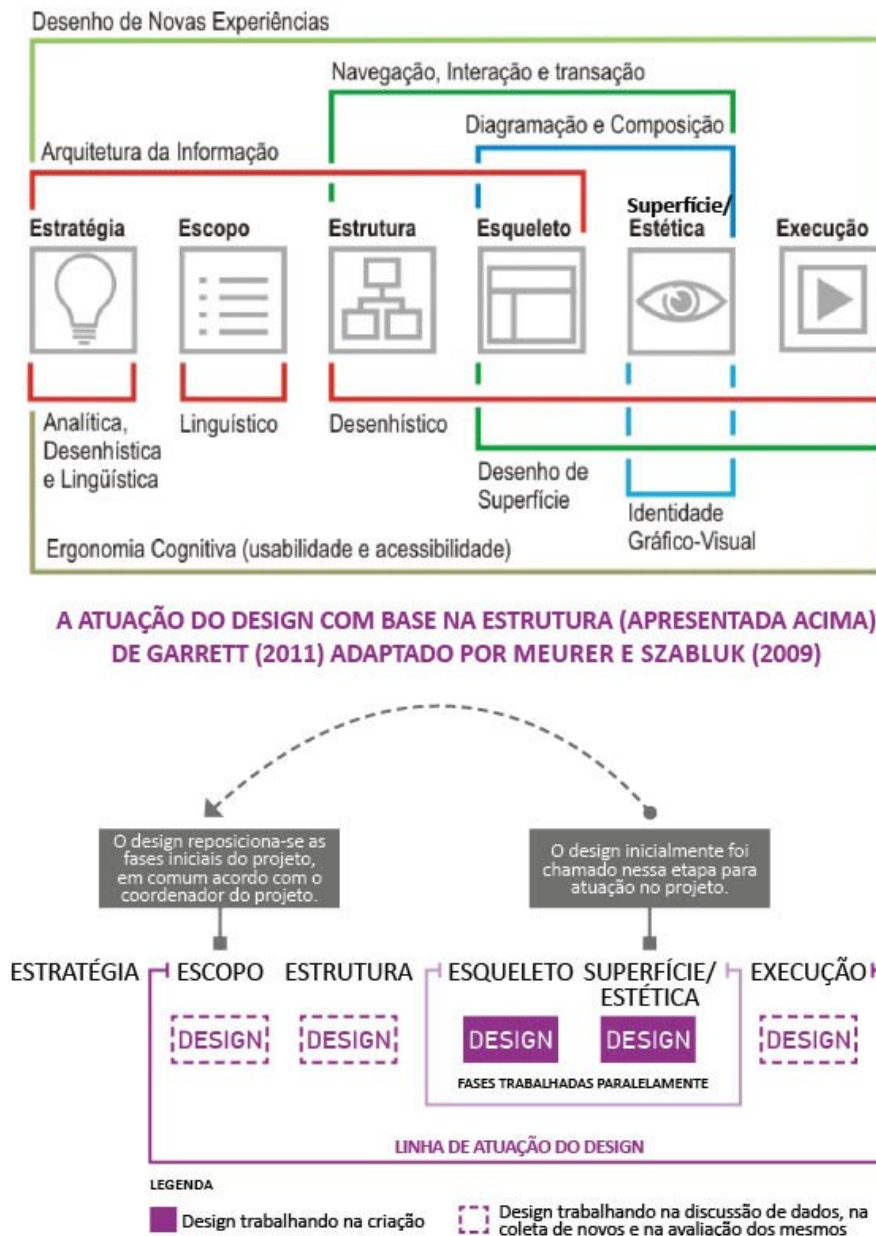
<p>1) QUEM SÃO OS USUÁRIOS?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Advogados. ● Representantes de instituições ou empresas que prestam serviços a administração pública. ● Agentes Públicos. ● Gestores das unidades jurisdicionadas (prefeitos, secretários de estados, dirigentes de empresas públicas, etc.). ● Sociedade em geral. ● Servidores do TCE/SC.
<p>2) O QUE QUEREMOS DIZER COM NECESSIDADES?</p> <p>Identificou-se a necessidade de melhorar os serviços online referentes as atividades da Sessão Plenária do TCE/SC, cuja o formato oferecido via portal não estava funcional e eficiente.</p> <p>Portanto o projeto tem como objetivo disponibilizar de forma funcional os serviços referentes as atividades da Sessão Plenária do TCE/SC, por meio de uma única plataforma em formato <i>mobile</i>.</p>
<p>3) COMO VOCÊ CRIA DESIGNS ALTERNATIVOS?</p> <p>Por meio da escolha técnica dos ‘Cinco Planos’ de Garrett’ (2011), definida na ‘Etapa 2 Organização e Análise’, deste projeto.</p>
<p>4) COMO ESCOLHER ENTRE TODAS AS ALTERNATIVAS DE DESIGN?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Aquela que responda melhor as funcionalidades desejáveis do APP. ● Aquela que promova comunicação institucional. ● Aquela que atenda aos aspectos de boa usabilidade- eficiente no uso; seguro no uso; de boa utilidade; fácil de entender e fácil de lembrar como usar (ROGERS et al., 2013).

Fonte: a autora com base em Rogers et al. (2013)

O objetivo geral do design de interação é desenvolver sistemas interativos que provoquem respostas positivas por parte dos usuários, como sentir-se à vontade, confortável e apreciar a experiência de estar utilizando tais sistemas (ROGERS et al., 2013). Para o alcance dessas respostas o projeto foi desenvolvido por meio da técnica dos ‘Cinco Planos’ de Garrett

(2011) em combinação com a proposta do sexto plano de Meurer e Szabluk (2010). Os pontos estratégicos e a dinâmica das ações de design no projeto ‘TCE Sessões’ podem ser identificados na adaptação do diagrama (ver Figura 70) apresentado na Fundamentação Teórica - Figura 20 de Garrett (2011) e 21 de Meurer e Szabluk (2010).

Figura 70: Diagrama das seis fases de criação do APP ‘TCE Sessões’ – Posicionamento do design



Fonte: a autora (2020)

Por meio da Figura 70, pode-se localizar onde o design esteve presente e qual o nível de sua atuação. Vale observar que o primeiro contato do design com o projeto foi nas fases finais do projeto, quando o coordenador veio à procura de solução ‘Estética/Superfície’ e

‘Identidade Gráfico-Visual’. Em momentos assim é importante o design agir em papel empático e conciliador para que os demais profissionais compreendam seu trabalho e também entendam o porquê esse tipo de chamada é tardia no processo de design, explicando como e porque é desejável estar desde o início no processo de desenvolvimento. Por meio dessa conciliação e com o aval do coordenador do projeto, o design retornou fases, o que redirecionou o cronograma e retrabalho de fases já concluídas em toda a dinâmica do projeto. Sobre o trabalho do design nas cinco primeiras fases (as fases foram apresentadas detalhadamente no item ‘2.3.1 Atuação e metodologia do design interação’ da Fundamentação Teórica), seu detalhamento e resultado podem ser vistos a seguir no Quadro 31.

Quadro 31: As cinco fases de criação do APP ‘TCE Sessões’



FASE ESTRATÉGICA

Essa etapa foi definida pelo coordenador do projeto, é a etapa na qual se define o que é o projeto e para quem se quer comunicar. Envolve entender as necessidades do usuário e os objetivos do APP. Apesar do design não ter acompanhado essa fase, as informações dos resultados dessa etapa foram assim repassadas:

Necessidades do Usuário

INFLUÊNCIA EXTERNA

(são conhecidas a partir da definição dos objetivos da interface por meio da análise das características do público-alvo).

NECESSIDADE GERAL

Obter um canal online responsivo para acessar e interagir com os serviços referentes as atividades da Sessão Plenária do TCE/SC.

Objetivos do APP

INFLUÊNCIA INTERNA

(são conhecidos através da definição do que se quer comunicar através interface e qual o propósito do seu desenvolvimento).

OBJETIVO GERAL

Disponibilizar os serviços referentes atividades da Sessão Plenária do TCE de forma funcional.



FASE DE ESCOPO

Essa fase também foi definida previamente pelo coordenador do projeto. É a fase onde define-se as **características do produto e dos conteúdos** da interface. Apesar do design não ter acompanhado essa fase, as informações dos resultados dessa etapa foram repassadas de forma visual, por meio de protótipo já desenvolvido, apresentavam três opções de serviço: ‘Consulta pauta’; ‘Pesquisa em pauta’ e ‘Contato’. Essa foi a fase onde o design se reposicionou no projeto (saindo da Fase Estética/Superfície, no momento que foi demandado). Havia

a necessidade de discutir o escopo, tanto no que diz respeito ao aspecto visual quanto aos conteúdos a serem apresentados pela interface. O design solicitou *print* de todas as telas do protótipo para primeira análise. Posteriormente, o design pesquisou a fundo quais eram as atividades referentes a Sessão Plenária. Por meio do conhecimento dessa estrutura de serviço o passo seguinte foi discutir, com o coordenador do projeto, novamente o escopo. Foi sugerido/indicado acrescentar outros serviços e funcionalidades que se referiam as atividades da Sessão Plenária como:

‘Pedido de preferência’; ‘Pedido de sustentação oral’; ‘Agenda’, ‘Carga Programada’; ‘Apresentação (institucional)’; ‘Perguntas Frequentes’; ‘Certidões’ e ‘Consulta TCE/SC’. (as atividades foram discutidas e acatadas conforme a pertinência e viabilidade. Importante ressaltar que nessa fase o design contou com o embasamento das informações coletadas das Etapas do GOPD: ‘1 Oportunidades’; ‘0 Prospecção’; ‘1 Levantamento de Dados’ e ‘2 Organização e Análise

O resultado dessa fase é a reestruturação do escopo do projeto.



FASE DE ESTRUTURA

Essa fase consiste em **organizar a hierarquia de páginas**, os caminhos entre elas. Pode ser representada por meio de um organograma ou de um fluxograma, a estrutura dá uma visão geral da proposta de interface.

Nessa fase, o escopo encontra-se reestruturado e o design se prepara para organizar as funcionalidades do APP compreendendo a sequência de cada funcionalidade proposta. Perguntas como “a função quando

aberta precisa apresentar quais serviços e quais conteúdos?”, “Será necessário estruturar outras telas para compor essa função?”, foram respondidas para cada item funcional.



FASE DE ESQUELETO

Nessa fase apresenta-se o **desenho estrutural das telas, dos menus e formulários**. Por trás da superfície, que é a próxima e última etapa da metodologia, está o esqueleto que dá a sustentação à página. Nesta fase é trabalhado dois conceitos, o design de

navegação e o design de informação. O primeiro trata da disposição dos elementos da interface de forma a facilitar a navegação do usuário através da arquitetura da informação; o segundo define como apresentar a informação de forma a facilitar o

entendimento por parte do usuário. Essa fase foi trabalhada pelo design já em conjunto com a Fase de Superfície/Estética, como forma de dinamizar a apresentação da proposta em conciliação com o cronograma vigente.



FASE DE SUPERFÍCIE/ESTÉTICA

Essa é a etapa onde é trabalhado o **design visual**. É na superfície que o usuário tem o contato de imediato. Nessa fase foi apresentado o resultado refinado da geração/criação de alternativas, como também a proposta de esqueleto referente a fase anterior. É nessa fase que ocorreu a escolha da alternativa final.

COM BASE NOS ‘CINCO PLANOS’ DE GARRETT (2011)

Fonte: a autora (2020)

A sexta fase do projeto, ‘Execução’, foi combinada com a forma de validar a solução proposta sob o ponto de vista da usabilidade – ver Quadro 32. Para isso, foi utilizado a ‘Avaliação Heurística’ de Nielsen (1995), descrita no item ‘3.2.3 Design Interação – princípios metodológicos Rogers et al. (2013), Garrett (2011) e Nielsen (1995)’.

Quadro 32: A sexta fase de criação do APP ‘TCE Sessões’

 FASE DE EXECUÇÃO				
<p>Esta fase tem por objetivo o detalhamento do projeto para a execução e o acompanhamento da produção. “(...) o método incentiva o profissional a preocupar-se</p>		<p>com aspectos ergonômicos, de usabilidade e de acessibilidade, imprescindíveis aos projetos dígito-virtuais e muitas vezes considerados menos importantes”</p>		<p>(MEURER; SZABLUK, p. 8, 2009). Nessa fase, foi feita a avaliação da usabilidade do produto por meio da Avaliação Heurística proposta por Nielsen (1995).</p>
AVALIAÇÃO HEURÍSTICA - PROJETO APP ‘TCE SESSÕES’				
<p>1. Visibilidade do status do sistema Para essa avaliação o APP foi instalado e utilizado pelo o design, que pontuou algumas questões específicas com relação as suas funcionalidades e desempenho.</p>	<p>2. Equivalência entre o sistema e o mundo real Para a avaliação desta etapa os profissionais da área de comunicação (ACOM) foram acionados, para revisar os textos apresentados em todas as telas, inclusive o nome de cada funcionalidade.</p>	<p>3. Controle do usuário e liberdade O trabalho do design foi avaliado com relação a estrutura proposta de seu esqueleto. O APP inicialmente não contava com a indicação na parte superior da tela de “onde” o usuário estava, por exemplo. Esse tipo de avaliação foi refinada ainda mais nessa etapa.</p>	<p>4. Consistência e padrões Essa avaliação foi feita em conjunto com a avaliação anterior, ‘Controles do usuário e liberdade’.</p>	<p>5. Prevenção de erros Nessa avaliação o design revisou cada funcionalidade para identificar se alguma apresentava algum tipo de erro. Como o APP não caracteriza-se por funções limitadas, não foi encontrado nenhum erro em suas funções.</p>
<p>6. Reconhecimento ao invés de memorização Nessa avaliação foram revisados o uso das iconografias que representam cada funcionalidade do APP. Foi decidido como forma de contemplar a minimização de carga de memória do usuário, habilitar os ícones em todas as telas correspondentes a cada funcionalidade, na parte superior, em destaque, junto com o botão ‘voltar’.</p>	<p>7. Flexibilidade e eficiência de uso Aqui foram avaliados a qualidades das “respostas” no momento em que uma função era ativada. Foi anotado e repassado uma espécie de <i>check list</i> ao coordenador do projeto.</p>	<p>8. Estética e design minimalista O design solicitou aos profissionais da área de comunicação (ACOM) a fazer essa avaliação, visto que o design já estava “viciado” no projeto e sua avaliação sob esse aspecto poderia estar comprometida. Os profissionais da ACOM repassaram ao design diversas considerações, que sequentemente foi repassado ao coordenador do projeto.</p>	<p>9. Ajudar os usuários a reconhecer, diagnosticar e recuperar ações erradas Foi comentado junto ao coordenador do projeto prever esse tipo de ação.</p>	<p>10. Ajuda e documentação O resultado dessa avaliação foi a formulação de frase curtas a cada funcionalidade acessada (como forma de brevemente o que é e o que faz a função acessada).</p>

COM BASE NA SEXTA FASE PROPOSTA POR MEURER E SZABLUK (2009) NA AVALIAÇÃO HEURÍSTICA DE NIELSEN (1995)

Fonte: a autora (2020)

Desta forma foi possível alcançar os objetivos da ‘Etapa 3: Criação’ do GODP, conforme demonstra o Quadro 33.

Quadro 33: Resultados da Etapa 3 – Criação do GODP

OBJETIVOS ETAPA 3 CRIAÇÃO	RESULTADOS
Geração e criação de ideias	Foi apresentada na Fase cinco ‘Superfície e estética’ do desenvolvimento criativo.
Prototipagem	Foi apresentada telas estáticas simulando as funcionalidades do APP em conjunto com sua identidade visual.
Seleção de alternativa	Foi definida junto ao coordenador do projeto.
Refinamento e apresentação proposta	Após a aprovação do coordenador do projeto, alguns detalhes estéticos foram ajustados. Coube o design repassar todo o detalhamento técnico do projeto ao coordenador (cores, iconografia e etc.).

Fonte: a autora (2020)

4.5. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA APLICADA – POSICIONAMENTO DO DESIGN

Nesse tópico serão descritas as atividades realizadas na Etapa 3, que se estrutura pelo Eixo D no contexto metodológico do projeto, apresentado na Figura 23 e 24, do Capítulo 3 ‘Procedimentos Metodológicos’. Esta fase compreendeu definir o posicionamento do design no projeto ‘TCE Sessões’. Foi utilizado o modelo de ‘Disco integrador de gestão de design’ proposto por Martins e Merino (2011), do qual apresentamos a seguir.

4.5.1 ‘Disco Integrador da Gestão de Design’ – aplicação operacional

O ‘Disco integrador da gestão de design’ é um modelo proposto a empresas privadas, cujo objetivo é formular a estratégia do design. Consiste em uma visão macro da aplicação estratégica do design (Figura 34 do item ‘3.2.4 ‘Disco integrador da gestão de design’ – aplicação operacional’), com foco no resultado da sucessão de operações desenvolvidas pelo segmento de área do design: a percepção da imagem da empresa.

O Disco funciona como forma integradora, onde se pode identificar o posicionamento do cliente externo (denominado para este trabalho de público externo), cliente internos (denominado para este trabalho de público interno), setores da empresa (no caso aqui, da Instituição) e o design. Os raios representam as táticas ou as políticas operacionais realizadas pelo design (meios) nos setores da Instituição, estes começam a irradiar na área verde, em direção ao público - seja externo ou interno (MARTINS; MERINO, 2011).

As variáveis externas apontadas no Disco também incidem sobre a atuação do design junto aos setores da organização voltado ao público externo – que percebe esse conjunto de atuações na imagem global da Instituição. As variáveis internas incidem sobre a atuação do

design junto aos setores da Instituição voltada ao público interno (servidores, comissionados e colaboradores), que também percebem e incorporam a imagem da organização, envolvendo-se e auxiliando na transmissão da percepção positiva do público externo (MARTINS; MERINO, 2011).

Para este trabalho, foi usado o modelo do Disco na versão para aplicação operacional, visto que se trata do desenvolvimento de um projeto pontual, cujo resultado esperado define-se na entrega do produto/serviço também pontual.

Como os próprios autores sugerem, “o modelo pode ser aplicado em qualquer tipo de organização, é flexível, ou seja, deve ser adequado às especificidades da mesma” (MARTINS; MERINO, p. 199, 2011). Desta forma, houve uma adaptação do modelo ao ambiente que o design está inserido (órgão público voltado ao controle externo), suas variáveis internas e externas foram adequadas e alguns termos redefinidos – ver Figura 71.

Figura 71: Resultado da estratégia do ‘Disco integrador da gestão de design – aplicação operacional’ para o projeto ‘TCE Sessões’



Fonte: a autora com base em Martins e Merino (2011)

Conforme apresentado na Figura 71, o design foi fragmentado em três segmentos para o desenvolvimento do projeto ‘TCE Sessões’ (Design de Interação, Gráfico e Publicitário) e combinado com três setores da Instituição (GAP, DIN, SEG e ACOM). As várias ações operacionais do design combinadas resultam no atendimento da estratégia traçada, ou seja, o público externo percebe uma imagem positiva da Instituição pelos seguintes aspectos (considerando apenas o recorte ao projeto ‘TCE Sessões’):

- Na comunicação visual - percepção que o APP é um produto do TCE/SC;
- Na qualidade visual do APP;

- Na facilidade de download e uso/entendimento do APP
- Nas respostas de interação entre usuários e funcionalidades do APP;
- Na percepção da oferta do produto com relação ao que de fato é oferecido.

Com base na mesma combinação, de setores e do design, o público interno, por sua vez, percebe uma imagem positiva da Instituição pelos seguintes aspectos:

- Na interface/visual do novo produto ofertado;
- No (re)conhecimento do novo produto e de seus benefícios;
- Na qualidade do uso do novo produto.

Desta forma, o Disco contribui como evidência e compressão a atuação, combinação e possíveis resultados estratégicos do design.

4.6. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA APLICADA – NÍVEL DE ATUAÇÃO DO DESIGN

Nesse tópico serão descritas as atividades realizadas na Etapa 4, que se estrutura pelo Eixo E no contexto metodológico do projeto, apresentado na Figura 23 e 24, do Capítulo 3 ‘Procedimentos Metodológicos’. A Escada do Design da SEE Platform (2013) foi a técnica escolhida para avaliar o nível de atuação do design no ambiente público do TCE/SC, por meio da experiência do projeto ‘TCE Sessões’. A técnica foi apresentada no item ‘2.2.3 Níveis de atuação do design em órgãos públicos’ em conjunto com outra Escada, a *Design Ladder* da Danish Design Centre (2001).

4.6.1 Escada do Design – ‘*The Public Sector Design Ladder*’

O uso da Escada do Design da SEE Platform (2013) é indicada como forma de monitorar o uso do design, determinar como avançar no sentido de inovações mais abrangentes de serviços e políticas, no setor público. Organizações de design também podem usá-la para diagnosticar as capacidades do setor de design e do grau em que o design é incorporado no governo e ajudar em uma melhora. Um setor de design pode usá-la para avaliar a eficácia das suas próprias ofertas (SEE PLATFORM, 2013).

A Escada conta com três degraus, considerados como níveis: Nível 1 - ‘Design para problemas pontuais’; Nível 2, ‘Design como habilidade’ e Nível 3, ‘Design para políticas

públicas’ (ver Figura 17 do item ‘2.2.3 Níveis de atuação do design em órgãos públicos’ abordado na Fundamentação Teórica).

Como visto na Fundamentação Teórica, o **Nível 1** caracteriza-se por diversos tipos de projetos que podem ter amplitude muito pequena ou ter amplas implicações sistêmicas: atendem desde problemas sociais até soluções tecnológicas úteis e utilizáveis. Neste nível o design não está incorporado à instituição e funciona de forma pontual. Já o **Nível 2** caracteriza-se pela participação do público interno do órgão por meio de métodos e abordagens do design, por fim, no **Nível 3** o design é trabalhado em nível estratégico e organizacional pelos decisores políticos. Muito do trabalho feito neste nível é experimental, segundo a SEE Plataforma (2013), pelo fato de ser uma “disciplina nova”.

Foram analisadas, sob o ponto de vista do design, as características do projeto ‘TCE Sessões’ para enquadrar o design em um nível de atuação no ambiente público, conforme a proposta da Escada do Design. A avaliação para este enquadramento também contou com o uso da *Design Ladder* da Danish Design Centre (2001), abordado na Fundamentação Teórica no item ‘2.2.3 Níveis de atuação do design em órgãos públicos’. Essas características podem ser observadas abaixo no Quadro 34.

Quadro 34: Avaliação do nível de atuação do design no projeto ‘TCE Sessões’

AValiação DO NÍVEL DE ATUAÇÃO DO DESIGN

CARACTERÍSTICAS DO PROJETO ‘TCE SESSÕES’

1) O design foi acionado de forma tardia, já nas fases finais da execução do projeto.

Percepção

“O design é visto exclusivamente como o estágio final de entrega, seja em relação ao desenvolvimento do produto ou ao design gráfico. Muitos designers usam o termo ‘estilo’ sobre esse processo”. A afirmação é apontada pelo o segundo nível (‘Design como forma’) da *Design Ladder* da Danish Design Centre (2001), abordado na Fundamentação Teórica no item ‘2.2.3 Níveis de atuação do design em órgãos públicos’, deste trabalho.

2) O design se reposicionou no projeto, em acordo com o coordenador do mesmo.

O reposicionamento do design no projeto causou uma reestruturação no seu processo e dinâmica. Como observado no desenho da dinâmica metodológica da Figura 69 do item ‘4.4.5.1 Passo 7 – ‘Preparação Técnica e Desenvolvimento’. Da penúltima fase (‘Superfície/Estética’), retornou-se três casas para se posicionar na fase ‘Escopo’, com o objetivo de avaliar com mais profundidade os conteúdos propostos e sua relação com a interface proposta (protótipo), bem como quais as necessidades do usuário a serem supridas. Este retorno, resultou em pontos reflexivos a estrutura, conteúdo e questões de usabilidade sobre o ponto de vista do usuário.

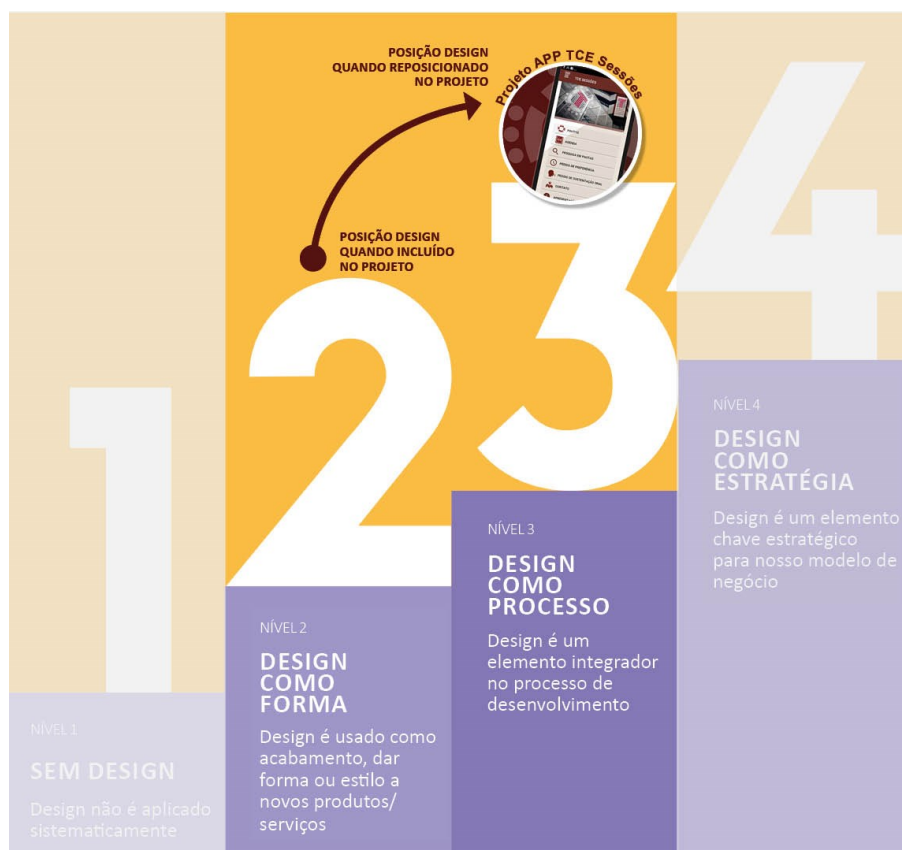
Percepção

O reposicionamento do design elevou o nível de atuação do design. Com base na *Design Ladder* este reposicionamento partiu do segundo degrau para o terceiro, ‘Design como processo’, que é onde o design é percebido como uma abordagem integrada ao estágio inicial do processo de desenvolvimento. A solução, neste nível, é orientada pelo problema e pelos usuários e requer o envolvimento de uma ampla variedade de habilidades e capacidades de áreas diversas.

Fonte: a autora (2020)

A evolução dos movimentos apontados, no quadro anterior, resume-se na representação visual por meio da estrutura da *Design Ladder* (2001), conforme aponta abaixo a Figura 72.

Figura 72: Posição do design no projeto 'TCE Sessões' segundo a *Design Ladder*



Fonte: a autora (2020)

Com base nessa análise, é possível delinear o posicionamento do design na Escada do Design da SEE Platform (2013) – ver Figura 73. Observa-se que na estrutura da Escada do Design, o design quando acionado no projeto ‘TCE Sessões’, não se encaixaria nem mesmo no primeiro nível da Escada, ‘Design para problemas pontuais’. Isso porque este nível prevê o uso do design para atender soluções tecnológicas úteis e utilizáveis. Para o caso do projeto ‘TCE Sessões’, essa solução não seria possível se o design não tivesse sido reposicionado na estrutura e dinâmica do projeto. Apesar de este reposicionamento viabilizar a atuação do design, para atender as “soluções tecnológicas úteis e utilizáveis”, a percepção do design na dinâmica do projeto foi encarada, desde o princípio, como uma questão operacional, e não estratégica, ao projeto ‘TCE Sessões’. Este nível caracteriza o Nível 1 da Escada do Design, cujo o processo de design não está incorporado nas organizações e funciona de forma pontual. Portanto,

conclui-se que o nível de atuação do design, por meio da experiência do projeto ‘TCE Sessões’, em ambiente público do TCE/SC, enquadra-se no Nível 1 da Escada do Design para setores públicos proposto pela SEE Platform (2013): ‘Design para problemas pontuais’.

Figura 73: *The Public Sector Design Ladder*
(Escada do Design no Setor Público)



Fonte: SEE Platform, p. 8, 2013 (tradução nossa)

Após essa mensuração, o design entrou na última etapa desta pesquisa, que contemplou uma avaliação pós-projeto do desenvolvimento do aplicativo ‘TCE Sessões’. Essas considerações serão discutidas no tópico a seguir.

4.7. DESENVOLVIMENTO DA PESQUISA APLICADA – FERRAMENTA DE AVALIAÇÃO (PÓS-PROJETO)

Nesse tópico serão descritas as atividades realizadas na Etapa 5, que se estrutura pelo Eixo F no contexto metodológico do projeto, apresentado na Figura 23 e 24, do Capítulo 3 ‘Procedimentos Metodológicos’. Pela natureza e ineditismo do projeto o design, verificou que seria de bom proveito uma avaliação após o encerramento do mesmo, com relação a perspectivas do design, não só ao projeto em si, mas a relação com seu ambiente de atuação, o

TCE/SC. Para essa reflexão foram escolhidas duas Ferramentas da DIY (2014), ‘Loop de Aprendizagem’ e ‘Teoria da Mudança’.

4.7.1 Passo 1 – ‘Finalização de aprendizagem com o projeto TCE Sessões’

Para o levantamento com relação aos aspectos de aprendizagem foi utilizado a Ferramenta de nº 6, ‘Loop de Aprendizagem’, da DIY (2014). A Ferramenta possui uma proposta cíclica, que auxilia na definição de como o trabalho executado, aponta para o trabalho que você executará depois. Por meio da Ferramenta é descrita etapas diferentes que o trabalho pode atravessar em um ciclo de melhoria contínua, ou seja, ajuda no que fazer em seguida. No Quadro 35 abaixo foi resumido os principais pontos de aprendizagem do design no processo de desenvolvimento do projeto ‘TCE Sessões’. O preenchimento completo dessa Ferramenta pode ser visualizado no Apêndice E.

Quadro 35: Pontos de aprendizagem do design por meio do projeto ‘TCE Sessões’

PASSO 1 - ‘FINALIZAÇÃO DE APRENDIZAGEM COM O PROJETO TCE SESSÕES’

PONTOS GERAIS DA APRENDIZAGEM (DESIGN INSTITUCIONAL)

- Design percebido como atividade operacional, não estratégico.
- Design trabalhado em nível incremental (pouca percepção de fator diferencial; caráter inovador)
- Muitos projetos da Instituição são norteados por fatores/soluções operacionais, ou seja, centrado na “entrega”, há uma carência de centralizar esses projetos sob a ótica do usuário final (quem de fato irá usar o sistema/serviço).
- Muitos projetos são demandados de forma pontual e não em formato sistêmico, o que causa o envolvimento tardio de outras áreas envolvidas.
- Não existe uma forma ordenada/padronizada para qual ação tomar no surgimento de uma demanda. Não há orientação clara quanto a isso. Talvez a padronização-requisitos mínimos, a ideia não é engessar – um “passo a passo” orientando em como estabelecer definições pré-projetuais no momento em que as demandas são levantadas seja um ponto importante para reflexão.

REFLEXÃO DA APRENDIZAGEM

Como melhorar as percepções e dinâmicas apontadas, para os projetos de design?

Fonte: a autora (2020)

4.7.2 Passo 2 – ‘Futuro das relações do design com o TCE/SC’

Para aprofundar as reflexões com relação à aprendizagem, a Ferramenta de nº 10, ‘Teoria da Mudança’, do DIY (2014) foi utilizada. A proposta da Ferramenta é articular e conectar o trabalho realizado com um objetivo maior, ajuda a definir se o trabalho está ou não contribuindo para o atingimento do impacto esperado, e se há algum caminho que deva ser considerado também. Essa reflexão teve objetivo de avaliar a atuação do design dentro da Instituição. No Quadro 36 abaixo são apontados os pontos considerados mais relevantes da

relação do design com a Instituição. O preenchimento completo dessa Ferramenta pode ser visualizado no Apêndice F.

Quadro 36: Futuro das relações do design com o TCE/SC'

<p>PASSO 2 - 'FUTURO DAS RELAÇÕES DO DESIGN COM O TCE/SC'</p> <p>DESAFIO GERAL PARA MUDANÇA (DESIGN INSTITUCIONAL) O design ser percebido de forma estratégica.</p> <p>DESAFIO PONTUAL PARA ALCANCE DO DESAFIO GERAL (DESIGN INSTITUCIONAL) Elaborar formas de apresentação, didáticas e mensuráveis, com relação aos resultados dos projetos com a participação do design – importante a notoriedade de como o design atuou e quais os resultados obtidos através do processo de design.</p> <p>QUAIS RESULTADOS POSSIVELMENTE PODEM SER PERCEBIDOS PELA MUDANÇA?</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Melhora na comunicação entre Instituição e sociedade. ● Melhora nas entregas de serviços/produtos para a sociedade (projetos centrados no usuário). ● Novas formas de projetar (de se fazer) demandas internas; sempre considerando seu público-alvo final. ● Melhora no alinhamento de estratégias de impacto aos projetos. ● Incentivo a inovação e potencial criativo ao público interno.

Fonte: a autora (2020)

Por fim, esta pesquisa considerou correlacionar seus resultados com a Fundamentação Teórica apresentada no Capítulo 2. A seguir é exposta essa discussão.

5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesse capítulo, realiza-se primeiramente a discussão dos resultados obtidos do projeto 'TCE Sessões', do ponto de vista quantitativo, estrutural, bem como do design e atuação da gestão de design. No segundo momento, os resultados desta pesquisa serão discutidos em relação à fundamentação teórica. Para tanto, optou-se por priorizar alguns outros aspectos da discussão: gestão de design no setor público, importância do diagnóstico para a gestão de design e conclusão do diagnóstico para a pesquisa aplicada.

5.1 PROJETO 'TCE SESSÕES'

Neste tópico será abordada e relacionada a Pesquisa Aplicada deste estudo, o projeto 'TCE Sessões', com a Fundamentação Teórica.

5.1.1 Resultados quantitativos – projeto ‘TCE Sessões’

Após o lançamento da primeira versão do aplicativo ‘TCE Sessões’, em novembro de 2017, sua avaliação passou a ser periódica e medida pela análise da interação dos usuários com o aplicativo (o responsável por essa mensuração é o coordenador do projeto). Esta interação inclui tanto o volume de consultas realizadas às pautas das sessões, quantidade de *downloads*, quanto a quantidade de visualização dos vídeos das sessões.

Destaca-se que antes do lançamento do aplicativo, as sessões eram transmitidas unicamente pelo portal da instituição na *internet*, e estes tinham em média menos de 10 acessos por sessão. Quatro meses após a disponibilização do vídeo das sessões pelo aplicativo, a média de acessos foi superior a 20 visualizações por sessão, sendo aquelas com maior volume de processos ou que incluem autos de maior relevância, atingiram mais de 60 visualizações.

Outros dois indicadores foram relevantes nesta iniciativa:

1) Quantidade de *downloads* do aplicativo - é medida por meio das lojas virtuais Google Play (para usuários de dispositivos Android) e App Store (para usuários de dispositivos Apple). Após quatro meses, em conjunto, estas lojas virtuais indicaram que 223 usuários estavam utilizando o aplicativo ‘TCE Sessões’;

2) Número de inscritos no canal TCE/SC do YouTube (canal este que viabiliza as sessões) – anteriormente ao lançamento do aplicativo o número de inscritos no canal era de 76, após quatro meses esse número atingiu 443 inscritos e após um ano (junho/2019) atingiu 685 inscritos.

Estes indicadores são números expressivos, considerando os quatro meses de lançamento da primeira versão do aplicativo. De lá para cá, o número de inscritos no canal YouTube saltou para 1.090 mil (até a data de 20/04/2020). Por fim, com relação à média de acesso³³ aos vídeos das sessões, a quantidade que antes era de no mínimo 20 e máximo de 60, agora é de 43 e 84 sucessivamente.

Vale observar que não houve uma análise em larga escala para mensuração de dados quantitativos, que possivelmente poderia orientar a melhorias das funcionalidades do APP sob o ponto de vista do usuário. Essa análise foi feita de forma aleatória e pontual por diversos profissionais envolvidos no projeto por meio das percepções e *feedbacks* repassados.

³³ Cálculo da média realizado em 02/05/2019 – dados extraídos com equipe interna TCE/SC.

5.1.2 Atuação do design no projeto ‘TCE Sessões’

Como discutido na fundamentação teórica, ofertar serviços de qualidade é uma questão importante para organizações públicas, e representa uma oportunidade para a atuação de designers e gestores de design (CUNHA, 2015).

Partindo dessa premissa, o projeto ‘TCE Sessões’ foi uma oportunidade para a atuação do design. O design quando acionado ao projeto teve que tomar diversas decisões tanto com relação à prática projetual em si, como com relação ao papel do design no projeto. Conforme argumentação de Martins e Merino (2011), de fato, coube ao designer repensar sua forma de atuação, juntamente com o papel do design, passando de um profissional focado no problema para um profissional focado em soluções inteligentes, o que torna o profissional vinculado ao perfil das atribuições do profissional de gestão. Essa gestão se refere a competências trabalhadas pelo campo da Administração, pois conforme citado por Mozota et al. (2011) o trabalho da gestão de design é resultado da combinação de dois campos de naturezas, a Administração e o Design.

O gerenciamento do design foi fundamental ao projeto e teve papel importante desde o momento que foi solicitada a participação do designer. Primeiramente foi necessário chamar a atenção do coordenador do projeto para a compreensão do porquê o design estava sendo chamado de forma tardia, para tanto foi explicado o processo do trabalho do design. Em um segundo momento, foi discutida a possibilidade de retomar etapas do desenvolvimento do projeto incluindo agora o design em suas ações. Por meio dessa conciliação e com o aval do coordenador do projeto, o design retornou fases, o que redirecionou o cronograma e retrabalho de fases já concluídas em toda a dinâmica do projeto. Foi fundamental a essa dinâmica, conforme cita Mozota et al. (2011), contar com o conhecimento tácito do design, cujo, segundo Tammela (2016), inclui diversas habilidades de comunicação pessoal do profissional, associadas com sua perícia e mentalidade holística, flexível, intuitiva, empática e sistêmica.

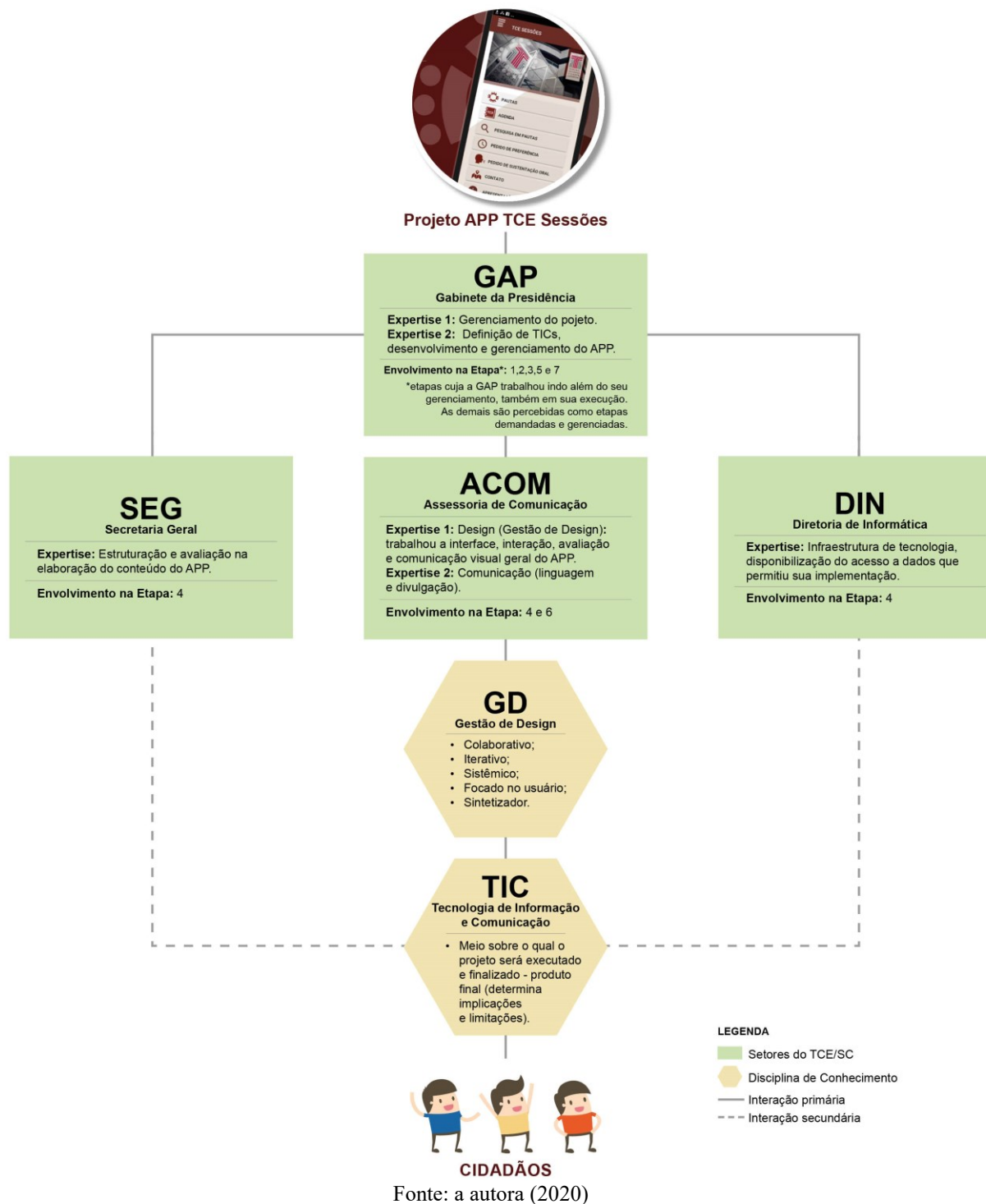
Superado este primeiro momento, o gerenciamento do design voltou-se ao formato sistêmico das ações gerais do projeto, das relações interpessoais, interdisciplinares, processos e procedimentos para a criação do APP ‘TCE Sessões, premissas essas que segundo Best (p. 8, 2012), definiu o conceito de gestão de design.

A estrutura do projeto ‘TCE Sessões’ passou a contar, portanto, com a atuação da disciplina de gestão de design associada à disciplina cuja foi natureza principal do projeto: a Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC). Discute-se a seguir a percepção da relação dessas disciplinas com a estrutura do projeto ‘TCE Sessões’.

5.1.3 Estrutura do projeto – posicionamento da gestão de design

Como apresentado anteriormente no plano de trabalho do projeto ‘APP TCE Sessões’ (item ‘4.1.2 Estrutura do projeto ‘APP TCE Sessões’) pode-se observar que o mesmo, não contava, a princípio, com uma possível atuação do processo de design na elaboração do aplicativo (estratégico), e sim com o design como parte final deste processo (operacional) – das sete etapas do plano de trabalho, o design foi considerado somente a partir da quarta etapa, pulando etapas importantes do processo do projeto como: definição do problema e planejamento. Essa perspectiva mudou no decorrer do projeto, quando de fato o design foi chamado ao trabalho. Para compreender o posicionamento da gestão de design na estrutura do projeto sobre essa perspectiva inicial, foi contruído um mapa de execução projetual tendo por três bases: as etapas do trabalho; setores envolvidos e as duas disciplinas de conhecimento chaves ao projeto - Tecnologia da Informação e Comunicação (TIC) e Gestão de Deisgn (ver Figura 74).

Figura 74: Mapa de execução projetual do projeto ‘TCE Sessões’ com base no plano de trabalho inicial

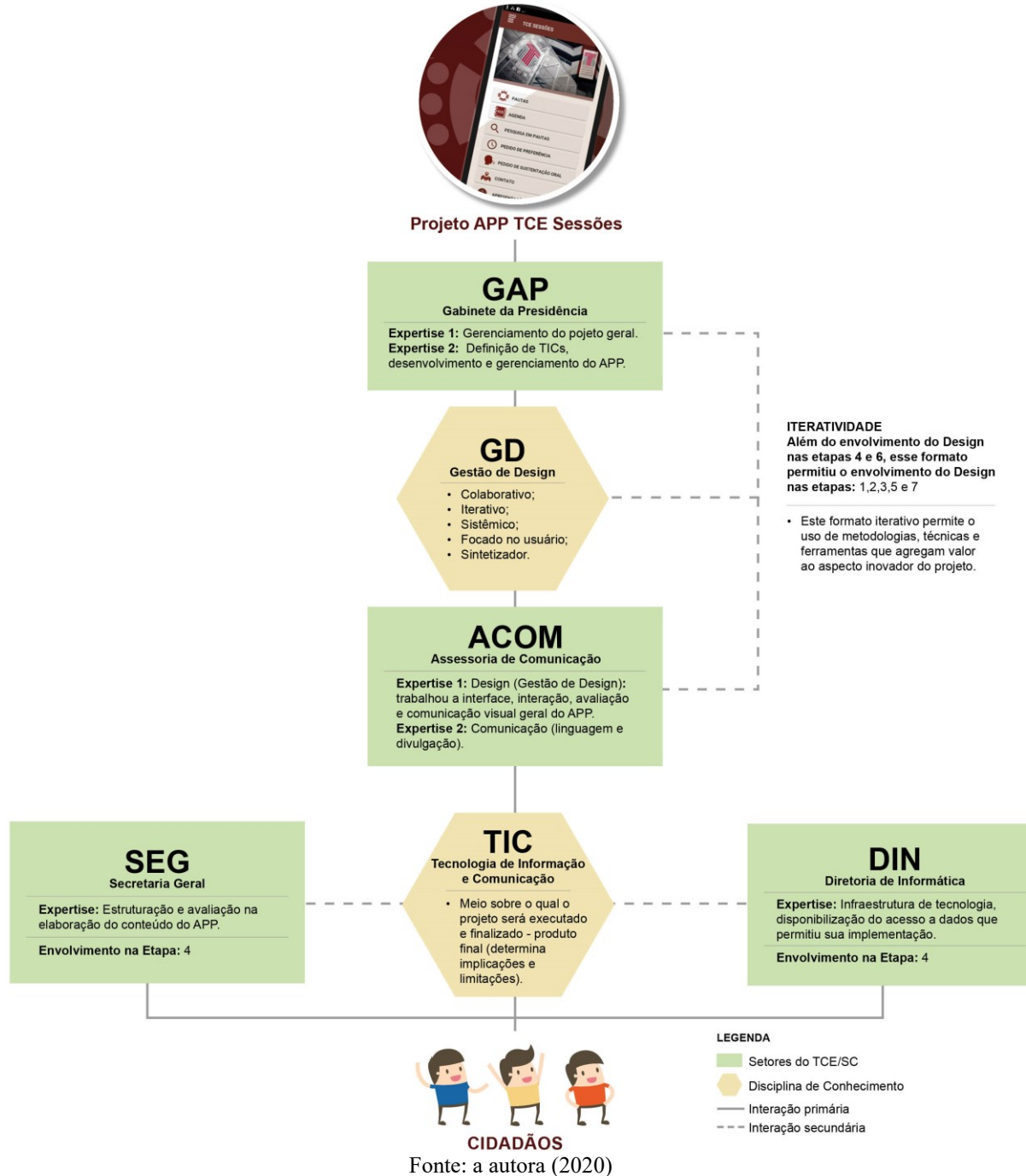


Através da estrutura acima, verificam-se três características importantes: 1) o posicionamento dos setores envolvidos no projeto; 2) a especificação com relação às etapas em que os setores foram envolvidos e 3) as expertises discriminadas em cada área de atuação. Percebe-se, também, o posicionamento das disciplinas (formato hexagonal) de gestão de design e da TIC. Enquanto que a TIC está em posição estratégica à estrutura – caracteriza a

materialização do produto final ligado a todos os setores e atividades desenvolvidas – a gestão de design está posicionada no “miolo” do processo, do qual se modificou no decorrer do projeto – o que significa que o design saiu da posição linear e da percepção exclusivamente, de deixar o layout “mais bonito”, para um processo de interatividade com relação às demais Etapas do projeto. Essa forma de percepção do design – a de, exclusivamente, projetar elementos visuais e funcionais – foi apontado por Fernandes et al. (2014) e Leurs e Roberts (2017) como uma associação bastante comum à disciplina.

A gestão de design desta forma ganhou uma nova posição na estrutura do projeto (Figura 75), quando retomou algumas etapas já contempladas e concluídas. Este processo foi decisor à reorganização e ao redirecionamento do plano de trabalho proposto inicialmente ao projeto.

Figura 75: Mapa de execução projetual do projeto ‘TCE Sessões’ após o reposicionamento do design



Percebe-se por meio dessa nova estrutura a reorganização das relações setoriais e a abertura do campo de atuação do design no projeto. O posicionamento da disciplina passou de um caráter operacional para um caráter estratégico ao projeto e contribuiu para as atividades subsequentes de conclusão do projeto. Essa reestruturação vai de encontro com a avaliação de

Mozota et al. (2011) quando cita que o design sofre entendimentos diferenciados, pois se refere tanto a uma atividade (o processo de design – gerenciamento e metodologia) quanto ao resultado dessa atividade (um plano ou forma – aplicativo). A visão inicial do design para o projeto era voltada somente ao resultado da atividade, ou seja, a concepção do produto, enquanto que o processo de design não foi levado em consideração. Essa visão tem como consequência a aplicação do design de forma fragmentada a um contexto reducionista de curto prazo e com papel limitado nos projetos (AGUNE, 2014; MARTINS; MERINO, 2011; SURI, 2003).

Por fim, conclui-se por este formato que quanto mais próximo do alto escalão hierárquico, maior o alcance da disciplina à proposta de atuar de forma tática e estratégica à Instituição. Esse momento corrobora com Martins e Merino (2011), quando destaca que a adoção a qualquer nível de gestão de design nem sempre acontece de maneira estruturada, o que provoca disparidade entre alguns objetivos e resultados.

5.1.4 Prática projetual – a gestão de design na dinâmica do projeto

Como visto, a prática projetual do Estudo de Caso deste trabalho exigiu do design um processo de gerenciamento. A IDEO (2016) destacou que um profissional exercesse um papel de liderança, primeiramente fazendo as melhores perguntas, no segundo momento escolhendo a metodologia certa para lidar com determinados problemas e saber como realizar o trabalho, de acordo com a metodologia escolhida. Portanto, como parte do gerenciamento do projeto, o profissional do design se aproveitou de conhecimentos técnicos e tácitos para estruturar seu trabalho. Essa estrutura foi relativizada em acordo com o levantamento ‘Diagnóstico do Design Brasileiro’ (2014), quando relaciona as competências e habilidades do profissional de design:

- **Utilizar um procedimento metodológico para o desenvolvimento do trabalho:** foi escolhido para essa prática a base metodológica do ‘GODP - Guia de Orientação para Desenvolvimento de Projetos (MERINO, 2016);
- **Pesquisar, organizar e sistematizar dados e informações:** realizada nas etapas iniciais do GODP (MERINO, 2016) – ‘-1 Oportunidades’, ‘0 Prospecção’; ‘1 Levantamento de Dados’ e ‘2 Organização e Análise’;
- **Desenvolver projetos, processos, sistemas e/ou soluções:** o resultado desse desenvolvimento foi o atingimento dos objetivos em todas as Etapas da GODP (MERINO, 2016);

- **Buscar processos, métodos em diferentes áreas do conhecimento, quando necessário, e aplicá-los à sua atividade e/ou projeto:** realizado na ‘Etapa 3 - Criação’ do GODP (MERINO, 2016), quando foi definido por meio de estudo e avaliação, o uso de metodologia (Design de Interação), técnica (‘Cinco Planos’ de Garrett) e ferramentas (DIY, 2014) como base ao desenvolvimento de possíveis soluções.
- **Gerenciar o projeto:** previsto em todas as Etapas da prática projetual do GODP (MERINO, 2016);
- **Conciliar os interesses dos *stakeholders* em relação ao projeto:** previsto em todas as Etapas da prática projetual do GODP (MERINO, 2016). Primeiramente identificou-se os *stakeholders*, depois foi avaliado seus interesses para sequencialmente gerenciar essa conciliação;
- **Expressar ideias por meio de desenhos, imagens, textos, modelos, protótipos etc.:** realizado na ‘Etapa 3 - Criação’, prevista pelo GODP (MERINO, 2016).

Portanto coube à gestão de design gerenciar as operações, os *stakeholders*, métodos e processos de design da prática projetual apontada nesse Estudo de Caso, validado desta forma, com o entendimento da Design Management Institute (2019) com relação ao escopo da gestão de design, citado neste trabalho.

A gestão de design permite aos profissionais da área assumir responsabilidades de gerente de projeto, conforme apontado por Martins e Merino (2011). No entanto, ainda segundo os autores, a atividade distingue-se por meio de seu papel na identificação e comunicação de maneiras pelas quais o design pode contribuir para o valor estratégico de uma empresa/organização. Desta forma, para o entendimento da atuação da gestão do design neste sentido, foi utilizado o modelo de ‘Disco Integrador da Gestão de Design– aplicação operacional’, proposto por Martins e Merino (2011), na prática projetual deste Estudo de Caso.

Por meio dessa aplicação chegou-se à conclusão de que o design foi trabalhado no projeto em três tipos de segmentação: (1) Design de Interação, (2) Design Gráfico e (3) Design Publicitário. As várias ações operacionais do design combinadas resultaram no atendimento à estratégia traçada (conforme visualizado na aplicação do Disco – ver Figura 71), tanto ao público externo, quanto interno. O primeiro percebe uma imagem positiva da Instituição pelos seguintes aspectos: comunicação e qualidade visual do APP; facilidade de entendimento e uso do APP e nas funcionalidades e respostas de interação entre usuários e o APP (o que é ofertado, é de fato, o que é oferecido). O segundo público, por sua vez, percebe uma imagem positiva da

Instituição pelos seguintes aspectos: na interface/visual do APP; no (re)conhecimento dos benefícios do APP e na qualidade do novo produto.

Portanto, coube à gestão de design gerenciar esses três segmentos de atuação, que combinados, nessa prática projetual, estimaram adicionar valor percebido pelo usuário, assim como identificar possíveis maneiras de adicionar novos (MARTINS; MERINO, 2011).

Best (2012) enfatiza que é papel do design alargar seu escopo de modo a englobar áreas diversas de segmentação do design, ou seja, ampliar seu campo de atuação, interação e natureza de trabalho. Vale enfatizar, conforme citado por Martins e Merino (2011), que a gestão de design não precisa especializar-se em todas as segmentações, mas “(...) a função do gestor de design consiste em coordenar a integrar essas habilitações, para que, num contexto estratégico, a imagem da empresa seja percebida em seu conjunto” (MARTINS; MERINO, p. 67, 2011).

5.2 GESTÃO DE DESIGN NO SETOR PÚBLICO

Para compreender a dinâmica do processo de design e o ambiente em que ocorreu essa pesquisa, o TCE/SC, fez-se necessário uma reflexão sobre o design e a gestão de design no setor público.

A gestão de design busca gerenciar pessoas, projetos, processos e procedimentos para a criação de produtos, serviços, ambientes e experiências. Nessa pesquisa, utilizou-se da gestão de design para gerenciar a prática projetual apresentada e o processo de diagnóstico do nível de atuação da gestão de design no setor público, assim como possivelmente apontar proposição de avanços na relação do design com o TCE/SC.

Como discutido nesse trabalho, os avanços tecnológicos, a ‘cidadania digital’ (LIMA, 2014), criou um ambiente de mudanças na esfera pública. O cidadão empodera-se, enquanto que a organização pública procura ampliar a comunicação com a opinião pública. Esse movimento conta com o apoio de diversas disciplinas de conhecimento que viabilizam formas de ampliar essa interação (AGUNE, 2014; AGUNE e CARLOS, 2016; LEVY, 2014; LIMA, 2014; PLONSKI, 2014; ROMANÍ, 2009), inclusive o design. Entende-se, portanto, que a exploração da temática ‘inovação’ no setor público é a porta de entrada para a atuação de diversas disciplinas. Inovação, introduz, adota e implementa uma nova ideia (processo, bem ou serviço), em uma organização em resposta a um problema e/ou necessidade percebida (ALENCAR, 1996).

Como citado neste trabalho, é muito comum a inovação em órgãos públicos ser relativizada somente a novas tecnologias. um “meio para um fim”, no que diz respeito à atitude inovadora. No entanto, segundo Agune e Carlos (2015), a inovação é resultado da soma entre ‘novas tecnologias’ e ‘novos processos’, cuja predomina-se o uso de novos componentes e métodos organizacionais, nas práticas, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. Desta forma, entende-se que o projeto ‘TCE Sessões’ foi uma ação inovadora, visto que contou com uma ‘nova tecnologia’ (*software* livre, aplicativo) e um ‘novo processo’, pois utilizou-se de uma nova prática metodológica, e forma de “se fazer com a participação do design”.

Foi visto que a atuação da gestão de design nas organizações públicas deve ser tratada de forma diferente ao setor privado. Por exemplo, a questão do ineditismo é percebida na gestão pública de forma relativizada ao próprio adotante, diferentemente do mercado privado, onde normalmente já existem padrões competitivos (SCHERER, 2015). O fator de diferenciação, no setor público, está relacionado a si mesmo, inova-se para poder estabelecer um padrão superior de práticas anteriormente existentes (SCHERER, 2015). Segundo a Design Commission (2013), a forma de trabalho do design no setor público é mantendo o foco no usuário-cidadão; fornecendo estrutura para ser criativo na solução de problemas; testando iterações de possíveis soluções para aprender mais sobre o problema; identificando ideias e serviços novos e mais relevantes e orientá-los na entrega e engajando usuários.

O setor público apresenta outras estruturas e necessidades, é desejável, portanto, a utilização de ferramentas de gestão do design mais apropriadas ao seu contexto (CUNHA, 2015). A Design Commission (2013) avalia que há inúmeras maneiras de fazer design para o setor público, pode ser tanto trabalhado no redesenho de um sistema complexo, como em pequenas intervenções, que também resultam em uma grande diferença. Importante perceber que cada problema tem sua própria abordagem e solução, bem como cada instituição pública tem seu próprio contexto e natureza de ofício.

Desta forma trabalha-se sugestivamente a gestão de design em órgãos públicos por meio de técnicas e abordagens de design tais como o Design de Serviço, Design Social, Design Estratégico e o Design Thinking (DESIGN COMMISSION, 2013). A atuação da gestão de design citada, no entanto, é sugestiva, com base em referências cujo o experimento das técnicas e abordagens já foram vivenciados. Outras técnicas de gestão de design também podem ser vivenciadas no setor público, onde há uma clara notoriedade de um campo ainda em aberto a ser explorado. Portanto para essa pesquisa foi realizado o experimento do uso da GODP (MERINO, 2016) como base metodológico a prática acadêmica e projetual.

Foram apontadas três maneiras de trabalhar a inovação: **incremental**, que explora formas ou tecnologias existentes; **modular**, que intervêm em um ou mais componentes de um sistema e a **radical**, que rompe com o conhecimento, as capacidades e as tecnologias existentes a fim de criar algo novo (HBS apud BEST, 2012). Essa forma de trabalho conta com diversas categorias desde serviços: organizacional, processos, regulatória, conceitual e sistêmica conforme apontado por Scherer, 2015; Windrum e Koch apud Referencial..., 2017/2018 e Centre for Public Service Innovation (2014). Na prática projetual deste trabalho foi diagnosticado que o projeto ‘TCE Sessões’, por meio do uso da Ferramenta de nº 18 da DIY (2014) – Figura 68, ‘Mapa de Promessas e Potenciais’, na Etapa 2 do GODP (2016), que o projeto se caracteriza por um tipo de inovação evolucionária, ou seja, é uma nova oferta para de um serviço já existente para usuários já existentes. Portanto pode-se enquadrar na percepção de HBS apud Best (2012), que o projeto ‘TCE Sessões’ foi um tipo de inovação incremental.

5.3 IMPORTÂNCIA DO DIAGNÓSTICO DE DESIGN PARA A GESTÃO DE DESIGN

Conforme apontado por Santos (2011), a definição de diagnóstico refere-se à coleta e análise de dados para avaliar problemas de diversas naturezas, é ter o conhecimento de uma determinada situação por meio de sinais ou investigações realizadas. São avaliadas questões como: **a capacidade do design de uma organização, revelar como o design está sendo utilizado (ou não) em prol da visão e dos valores de marca, das metas e objetivos do modelo de negócios e das aspirações da organização** (BEST, 2012). Por intermédio de um diagnóstico é possível avaliar com independência o desempenho de uma organização ou parte de uma organização (BEST, 2012). É função do gestor de design levantar o diagnóstico projetual, frente a problemática que originou a demanda, do ambiente interno e externo da organização e apresentar os cenários e suas capacidades e limitações, dentre outros fatores. (ODA, 2010; MARTINS; MERINO, 2011; MERINO; MERINO; FIGUEIREDO, 2007).

O diagnóstico de design objetiva por significar um ‘valor’ percebido, e contempla algumas variáveis humanas, econômicas, sociais, culturais, tecnológicas, produtivas, estéticas, simbólicas, comunicacionais e mercadológicas, entre outras relacionadas aos ambientes internos e externos da organização. Essas variáveis são compreendidas como um ecossistema que compõe conjuntos essenciais ao trabalho da gestão de design (ODA, 2010; BEST, 2015).

Portanto, como forma de avaliar a prática projetual deste Estudo de Caso e diagnosticar o nível de atuação da gestão de design no setor público do ambiente do TCE/SC, além de ser indispensável considerar a avaliação do ambiente interno (institucional e de pessoal – público

interno) e externo (público-alvo do produto proposto), foi combinado o uso de três ferramentas - *Design Ladder* (2001); Escada do Design (2013) e DIY (2014) - das quais são discutidas a seguir.

5.3.1 Conclusão do Diagnóstico de Design da Pesquisa Aplicada

O uso da ‘Escada do Design’ da SEE Platform (2013) é indicada como forma de monitorar o uso do design, no setor público. Por meio dessa ferramenta é possível captar os indícios para alinhar possíveis estratégias de design, não somente ao recorte projetual/operacional, mas refletir em possibilidades de estratégias institucionais em parceria com o design. A *Design Ladder* proposta pela Danish Design Centre (2001) também avalia o nível de atuação do design, e diferencia-se por seu poder de uso tanto na área pública quanto na privada.

A análise desse nível foi feita em relação a dois contextos: o projetual e institucional. Por meio da *Design Ladder* foi possível fazer uma análise em relação ao contexto projetual: foi apontado a mudança de Nível da atuação do design, indo do 2, ‘Design como forma’, ao 3 ‘Design como processo’. Isso significa que o design foi gerenciado por meio de uma mudança de perspectiva, de trabalhar somente como resultado da atividade (um plano ou forma – aplicativo), para ser trabalhado como um processo de design (gerenciamento e metodologia).

Com relação ao contexto Institucional a Escada do Design foi utilizada, e diferentemente da avaliação anterior o fato de o design ter elevado seu nível de atuação, não significou, sob o ponto de vista Institucional, essa mesma percepção. Como apontando no Estudo de Caso, o design foi adicionado de forma tardia, na execução inicial do projeto, o que aponta que o design ainda é considerado como atividade meramente operacional, e não estratégica a Instituição. Esta percepção caracteriza o Nível 1 da Escada do Design, cujo o processo de design não está incorporado nas organizações e funciona de forma pontual. Portanto, conclui-se que o nível de atuação do design, por meio da experiência do projeto ‘TCE Sessões’, em ambiente público do TCE/SC, enquadra-se no Nível 1 da Escada do Design para setores públicos proposto pela SEE Platform (2013): ‘Design para problemas pontuais’.

Observa-se nessas ferramentas que há uma incorporação dos níveis de atuação da gestão de design conforme apontado neste trabalho por Mozota et al. (2011), Best (2015) e Martins e Merino (2011). Os autores classificam a gestão de design em três níveis: operacional, tático e estratégico. Sob o ponto de vista projetual o nível de atuação da gestão de design foi ‘tático’ - diz respeito ao trabalho de sistemas e processos (BEST, 2012); a atuação sobre a

função coordenadora do design (MOZOTA et al. 2011) - devido ao repociosamento do design na estrutura do projeto, conforme já discutido. Sob o ponto de vista Institucional a atuação da gestão de design trabalha no nível ‘operacional’ - diz respeito a produção do tangível (BEST, 2012); a atuação sobre a função, oferta, diferenciadora do design (MOZOTA et al. 2011). Sob esse ponto de vista o design não é percebido como um parte de um processo de construção e bem menos parte estratégica ao alcance dos objetivos da Instituição.

Como forma de contribuir a visão sistêmica - entendimento necessário para desenvolver projetos de design de maneira estratégica e que possam gerar um impacto positivo na organização, por meio das oportunidades detectadas, conforme apontado neste trabalho por Hinnig (2018), Martins e Merino (2011) e Best (2012)- do diagnóstico apontado foi utilizada duas ferramentas do DIY (2014), a Ferramenta de nº 6, ‘Loop de Aprendizagem’ e a Ferramenta de nº 10, ‘Teoria da Mudança’. Por meio dessas ferramentas pode-se concluir os seguintes aspectos:

- **Design percebido como atividade operacional**, não estratégico;
- **Design trabalhado em nível incremental** (pouca percepção de fator diferencial; caráter inovador);
- Muitos **projetos da Instituição são norteados por fatores/soluções operacionais**, ou seja, centrado na “entrega”.
- Muitos **projetos são demandados de forma pontual e não em formato sistêmico**, o que causa o envolvimento tardio de outras áreas envolvidas.
- **Não existe uma forma ordenada/padronizada para qual ação tomar no surgimento de uma demanda**. Não há orientação clara quanto a isso. Talvez a padronização -requisitos mínimos, a ideia não é engessar – um “passo a passo” orientando em como estabelecer definições pré-projetuais no momento em que as demandas são levantadas seja um ponto importante para reflexão.

Segundo Best (2015) ao final do diagnóstico de design, os resultados são compilados, analisados e avaliados, para que possam ser feitas recomendações de algumas ações a serem efetuadas. Percebe-se desta forma, que o desafio geral do design dentro da Instituição é ser percebido de forma estratégica. Entende-se que essa percepção é um processo construtivo e objetiva:

- **Melhorar a comunicação entre Instituição e sociedade;**
- **Melhorar as entregas de serviços/produtos para a sociedade** (projetos centrados no usuário);

- **Estabelecer novas formas de projetar** (de se fazer) demandas internas, sempre considerando seu público-alvo final;
- **Melhorar o alinhamento de estratégias de impacto aos projetos;**
- **Incentivar a inovação e potencial criativo do público interno.**

Como forma de atingir esses objetivos o design pode trabalhar com a elaboração de apresentações didáticas e mensuráveis, com relação aos resultados dos projetos cuja tenha a participação do design – importante a notoriedade de como o design atuou e quais os resultados obtidos através do processo de design.

Esse diagnóstico inicial vai além de apenas definir pautas de design na Instituição, é capaz de influenciar novas diretrizes, estratégias, estabelecer pautas futuras e definir decisões estruturais, conforme previsto por Best (2012).

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O objetivo geral dessa dissertação foi identificar e descrever a aplicação das técnicas de gestão de design no setor público por meio da experiência de desenvolvimento do projeto do aplicativo ‘TCE Sessões’ do Tribunal de Contas do Estado de Santa Catarina (TCE/SC). Entende-se que esse objetivo foi atingido, primeiramente, por meio do uso da base metodológica do GODP de Merino (2016), que facilitou a especificação e definição do uso das ferramentas e técnicas necessárias de gestão de design para a estratégia de desenvolvimento da prática projetual. Foram escolhidas, além da combinação de ferramentas da DIY (2014), a técnica de Garrett (2011), o uso do modelo de ‘Disco Integrador da Gestão de Design’, proposto por Martins e Merino (2011), bem como a ‘Escada do Design’ da SEE Platform (2013) combinada com a ferramenta *Design Ladder* da Danish Design Centre (2001), ambas mensuram o nível de atuação do design no setor público. Essas ferramentas combinadas e usadas de forma estratégica, também com o apoio dos princípios metodológicos do design de interação, validaram a experiência do desenvolvimento do aplicativo ‘TCE Sessões’ e contribuíram para a classificação de mensuração do nível de atuação da gestão de design no ambiente público do TCE/SC.

Em relação aos objetivos específicos, considera-se que a pesquisadora conseguiu atendê-los. A seguir, serão descritos em detalhes, contribuindo para a reflexão sobre a pesquisa realizada:

- **Traçar o processo de inserção da gestão de design no desenvolvimento do projeto ‘APP TCE Sessões’:** entende-se que esse objetivo foi alcançando na soma de três momentos:

primeiro quando se identificou o papel do design no plano de trabalho do projeto; em segundo quando o design se posicionou no projeto e no último momento quando o design delimitou suas atividades por meio da metodologia escolhida para o trabalho, o GODP (2016).

- **Averiguar e definir quais técnicas e ferramentas de gestão de design serão aplicadas junto ao desenvolvimento da prática projetual do aplicativo ‘TCE Sessões’:** entende-se que este objetivo foi alcançado pelas as escolhas feitas no decorrer das etapas - estruturada pelo o GODP (2016) – onde combinou-se a metodologia do Design de Interação (ROGERS et al., 2013), a técnica dos ‘Cinco Planos’ de Garrett (2011) e as ferramentas para uso em projetos inovadores da DIY (2014). Antecedendo a essa escolha, foi realizado um estudo geral de metodologias, técnicas e ferramentas, que buscou avaliar, previamente, sua natureza funcional com relação ao possível alcance do objetivo geral da pesquisa. Também foi fundamental a realização de pesquisas bibliográfica, documental e eletrônica para conhecer a natureza da instituição, bem como analisar o organograma como forma de compreender não somente a estrutura, mas a dinâmica das demandas relacionada à situação vigente. Essa pesquisa voltou-se também a conhecer os serviços prestados pelo TCE/SC, como também identificar com clareza o seu público-alvo. Pelo o fato da pesquisadora atuar no órgão, foi realizada conversas com servidores, comissionados e terceirizados, onde foi esclarecido e aprofundado o entendimento das atividades, serviços e dinâmicas da instituição. Todas as informações coletadas nessas conversas eram corroboradas pela pesquisadora por meio da pesquisa bibliográfica, documental e eletrônica. Esse conhecimento foi válido, pois se faz necessário entender o contexto interno e externo da organização para a realização de um diagnóstico, bem como oferecer propostas de melhorias seja de um serviço ou de uma operação.
- **Avaliar o resultado da aplicação das técnicas e ferramentas de gestão de design na prática projetual e posteriormente, classificar a atuação do design no ambiente corporativo deste estudo (diagnóstico de design):** a utilização do modelo de ‘Disco Integrador da Gestão de Design’, proposta por Martins e Merino (2011), classificou o posicionamento do design em relação a prática projetual desenvolvida e serviu como base para a análise posterior: identificar o nível de atuação da gestão do design no ambiente público do TCE/SC. Etapa essa que contou com o uso de duas ferramentas que avaliam o nível de atuação do design, a ‘Escada do Design’ da SEE Platform (2013), e a Design Ladder - da Danish Design Centre (2001), como também, contou com o uso das

ferramentas, aplicadas no modo pós-prática projetual: ‘Lopp de Aprendizagem’ e ‘Teoria da Mudança’ da DIY (2014).

- **Estabelecer a relação entre gestão de design e setor público:** entende-se que esse objetivo específico foi atendido, por meio da escolha da base metodológica para o projeto ‘APP TCE Sessões’: o GODP (2016) combinada com os fundamentos metodológicos do Design de Interação e outras técnicas/ferramentas - Cinco Planos de Garrett (2011) e DIY (2014); onde desenhou-se o processo de relação, e forma de atuação, da gestão de design, para por fim embasar a mensuração do nível de atuação da gestão de design no ambiente público do TCE/SC. A utilização da GODP (2016) contribuiu para organizar e guiar a escolha das técnicas/ferramentas mais adequadas para a realização da pesquisa, enquanto que tais técnicas/ferramentas apoiaram o fundamento da avaliação final quanto a classificação do design no setor público. Foram também realizadas reflexões sobre a relação entre a gestão de design com o setor público, que se encontram no capítulo de ‘Análise e Discussão dos Resultados’.

A pesquisa, após a identificação e aplicação das técnicas de gestão de design e qualificação, conseqüentemente propôs melhorias para a atuação do design no TCE/SC. Destaca-se que a reflexão feita nessa pesquisa sobre a utilização de metodologias, técnicas e ferramentas com foco na gestão de design para uso no setor público pode ser utilizada como base para futuros estudos, dentro da Instituição ou mesmo fora dela.

Acredita-se que essa pesquisa possa contribuir para a melhoria das relações do design com o TCE/SC e que possa servir de base para a percepção do design de uma forma mais estratégica e não apenas operacional para essa Instituição, e também para outras instituições públicas de mesma natureza, ou mesmo, servir de inspiração a outras instituições públicas de naturezas diferentes.

Este estudo foi realizado de maneira experimental, portanto é possível, por este referencial, levantar discussões em torno das escolhas feitas a esse experimento como forma de refinar ainda mais o debate do design atuando no setor público. Como oportunidades de trabalhos futuros são apontados os seguintes tópicos:

- A gestão de design e a proposta de modelo de Disco (Martins e Merino, 2011), são respectivamente ligados a gestão empresarial. Desta forma pode ser observado, que há um campo em aberto na formatação de possível disciplina que crie a relação do design com a gestão pública, em um contexto mais amplo - assim como é abordado no contexto empresarial - e não apenas pontual, como é observado especialmente no amplo uso da

metodologia de Design Thinking. Importante ressaltar que, mesmo os exemplos pontuais, são de extrema relevância para o avanço do campo do design na gestão pública. No entanto, pode ser o momento para reflexão de como avançar e melhor consolidar as condições da disciplina a esfera pública daqui por diante. É perceptível que projetos de design para órgãos públicos por vezes estão adaptando diversas metodologias para atender as demandas, portanto acredita-se que o momento seja pertinente a essa reflexão;

- Ampliação do estudo com relação a carência de uma estrutura metodológica do trabalho do design operacional (e estratégico) especialmente para o setor público;
- Avaliação de como traçar um método que avance o design usado em nível operacional pelas instituições públicas, para níveis mais elevados de operações e estratégia institucional;
- Estudos relacionado a atuação do design no setor público, como forma não somente de compartilhar métodos e ações possíveis, mas também de validar *cases* como forma de disseminar o trabalho design.

Destaca-se a contribuição dessa pesquisa para a gestão de design no setor público, no sentido de levantar possibilidades e formas de atuação do design principalmente em estratégias operacionais, projetos pontuais e implicações do dia a dia. Em uma percepção geral, o assunto ‘gestão de design no setor público’ é pouco condensado em referências bibliográficas únicas e perceptivelmente estruturado por discussões ramificadas na literatura e práticas, essas muito mais voltadas ao design estratégico no setor público. Desta forma, percebe-se que há uma contribuição também literária, nessa pesquisa ao assunto ‘gestão de design no setor público’.

Por fim, ressalta-se como contribuição pessoal, profissional e acadêmica para a pesquisadora, o aprendizado que foi obtido sobre a dinâmica para compreender e executar uma metodologia de design em um projeto operacional no ambiente público. Pela experiência vivenciada pela pesquisadora, reforça-se a importância e responsabilidade dos designers de disseminar a cultura do design em instituições públicas, quando assim for oportuno, traçando estratégias a este reconhecimento, com base em estudos metodológicos. O design é uma poderosa disciplina às instituições públicas, e o engajamento do profissional da área contribui significativamente para essa percepção.

REFERÊNCIAS

ADOBE (Califórnia). Disponível em: <<https://www.adobe.com/br/>>. Acesso em: 01 jan. 2020.

AGUNE, Roberto. O Governo no Século XXI. In: AGUNE, Roberto et al. **Gestão do Conhecimento e Inovação no setor público: dá para fazer**. São Paulo: Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, 2014. Cap. 1. p. 22-33. Disponível em: <<http://igovsp.net/sp/da-pra-fazer.pdf>>. Acesso em: 05 maio 2019.

AGUNE, Roberto Meizi; CARLOS José Antônio. **Inovação organizacional no setor público**. 2015. Disponível em: <<https://www.tce.ce.gov.br/comunicacao/noticias/1999-plano-de-inovacao-do-tce-ceara-e-lancado-com-pal>>. Acesso em: 01 set. 2019.

AGUNE, Roberto Meizi; CARLOS José Antônio. Meu chefe é quem deveria estar aqui. In: BASSOTTI e SANTOS (org.). **Tópicos essenciais sobre gestão pública**. São Paulo: Egap, 2016. Cap. 1. p. 117-144. Disponível em: <<http://www.unesp.br/Home/crh/2016-ebook-topicos-essenciais-sobre-gestao-publica.pdf>>. Acesso em: 01 jul. 2017.

ALENCAR, Eunice Soriano de. **A Gerência da Criatividade**. São Paulo: Makron Books, 1996.

APP DOCUMENTARY. Disponível em: <<https://appdocumentary.com/>>. Acesso em: 01 fevereiro 2020.

Assessoria de Comunicação Social (ACOM) (ed.). **TCE: Controle Público e Cidadania**. Florianópolis: TCE/SC, 2003. 144 p. Disponível em: <http://www.tce.sc.gov.br/sites/default/files/controle_publico.pdf>. Acesso em: 01 jan. 2020.

BARROS, Ana Cristina. A Transparência na Gestão Pública. **Transparência na Gestão Pública: Controle Cidadão**, Fortaleza, v. 6, n. 5, p.68-79, 2017. Disponível em: <https://www.tce.ce.gov.br/downloads/Controle_Cidadao/gestao_publica/fasciculo_5_.pdf>. Acesso em: 20 abr. 2019.

BEST, Kathryn. **Fundamentos de Gestão de Design**. Porto Alegre: Bookman, 2012.

BEST, Kathryn. **Design Management: Managing Design Strategy, Process and Implementation**. 2. ed. London: Bloomsbury Publishing, 2015. Kindle Edition.

BOLLIGER, Sergio. Inovação depois da Nova Gestão Pública. In: AGUNE, Roberto et al. **Gestão do Conhecimento e Inovação no setor público: dá para fazer**. São Paulo: Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, 2014. Cap. 2. p. 34-49. Disponível em: <<http://igovsp.net/sp/da-pra-fazer.pdf>>. Acesso em: 05 maio 2019.

CARLOS, José Antônio. Inovação Organizacional no Setor Público. In: AGUNE, Roberto et al. **Gestão do Conhecimento e Inovação no setor público: dá para fazer**. São Paulo: Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, 2014. Cap. 3. p. 50-73. Disponível em: <<http://igovsp.net/sp/da-pra-fazer.pdf>>. Acesso em: 05 maio 2019.

CARDOSO, Rafael Denis. **Design para um mundo complexo**. São Paulo: Cosac Naify, 2012.

CARVALHO, José Murilo de. **Cidadania no Brasil: o longo caminho**. 10ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2008.

CARREIRA, José Carlos. Design de significados. In: MEGIDO, Victor Falasca (org.). **A Revolução do Design - Conexões para o século XXI**. São Paulo: Editora Gente, 2016. p. 106-115.

CAVALCANTE, Pedro; CAMÕES, Marizaura. Inovação no Setor Público: avanços e caminho a seguir no Brasil. In: CALVACANTE et al. (Org.). **Inovação no Setor Público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Enap: Ipea, 2017. Conclusão. p. 249-260. Disponível em:

<https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/171002_inovacao_no_setor_publico.pdf>. Acesso em: 05 maio 2019.

CENTRE FOR PUBLIC SERVICE INNOVATION (CPSI). **A Pocket Guide to Innovation in the South African Public Sector**. África do Sul: CPSI, 2014. Disponível em: <<http://www.cpsi.co.za/wp-content/uploads/2014/07/cpsipocketguide.pdf>>. Acesso em: 01 fevereiro 2020.

CUNHA, Lucas do Monti Nascimento. **A Interação do Design na Administração Pública Carioca**. 2015. 131 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós-graduação em Design, Artes & Design, Puc-rio, Rio de Janeiro, 2015. Cap. 4. Disponível em: <https://www.maxwell.vrac.puc-rio.br/Busca_etds.php?strSecao=resultado&nrSeq=25602@1>. Acesso em: 01 mar. 2017.

CUNHA, Bruno Queiroz; SEVERO, Willber da Rocha. Introdução. In: CALVACANTE et al. (Org.). **Inovação no Setor Público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Enap: Ipea, 2017. Introdução. p. 9-13. Disponível em: <https://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/livros/livros/171002_inovacao_no_setor_publico.pdf>. Acesso em: 05 maio 2019.

DANISH DESIGN CENTRE (Dinamarca). Disponível em: <<https://danskdesigncenter.dk/>>. Acesso em: 01 jan. 2018.

DANISH DESIGN CENTRE. **The Design Ladder**. Copenhaga: Danish Design Centre, 2001. Disponível em: <<https://danskdesigncenter.dk/en/design-ladder-four-steps-design-use>>. Acesso em: 01 jan. 2018.

DEVELOPMENT, IMPACT & YOU (Reino Unido). Disponível em: <<https://diytoolkit.org/>>. Acesso em: 01 jan. 2018.

DESIGN COMMISSION (Reino Unido). Disponível em: <www.policyconnect.org.uk/apdig/design-commission>. Acesso em: 01 jan. 2018.

DESIGN COMMISSION. **Restarting Britain 2: Design and Public Services**. Londres: Policy Connect, 2013. Disponível em:

<https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/DC_Restarting_Britain_2_report.pdf>. Acesso em: 01 jan. 2018.

DESIGN COUNCIL (Grã-bretanha). Disponível em: <<https://www.designcouncil.org.uk/>>. Acesso em: 01 fevereiro 2020.

DESIGN FOR EUROPE (União Europeia). Disponível em <<http://www.designforeurope.eu/>>. Acesso em 01 jan. 2019.

DIAGNÓSTICO do Design Brasileiro. Brasília: Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comercio Exterior (MDIC), Secretaria do Desenvolvimento da Produção, 2014. 222 p. Disponível em: <http://www.mdic.gov.br/arquivos/dwnl_1435234546.pdf>. Acesso em: 01 maio 2019.

DESIGN MANAGEMENT INSTITUTE. **What is Design Management?**. 2019. Disponível em: <https://www.dmi.org/page/What_is_Design_Manag>. Acesso em: 2 jan. 2019.

FEITOSA, Gustavo. **Participação Social no Controle de Contas**. Controle Cidadão, Fortaleza, v. 12, n. 12, p.179-191, 2015. Disponível em: <https://www.tce.ce.gov.br/downloads/Controle_Cidadao/f12_-_controle_cidadao.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2019.

FERNANDES, Fabiane Rodrigues et al. **O Estado e o Design no Brasil**. 3. ed. Rio Claro: Frf Produções, 2014. 54 p.

FONSECA, João José Saraiva da. **Métodos e técnicas de pesquisa científica**. Fortaleza: Uece - Universidade Estadual do Ceará, 2002. 127 p. Disponível em: <<http://www.ia.ufrj.br/ppgea/conteudo/conteudo-2012-1/1SF/Sandra/apostilaMetodologia.pdf>>. Acesso em: 01 jan. 2018.

GERHARDT, Tatiana Engel. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da Ufrgs, 2009. 120 p. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>>. Acesso em: 01 jan. 2018.

GARRETT, Jesse James. **The Elements of User Experience: User-Centered Design for the Web and Beyond**. 2ed. Berkeley: New Riders. 2011.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisas**. 4. ed. — São Paulo: Atlas, 2002.

GOVERNO DE SANTA CATARINA. **Governo lança laboratório de inovação e se conecta com startups**. Florianópolis. 02 dez. 2019. Disponível em: <<https://www.sc.gov.br/noticias/temas/ciencia-e-tecnologia/governo-lanca-laboratorio-de-inovacao-e-se-conecta-com-startups>>. Acesso em: 01 fevereiro 2020

GREGÓRIO, Alvaro. Um Caminho para o Design de Serviços Públicos. In: AGUNE, Roberto. **Gestão do Conhecimento e Inovação no setor público**. São Paulo: Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, 2014. Cap. 5. p. 94-117. Disponível em: <<http://igovsp.net/sp/da-pra-fazer.pdf>>. Acesso em: 01 jan. 2018.

HANDS, David. **Vision and Values in Design Management**. Suíça: Ava Academia, 2009.

HINNIG, Renata. **Gestão de Design e Design de Serviços: Diagnóstico do Setor de Internação (Emergência) de um Hospital Psiquiátrico**. 2018. 203 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Programa de Pós- Graduação em Design, Centro de Comunicação e Expressão, Universidade Federal de Santa Catarina (ufsc), Florianópolis, 2018.

IDEO (Estados Unidos). Disponível em <<https://www.ideo.com/>>. Acesso em 01 jan. 2019.

IDEO (Ed.). **Human Centered Design Toolkit**. Estados Unidos: Fundação Bill & Melinda Gates, 2011. 105 p. Disponível em: <http://brazil.enactusglobal.org/wp-content/uploads/sites/2/2017/01/Field-Guide-to-Human-Centered-Design_IDEOorg_Portuguese-73079ef0d58c8ba42995722f1463bf4b.pdf>. Acesso em: 1 jul. 2019.

IDEO; NESTA; DESIGN FOR EUROPE. **Designing for Public Services**. Estados Unidos: Ideo, 2016. 92 p. Disponível em: <http://5a5f89b8e10a225a44accbed124c38c4f7a3066210c073e7d55.r9.cf1.rackcdn.com/files/pdfs/Nesta_Ideo_Guide_DesigningForPublicServices_100117.pdf>. Acesso em: 07 maio 2019.

INTERNATIONAL Council of Design (ico-D). Disponível em: <<https://www.ico-d.org/about/index#defining-the-profession>>. Acesso em: 01 jan. 2020.

JARDIM FILHO, Airton Jordani; OLIVEIRA, Sandra Regina Ramalho de; SANTOS, Flavio Anthero Nunes Vianna dos. A avaliação heurística aplicada ao plano de superfície no método de projeto centrado no usuário, de Jesse James Garrett. **HFD Human Factors In Design**, Florianópolis, v. 3, n. 6, p. 20-34, jun. 2015. Disponível em: <<http://www.revistas.udesc.br/index.php/hfd/article/view/6032/4329>>. Acesso em: 01 jul. 2017.

KEANE, Theo; CAFFIN, Brenton; SOTO, Michael; CHAUHAN, Ayush; KRISHNASWAMY, Rikta; DIJK, Geke van; WADHAWAN, Megha. **Desenvolvimento, Impacto & Você (DIY)**. Londres: NESTA, Quicksand, STBY, 2014. 168 p. Disponível em: <<https://diytoolkit.org/toolkit/DIY-Portuguese.pdf>>. Acesso em: 01 jun. 2017.

JANSEN, Thiago. **Documentário quer mostrar como os ‘apps’ transformaram a relação com a tecnologia...** **Jornal O Globo**. 20 set. 2014. Disponível em: <<https://oglobo.globo.com/economia/documentario-quer-mostrar-como-os-apps-transformaram-relacao-com-tecnologia-13995782>>. Acesso em: 01jan. 2020.

LEURS, Bas; ROBERTS, Isobel. **What do we mean by design?**2017. Disponível em: <<https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/what-do-we-mean-design>>. Acesso em: 01 out. 2019.

LEVY, Evelyn. Apresentação. In: AGUNE, Roberto et al. **Gestão do Conhecimento e Inovação no setor público: dá para fazer**. São Paulo: Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, 2014. Cap. 1. p. 22-33. Disponível em: <<http://igovsp.net/sp/da-para-fazer.pdf>>. Acesso em: 05 maio 2019.

LEVY, Evelyn. Desafios contemporâneos à gestão pública. . In: BASSOTTI, Ivani Maria; SANTOS, Thiago Souza (Org.). **Tópicos essenciais sobre gestão pública**. São Paulo: Escola de Governo e Administração Pública (egap), 2016. P. 13-16. Disponível em: <<http://cfa.org.br/wp-content/uploads/2016/10/2016-eBOOK-t%C3%B3picos-essenciais-sobre-gestao-publica.pdf>>. Acesso em: 05 maio 2019.

LIMA, Luiz Henrique. **As novas tecnologias e as contas públicas**. Controle Cidadão, Fortaleza, v. 12, n. 8, p.115-127, 2015. Disponível em: <https://www.tce.ce.gov.br/downloads/Controle_Cidadao/f8_-_controle_cidadao.pdf>. Acesso em: 05 maio 2019.

LOTTA, Gabriela Spanghero. Políticas públicas: novos desafios à luz das transformações do Estado. In: BASSOTTI, Ivani Maria; SANTOS, Thiago Souza (Org.). **Tópicos essenciais sobre gestão pública**. São Paulo: Escola de Governo e Administração Pública (egap), 2016. Cap. 1. p. 15-41. Disponível em: <<http://cfa.org.br/wp-content/uploads/2016/10/2016-eBOOK-t%C3%B3picos-essenciais-sobre-gestao-publica.pdf>>. Acesso em: 05 maio 2019.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de Pesquisa**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTINS, R. F. de F. **A gestão de design como uma estratégia organizacional – um modelo de integração do design em organizações**. 2004. 205f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

MARTINS, Rosane Fonseca de F.; MERINO, Eugenio Andrés Diaz. **Gestão de Design como Estratégia Organizacional**. Londrina: Eduel e Rio Books, 2011. 244 p.

MEGIDO, Victor Falasca. Prefácio - Revoluções. In: MEGIDO, Victor Falasca (org.). **A Revolução do Design - Conexões para o século XXI**. São Paulo: Editora Gente, 2016. p. 8-21.

MERINO, Giselle Schmidt Alves Díaz. **GODP - Guia de Orientação para Desenvolvimento de Projetos: Uma metodologia de Design Centrado no Usuário**. Florianópolis: Ngd/Ufsc, 2016. Disponível em: <www.ngd.ufsc.br>. Acesso em: ago. 2017.

MERINO, Eugenio; MERINO, Giselle; FIGUEIREDO, Luiz Fernando. **Design – Valorizando produtos da agricultura familiar – Hermes de Ré**. Florianópolis: EPAGRI, 2007. 109p.

MEURER, Heli; SZABLUK, Daniela. Projeto E: aspectos metodológicos para o desenvolvimento de projetos dígito-virtuais. **Ação Ergonômica Revista da Associação Brasileira de Ergonomia**, Rio de Janeiro, v. 5, n. 2, p. 1-9, nov. 2010. Disponível em: <<http://www.abergo.org.br/revista/index.php/ae/article/view/85/82>>. Acesso em: 01 jul. 2017.

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

NEUTZLING, Daiane Mülling; PEDROZO, Eugenio Avila. Reinterpretação da destruição criadora de Schumpeter pela ótica da complexidade, estruturas dissipativas e rizoma. **Revista**

Científica Internacional (inter Science Place), Global, v. 1, n. 6, p.3-18, mar. 2009. Disponível em: <<http://www.interscienceplace.org/isp/index.php/isp/article/view/64>>. Acesso em: 01 jan. 2019.

MAGER, Brigit. **Service Design Impact Report: Public Sector**. Service Design Network (SDN) e Brigit Mager. 2016. Disponível em: <https://www.service-design-network.org/uploads/sdn-impact-report_public-sector.pdf>. Acesso em: 01 jan. 2018.

MOZOTA, Brigitte Borja de et al. **Gestão do design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2011. 343 p.

NIEMAYER, Lucy. **Design no Brasil: Origens e Instalação**. Rio De Janeiro: 2AB, 2007.

NIELSEN, Jakob. **10 Usability Heuristics for User Interface Design** (Jan, 1995). Disponível em <<https://www.nngroup.com/articles/ten-usability-heuristics/>>. Acesso em 1 jul 2017.

ODA, Luciana Sayuri. **Diagnóstico de design: definindo indicadores para mensurar a contribuição do design no desempenho empresarial de MPES**. 144 p. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Comunicação e Expressão, Programa de Pós-Graduação em Design e Expressão Gráfica, Florianópolis, 2010.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO (OCDE). Disponível em: <<http://www.oecd.org/>>. Acesso em: 01 jan. 2020.

PALADINI, Edson Pacheco et al. UMA PROPOSTA DE FERRAMENTA PARA DIAGNÓSTICO DO NÍVEL DE ENVOLVIMENTO DA GESTÃO DE DESIGN E SUA MATURIDADE. **E-revista Logo**, Laboratorio de Orientacao da Genese Organizacional - Universidade Federal de Santa Catarina, v. 6, n. 1, p.59-84, 29 mar. 2017. Disponível em: <<http://incubadora.periodicos.ufsc.br/index.php/eRevistaLOGO/article/view/4553/4892>>. Acesso em: 01 jan. 2018.

PLONSKI, Guilherme Ary. Prefácio. In: AGUNE, Roberto et al. **Gestão do Conhecimento e Inovação no setor público: dá para fazer**. São Paulo: Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional, 2014. P. 4-12. Disponível em: <<http://igovsp.net/sp/da-pra-fazer.pdf>>. Acesso em: 05 maio 2019.

PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN. **Mestrado e Doutorado em Design: Gestão de Design**. 2019. Disponível em: <<http://www.posdesign.ufsc.br/doutorado-em-design/>>. Acesso em: 01 jun. 2019.

REDE DE INOVAÇÃO NO SETOR PÚBLICO (InovaGov). Disponível em: <<http://inova.gov.br/>>. Acesso em: 01 maio 2019.

REFERENCIAL Básico do Programa de Inovação. Brasília: Tribunal de Contas da União (TCU), 2017/2018. 48 p. Disponível em: <<https://portal.tcu.gov.br/inovatcu/>>. Acesso em: 01 maio 2019.

ROGERS, Yvonne; SHARP, Helen; PREECE, Jennifer. **Design de Interação: Além da Interação Humano-Computador**. Porto Alegre: Bookman, 2013.

ROMANÍ, Juan Cristóbal Cobo. El concepto de tecnologías de la información. Benchmarking sobre las definiciones de las TIC en la sociedad del conocimiento. **Zer - Revista de Estudios de Comunicación**, Espanha, v. 14, n. 27, p.295-318, jul. 2009. Bimestral. ISSN: 1137-1102. Disponível em: <<https://www.ehu.es/ojs/index.php/Zer/article/view/2636>>. Acesso em: 01 jan. 2018.

RPC Curitiba. **Brasil é o país com o menor índice de retorno de bem-estar à sociedade; pesquisa foi feita com 30 países de maior carga tributária no mundo**. G1 Globo. Curitiba. 04 jul. 2019. Disponível em: <<https://g1.globo.com/pr/parana/noticia/2019/07/04/brasil-e-o-pais-com-o-menor-indice-de-retorno-de-bem-estar-a-sociedade-pesquisa-foi-feita-com-30-paises-de-maior-carga-tributaria-no-mundo.ghtml>>. Acesso em: 04 abr. 2020.

SANTOS, Adriane Shibata. Modelo de Diagnóstico em Gestão de Design e Sustentabilidade (MDGS). In: SANTOS, Adriane Shibata. **Gestão do design e sustentabilidade: um modelo de diagnóstico e a indústria da mobilidade urbana**. Rio de Janeiro: Puc-rio, 2011. Cap. 5. p. 149-194. Disponível em: <http://www2.dbd.puc-rio.br/pergamum/tesesabertas/0721257_2011_cap_5.pdf>. Acesso em: 01 jan. 2019.

SCHNEIDER, Beat. **Design - Uma Introdução: o design no contexto social, cultural e econômico**. O Design no Contexto Social, Cultural e Econômico. São Paulo: Blucher, 2010. 304 p.

SCHERER, Felipe Ost. **Gestão da inovação no setor público: a metodologia do octógono da inovação no setor público**. 2015. Disponível em: <<http://www.innoscience.com.br/report-inovacao-no-setor-publico/>>. Acesso em: 05 abr. 2019.

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

SELA, Vilma Meurer; SOARES, Augusto Cesare de Campos. **Os desafios da Administração Pública na era do conhecimento e da informação**. Caderno de Administração, Maringá, v. 22, n. 1, p.84-93, 2014. Semestral. Disponível em: <<http://periodicos.uem.br/ojs/index.php/CadAdm/article/view/23122>>. Acesso em: 28 jun. 2017.

SERVICE DESIGN NETWORK (SDN). Disponível em: <<https://www.service-design-network.org/>>. Acesso em: 01 jan. 2019.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação. 4. ed**. Florianópolis: Ufsc, 2005. 138 p. Disponível em: <https://projetos.inf.ufsc.br/arquivos/Metodologia_de_pesquisa_e_elaboracao_de_teses_e_dissertacoes_4ed.pdf>. Acesso em: 01 maio 2018.

SILVESTRE, Hugo Consciência. **A (Nova) Governança Pública**. Brasília: Enap, 2019. 106 p. (10). Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4286/1/10_Livro_A%20%28Nova%29%20Governan%c3%a7a%20P%c3%bablica.pdf>. Acesso em: 01 out. 2020.

SIQUEIRA, Jean Francisco; SOUZA, Flávia Cruz de. **A Convergência da Nova Administração Pública para Governança Pública: Uma Análise dos Artigos Internacionais e Nacionais Publicados entre 2000 e 2006**. São Paulo: USP International Conference in Accounting, 2007. 16 p. Disponível em: <<https://congressosp.fipecafi.org/anais/artigos72007/563.pdf>>. Acesso em: 01 out. 2020.

SOUZA, Rafael Barreto. **Cidadania e Controle de Contas**. Controle Cidadão, Fortaleza, v. 12, n. 7, p.99-111, 2015. Disponível em: <https://www.tce.ce.gov.br/downloads/Controle_Cidadao/f7_-_controle_cidadao.pdf>. Acesso em: 25 abr. 2019.

STICKDORN, Marc et al. **Isto é design de serviço na prática**. Porto Alegre: Bookman, 2020. 535 p.

SURI, Jane Fulton. The Experience of Evolution: Developments in Design Practice. **The Design Journal**, [s.l.], v. 6, n. 2, p.39-48, jul. 2003. Informa UK Limited. <<http://dx.doi.org/10.2752/146069203789355471>>.

TAMMELA, Jaakko. Designer: O ser criativo, o ser inovador. In: MEGIDO, Victor Falasca (org.). **A Revolução do Design - Conexões para o século XXI**. São Paulo: Editora Gente, 2016. p.22-39.

THE PROFESSIONAL ASSOCIATION FOR DESIGN – AIGA (New York). Disponível em: <<https://www.aiga.org/about/>>. Acesso em: 01 jan. 2020.

THE PROFESSIONAL ASSOCIATION FOR DESIGN (AIGA); ADOBE. **Defining the designer of 2015**. 2006. Disponível em: <<https://aigaaix0m5kinte.dxcloud.episerver.net/aiga/content/tools-and-resources/designer-of-2015/designer-of-2015-competencies/>>. Acesso em: 09 jul. 2019.

THE See Platform: Design Wales in PDR at Cardiff Metropolitan University Wales. Disponível em: <<http://www.creativeeuropeuk.eu/other-eu-funding-case-studies/see-platform>>. Acesso em: 01 jan. 2020.

TRIBUNAL DE CONTAS DO ESTADO DE SANTA CATARINA (Florianópolis). Disponível em: <<http://www.tce.sc.gov.br/>>. Acesso em: 01 jan. 2020.

WHICHER, Anna.; SWIATEK, Piotr; CAWOOD, Gavin. **An Overview of Service Design for the Private and Public Sectors**. Cardiff Metropolitan University. 2013. Disponível em: <<http://pdronline.co.uk/files/download/706c925b67d3982>>. Acesso em: 01 jan. 2018.

WORLD DESIGN ORGANIZATION. **Definition of Industrial Design**. 2020. Disponível em: <<https://wdo.org/about/definition/>>. Acesso em: 01 jan. 2020.

VAZQUEZ, Delia; BRUCE, Margaret. **Exploring the retail design management process within a UK food retailer. The International Review Of Retail, Distribution And Consumer Research**, [s.l.], v. 12, n. 4, p.437-448, jan. 2002. Informa UK Limited. <<http://dx.doi.org/10.1080/09593960210151199>>.

APÊNDICE A – Ferramenta 1 ‘Fluxo da Inovação’ – DIY (2014)

AÇÕES E ATUAÇÃO DO DESIGN ENCONTRA-SE DESTACADO EM VERMELHO NO

ETAPA	ESPECIALISTA HABILIDADES NECESSÁRIAS	ATIVIDADES DE EXEMPLO & FERRAMENTAS	NÍVEL DE RISCO E MANIPULAÇÃO	FINANCIAMENTO NECESSÁRIOS*	TIPO DE EVIDÊNCIA GERADA	OBJETIVO
1 Explorando Oportunidades & Desafios	Levantamento dos setores a serem envolvidos no projeto: - Secretaria Geral (SEG) - Diretoria de Informática (DIN) - Assessoria de Comunicação (ACOM) O DESIGN ESTÁ ALOCADO AQUI - Gabinete da Presidência (GAP) O COORDENADOR DO PROJETO ESTÁ AQUI	Projeto deve considerar a interação entre os setores envolvidos. Prévia entrevistas e pesquisa de mercado são previstos. DESIGN: Levantar oportunidades e desafios por meio das metodologias e ferramentas: - GODP (2014): definir etapas metodológicas que darão suporte ao projeto/Definidas etapas - 1,0, 1, 2 e 3. - DIY (2014): definir o uso das ferramentas a serem utilizadas em cada etapa da GODP/Definidas o uso das ferramentas de número 4, 6, 8, 10, 12, 15 e 18 do DIY.	Baixo risco de fracasso (projeto desenvolvido pelo público interno; não lida com questões contratuais por meio de licitações, sendo mais flexível a ajustes) mas decisões claras devem ser organizadas e tomadas.		- Áreas de diferente atuação são acionadas em etapas específicas. - Há expectativa quanto ao gerenciamento dessa heretividade. - Há um objetivo pré-definido inalterável: lançar o primeiro aplicativo do TCE/SC, o ‘TCE Sessões’. DESIGN: foi acionado de forma tardia ao projeto, onde diversas etapas do mesmo já estavam finalizadas ou em execução.	Alinhamento dos setores envolvidos. Avaliar aspectos do projeto e possibilidades de práticas projetuais.
2 Gerando ideias	Inicialmente, a geração de ideias ficou de exclusiva responsabilidade do mentor do projeto, alocado no Gabinete da Presidência (GAP), cujo o cargo designado é de Assessor da Presidência, e suas competências dizem respeito a área de desenvolvimento tecnológico. Devido a inatuação com o resultado final, o mentor/coordenador do projeto acionou o DESIGN/DESIGNER para contribuir na geração de novas soluções de interface e layout do produto.	ATIVIDADES DO DESIGN - Técnica para geração de ideias: metodologia Design de Interação (Rogers et al., 2013) e ‘Cinco Planos’ de Garrett (2011). - Levantamento das limitações técnicas do projeto, que guiará o desenvolvimento de ideias (no decorrer da prática projetual).	Médio Risco de fracasso - Deve ser explicito a condição de possíveis descartes a certas propostas apresentadas até chegar a solução ideal. DESIGN PODE SER ATIVADO E DESATIVADO NESTA ETAPA DIVERSAS VEZES (pode haver a desistência da colaboração do design, por isso o risco é considerado médio) - O APP tem que estar alinhado com as ferramentas tecnológicas já oferecidas pela instituição para ter suporte a sua funcionalidade.		DESIGN Apresentação das propostas de solução e avaliação das mesmas junto ao coordenador do projeto.	Definição da interface/ layout e questões de usabilidade do produto.
3 Desenvolvendo & Testando	Essa etapa é de responsabilidade exclusiva de dois setores: - Gabinete da Presidência (GAP) - Diretoria de Informática (DIN)	- Soluções tecnológicas providenciadas pela GAP e DIN.	Médio Risco de Alto Risco de fracasso Esta etapa é primordial para a viabilização do produto. Se não houver soluções adequadas, o produto tem risco de não ser lançado.		Etapa definitiva a viabilidade do lançamento do produto.	Validar e viabilizar o aplicativo ‘TCE Sessões’ com base nos resultados desenvolvidos pela Etapas anteriores.
4 Fazendo o Caso	Essa etapa caberá ao Gabinete da Presidência (GAP), depois de apurado os feedbacks, as demais áreas do projeto poderão ser acionadas (inclusive o DESIGN).	A premissa desse projeto é o lançamento do produto. Acredita-se que ajustes e adaptações podem ser realizados após seu lançamento.	Alto Risco de fracasso - O produto pode ser lançado e apresentar problemas dos quais poderiam ser resolvidos anteriormente ao lançamento. - Qualidade pode vir a ser comprometida, causando baixa aderência de uso ao público.		Testes práticos e experiências envolvendo potenciais usuários, são descartados, devido ao cronograma definido pelo projeto. Os testes práticos e experiências serão avaliados por equipe técnica interna do TCE/SC.	Avaliar e analisar o possível impacto do novo APP (equipe interna). Obs: o feedback com o usuário será avaliado somente após o lançamento do produto.
5 Desenvolvendo & Implementando	Essa etapa é de responsabilidade do: - Gabinete da Presidência (GAP) - Diretoria de Informática (DIN) - Assessoria de Comunicação (ACOM) ESTIMA-SE A ESTA FASE A PARTICIPAÇÃO SOMENTE DO DESIGN/ DESIGNER	- Soluções tecnológicas sendo revistas e testadas. DESIGN Revisão de toda a dinâmica da interface do APP, bem como de sua funcionalidade.	Alto Risco de fracasso Pode haver a desistência do projeto em geral caso não seja comprovada sua funcionalidade.		Respostas rápidas para solucionar possíveis problemas. Todos os setores em alerta (inclusive o DESIGN).	O APP deve estar apto funcionalmente, pelos mínimos critérios definidos para seu lançamento.
6 Crescendo & escalonando	Essa etapa envolve o: - Gabinete da Presidência (GAP) - Diretoria de Informática (DIN) - Assessoria de Comunicação (ACOM)	- Constante revisão das funcionalidades técnicas do APP. DESIGN Trabalha agora em outro viés e parceria: em peças da campanha publicitária de lançamento do APP, com base no planejamento de ações concebido pelo profissional técnico da Assessoria de Comunicação.	Baixo Risco de fracasso, porém decisões claras devem ser organizadas e tomadas.		Etapa primordial do produto pós concebido: seu lançamento e divulgação.	Definir Campanha Publicitária para o lançamento do produto. Lançamento o primeiro aplicativo do TCE/SC, o ‘TCE Sessões’. Mensurar os primeiros impactos em escala do projeto, tanto ao público interno quanto externo.
7 Mudando sistemas	Essa etapa conta com a avaliação individual de cada setor relacionado ao projeto.	DESIGN Avaliar o trabalho do design e no desenvolver do projeto bem como seu resultado final. - Uso de ferramentas DIY (2014).	- Baixo risco de fracasso. - Definir medidas para avaliar o impacto do projeto.		- A etapa irá gerar insights para refletir sobre a forma como trabalhamos e que tipo de inovação estamos trabalhando dentro do órgão.	Coletar <i>feedbacks</i> , público interno do TCE/SC e público externo.

*O uso da Etapa ‘Financiamento Necessários’, foi descartado pelo fato de o projeto não ter nenhum tipo de custo adicional além das aberturas das contas institucionais no Google Play e APP Store. A mão-obra usada, foi a equipe interna da Instituição.

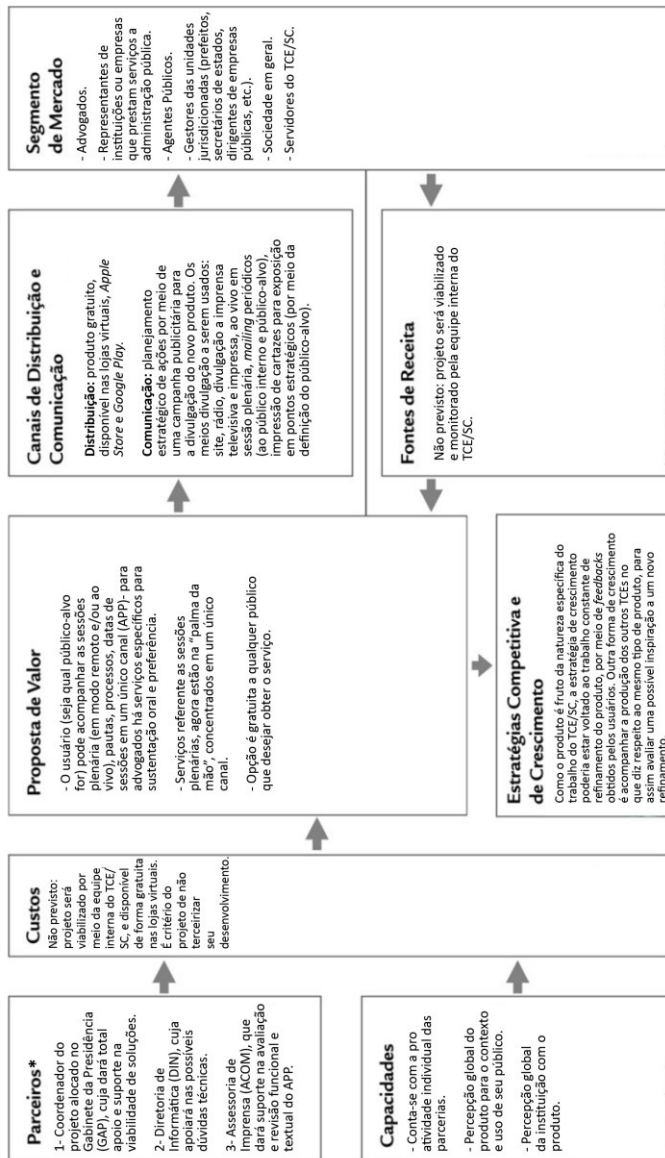
APÊNDICE B – Ferramenta 8 ‘Definição do Problema’ – DIY (2014)

<p>Qual é a questão principal que você está tentando importante?</p> <p>Melhorar o acesso das atividades resultantes da Sessão Plenária do TCE/SC por meio do desenvolvimento de um aplicativo. Os canais para acesso aos serviços são restritos e dispersos dentro do portal da instituição. O portal é o único acesso a esse tipo de serviço (cujo o funcionamento não é satisfatório), além do presencial, cuja dinâmica difere-se do canal online.</p>	<p>Para quem isso é um problema?</p> <p>Para todo o público-alvo levantado na etapa anterior: gestores das unidades jurisdicionadas (ex: prefeitos, secretários de estados, dirigentes de empresas públicas, etc.), advogados, representantes de instituições ou de empresas que prestam serviços à administração pública, além do público interno do Tribunal e da sociedade em geral.</p>	<p>Que fatores institucional/operacional mudam esse problema?*</p> <p>O fator principal que molda este problema é a estrutura operacional limitada da qual o site do TCE/SC foi projetado, na época, por uma empresa externa à instituição que ganhou o processo de licitação. Toda a raiz par as dinâmicas do formato online partiam dessa estrutura e permeia até hoje. O site acaba passando por diversas adaptações, ou no dito popular, “remendos”, para atender novas necessidades e novos sistemas.</p>	<p>Quais evidências você possui para mostrar que esse problema vale o investimento? **</p> 	<p>Você consegue pensar nesse problema de uma maneira diferente? Você consegue reformulá-lo?</p> <p>oferecidos referentes as atividades da Sessão Plenária do TCE/SC por meio de um aplicativo mobile.</p> <p><i>Discussão da Definição do problema</i></p> <p>1) Como o design pode melhorar a acessibilidade dos serviços oferecidos referentes as atividades da Sessão Plenária do TCE/SC por meio de um aplicativo mobile?</p> <p>2) Quais metodologias/técnicas/ferramentas de design pode ser usada para melhorar a acessibilidade dos serviços oferecidos referentes as atividades da Sessão Plenária do TCE/SC por meio de um aplicativo mobile?</p> <p>Como o projeto tem caráter multidisciplinar cabe abrir o problema considerando as interdisciplinaridades.</p> <p><i>Definição do problema de design</i></p> <p>Como melhorar a acessibilidade dos serviços oferecidos referentes as atividades da Sessão Plenária do TCE/SC por meio de um aplicativo mobile?</p> <p><i>Projeto:</i></p> <p>19 ponto) O acesso online as atividades referentes a Sessão Plenária do TCE/SC - tais como: acompanhar as sessões ao vivo, remotamente e o acesso aos serviços de consulta de pautas, consulta de votos, datas das próximas sessões, pedido de sustentação oral e pedido de preferência na ordem de discussão e do julgamento de matérias – encontra-se no portal da Instituição de forma dispersa, não responsiva e com restrições tecnológicas (requer do usuário uso do computador tradicional, acessando o portal da instituição pelo navegador Internet Explorer, com necessidade de configurar o plugin para reprodução dos vídeos).</p> <p>20 ponto) Há uma condição pré-determinada para a solução do problema: deve ser desenvolvida por meio do uso de uma plataforma de software livre, do qual resultará em um Aplicativo Mobile.</p> <p>Portanto há convicção de que é preciso melhorar a acessibilidade dos serviços</p>
--	---	--	--	--

* A pergunta foi reformulada para a seguinte ocorrência, substituindo o original: “Que fatores institucional/operacional mudam esse problema?”

** Esta pergunta é discriminada visto que a mesma atividade realizada pela equipe interna do TCE/SC, que tem como premissa em seu escopo o uso de licitação.

APÊNDICE C – Ferramenta 4 DIY - ‘Canvas de Modelo de Negócios’ (GREGÓRIO, 2014)

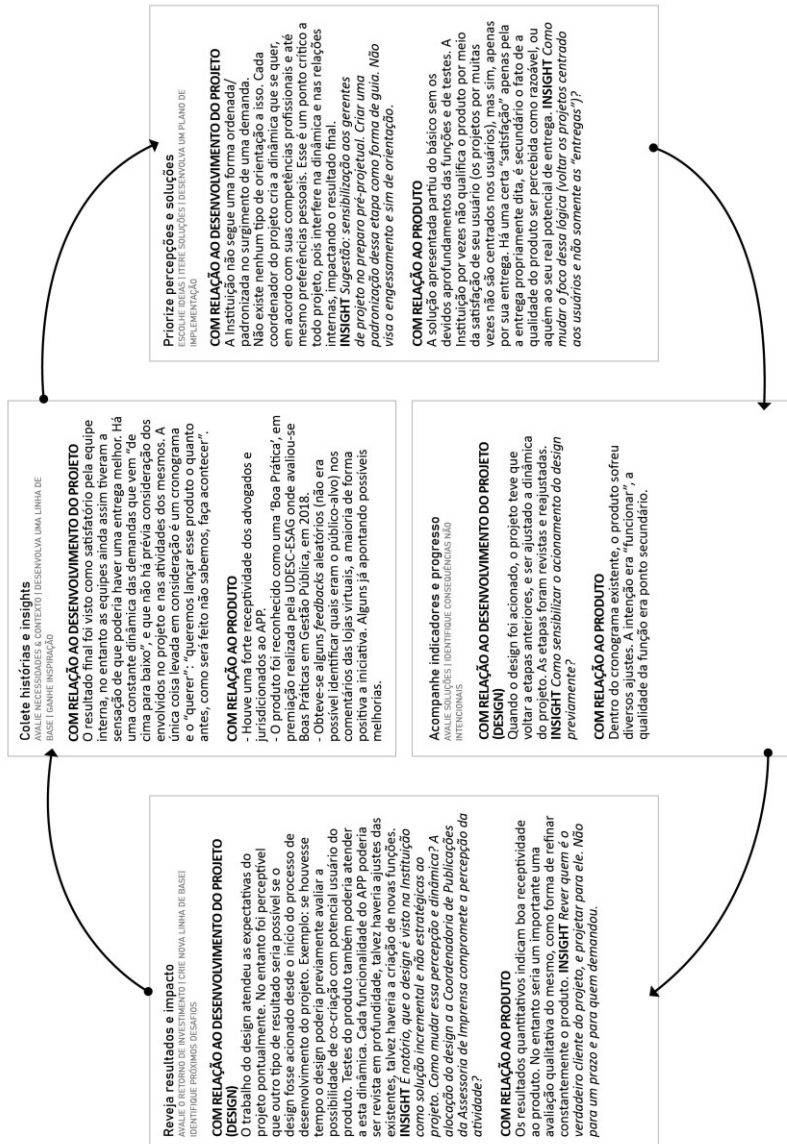


* O projeto não via parcerias com outros órgãos sem co-criação com seu público alvo (na avaliação prevista com relação a interação do produto com seu público alvo após o lançamento).

APÊNDICE D – Ferramenta 12 ‘Guia de Entrevistas’ – DIY (2014)

<p>Me mostre Seja o assistente do entrevistado, peça-lhe para lhe mostrar as coisas com as quais eles interagem (objetos, espaços, ferramentas, etc.). Tire fotos e faça anotações para refletir sua memória mais tarde. Também ligue com que eles se espalham passo-a-passo um hábito ou prática.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Qual o objetivo do projeto. - O porque é importante o desenvolvimento deste projeto. - Quais os subserviços provenientes do serviço/atividade Sessão Plenária (mapear o serviço Sessões). - Qual o objetivo de acionar o design. 	<p>Desenhe Peça para desenhar as atividades que mantêm suas atividades e experiências por meio de rascunhos e diagramas. Essa é uma boa maneira de demonstrar premissas/hipóteses e revelar como as pessoas percebem e organizam suas atividades.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Apresente-me qual a logística do projeto: quais setores e atividades o envolve. - Apresente-me o resultado do trabalho desenvolvido até o momento (produto e dados qualitativos/quantitativos). - Apresente-me as funcionalidades previstas (produto).
<p>Pense alto Peça a eles que realize um processo de brainstorming que ao longo desse processo que eles descrevem em voz alta o que estão fazendo. Isso ajuda a estruturar suas motivações, percepções e raciocínio.</p> <ul style="list-style-type: none"> - É desejável em cada tópico levantado o Coordenador apontar pontos críticos e favoráveis do projeto para captar suas motivações, percepções e raciocínio / A ideia para obter esses <i>insights</i> é deixar o entrevistado livre em sua fala, com a mínima ou quase nenhuma interrupção do entrevistador — somente em caso de organizar o direcionamento do assunto. 	<p>Seja específico As pessoas geralmente generalizam sobre o que é típico e habitual e acabam deixando de lado detalhes importantes. Em vez disso, peça as pessoas para falarem sobre um período específico de tempo. Ao invés de perguntar o que é um dia típico na vida delas, pergunte o que aconteceu então.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Descreva-me em linhas gerais o projeto, desde o seu surgimento, planejamento e parcerias traçadas. - Descreva-me o que foi alcançado até o momento.

APÊNDICE E – Ferramenta 6 ‘Loop de Aprendizagem’– DIY (2014)



APÊNDICE F – Ferramenta 10 ‘Teoria da Mudança’– DIY (2014)

