



VII Congresso **CONSAD**
de Gestão Pública

Centro de Convenções Ulysses Guimarães
Brasília/DF – 25, 26 e 27 de março de 2014

FERRAMENTAS SOCIAIS E *DESIGN* DE SERVIÇOS PÚBLICOS

**ÁLVARO GREGÓRIO
ANA NEVES**



FERRAMENTAS SOCIAIS E *DESIGN* DE SERVIÇOS PÚBLICOS

Álvaro Gregório
Ana Neves

RESUMO

A contínua inovação de serviços públicos é fundamental para que os cidadãos se sintam respeitados e vejam as suas necessidades respondidas e até mesmo antecipadas. Porém, trabalhar com problemas complexos, como são os da causa pública, desafia-nos a trabalhar juntos e obter os melhores resultados. Dentre os vários métodos e técnicas disponíveis em gestão encontramos a despreziosa abordagem do Design Thinking. O presente trabalho não descreve a abordagem de Design Thinking mas explora as vantagens de a ela recorrer no contexto da inovação e no (re)design de serviços públicos. Sugere também técnicas e ferramentas que podem ser usadas no processo de inovação. É dado especial destaque às ferramentas sociais online. Nomeadamente, wikis, blogues, micro-blogues, chats e mensageiros instantâneos, social bookmarking, comentários, votações e etiquetas. Conclui-se o especial valor que podem aportar para a inovação no geral, e em concreto para os diversos momentos da abordagem de design thinking.



INTRODUÇÃO

A inovação organizacional resulta da utilização de conhecimento para a concepção de novos processos e novos produtos. A aplicação de conhecimento num outro contexto, ou de uma outra forma, permite a criação de algo novo. É fundamental para as organizações esta capacidade de inovar, procurando soluções para problemas atuais, antecipando respostas para problemas futuros, criando novas necessidades e cenários de utilização.

Porém, trabalhar com problemas complexos, especialmente quando caracterizados pela inter e transdisciplinaridade, com envolvimento de vários atores, esferas e aspectos da ação de governo, nos leva além do desafio da inovação. Somos desafiados a conseguir trabalhar juntos e obter os melhores resultados.

Dentre os vários métodos e técnicas amplamente disponíveis em gestão, seja na área pública ou de negócios, encontramos a despreziosa abordagem do Design Thinking, que traz consigo algumas vantagens:

- Focando no usuário, em suas necessidades e satisfação, ao invés de focar no sistema do governo;
- Reunindo técnicas e ferramentas já conhecidas na maioria, porém em um contexto de trabalho inovador;
- Sendo flexível como método, variada como instrumental e rápida para o entendimento e prática; e
- Trazendo uma linguagem comum a áreas especialistas diferentes, sem criar conflitos de métodos.

Essas vantagens, somadas a vocação de inovação de impacto social, garante ao Design Thinking uma fácil adaptação para o Design de Serviços Públicos.

DESIGN THINKING

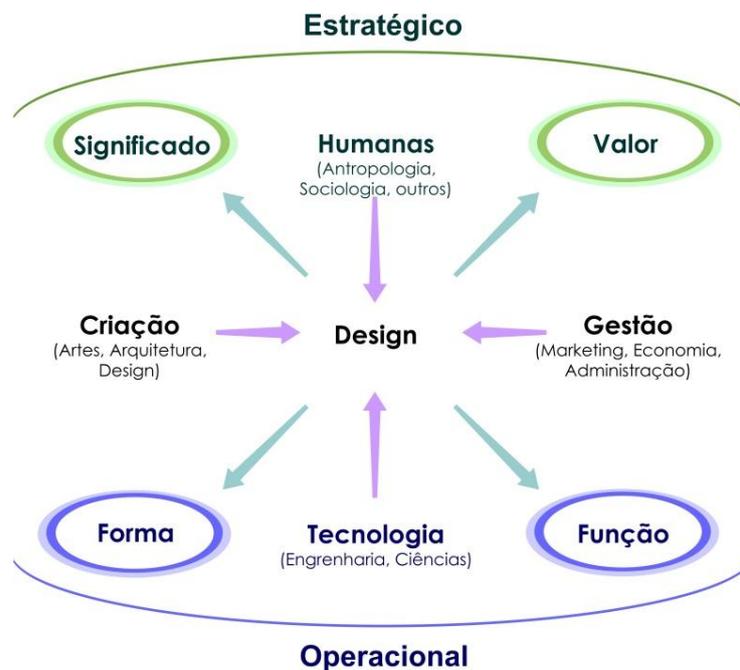
Quando se fala em design é comum, aos leigos, atribuir unicamente a elementos visuais e funcionais – forma e função – a sua existência, talvez por constituir uma perceptível presença, ou ausência, de "solução" em determinado produto. Pela influência mais estética, ouvimos dizer que tal produto tem um “bom design” ou um “mau design”, que aqui é colocado entre aspas por demonstrar formas de expressão,



não a forma correta, uma vez que o design não há de ser bom ou mau, mas existente ou não.

De modo geral, o design é traduzido para o nosso idioma como projeto, sendo o designer, seu executor, o projetista. Com isto temos a raiz projetar, que pode ser interpretada como remeter à frente. Pensar à frente é estratégia, é arriscado e complexo, mas é o diferencial de nosso tempo.

Ainda pouco comentadas são essas características estratégicas do design, que atuam nos campos do conceito e atributos – valor e significado – de fundamentação daquilo que será produzido em benefício do público-alvo. Para o entendimento básico, o quadro a seguir busca representar os dois níveis do design – estratégico e operacional – e os saberes básicos e transdisciplinares que constituem um projeto.



Os dois níveis do design

Podemos ver que essas inter-relações acontecem em qualquer projeto, não exclusivamente de design (no sentido estético), que tenha por características a complexidade e a proposta de inovação. O estratégico está ligado à definição do problema, necessidade ou oportunidade, enquanto que o operacional concentra-se na entrega, tangibilidade e implantação da solução.



Em nossa visão, design é o processo de fazer coisas melhores para as pessoas, coisas que sejam desejáveis, práticas e viáveis.

Por esse caminho de pensar é que Roger Martin¹, Tim Brown², alunos, professores e técnicos da Rotman School³, da Stanford University⁴, da IDEO⁵, enfim os múltiplos berços da abordagem de Design Thinking, concebem, praticam e aprimoram as técnicas e modelos de inovação. O caminho do Pensar Design é um mote, um alerta e um conselho para que dirigentes e agentes, em organizações públicas ou privadas, passem a considerar a criatividade e inovação integradas aos aspectos organizacionais, sejam para aplicar em produtos ou serviços.

É neste segmento de serviços, tão bem explicado por Stickdorn & Schneider⁶ quanto exemplarmente praticado e ensinado pelos brasileiros Tennysson Pinheiro e Luis Alt⁷, a principal via de ação e de impacto social facilmente percebida quando projetamos serviços públicos.

A escolha de uma abordagem metodológica baseada em Design Thinking e Design de Serviços parece óbvia para apoiar a inovação em serviços públicos, uma vez que cuida dos aspectos da complexidade e que são originadas no Design Centrado no Humano⁸, priorizando o cidadão, no lugar da estrutura das organizações ou dos sistemas que as restringem.

Mas essa escolha também leva em conta que, além de tornar compreensível e interpretável a complexidade de situações e problemas de governo, o design thinking é reconhecidamente uma abordagem de rápida execução e implementação, com flexibilidade e veloz curva de aprendizado entre funcionários públicos e boa tática em casos de co-criação de serviços com o cidadão.

Por essas características, e apoiado por um extenso conjunto de ferramentas auxiliares⁹, o Design de Serviços Públicos, aqui assim denominado por sua aplicação específica, traz técnicas eficazes para a criação ou reformulação de serviços, concentradas em promover a melhor experiência do cidadão. Porém, muito cuidado, o Design Thinking não é apenas um conjunto de ferramentas que, como de costume, adota-se e segue na implantação, mas uma maneira de pensar e trabalhar com inovação.

Nesse sentido, o especialista em serviços inovadores Jeff McMullin¹⁰, reuniu em trabalho colaborativo aquilo que chamou de Princípios Orientadores para a Experiência do Cidadão, a fim de trazer a compreensão a desenvolvedores de serviços públicos do que julga essenciais para a satisfação do cidadão, usuário desses serviços.



Destacamos cinco, dos dez apresentados por McMullin, acreditando que compreender estes princípios seja o background para projetar os melhores serviços públicos.

1. Experiência do cidadão é sobre pessoas.

Parece básico, mas focar em pessoas é diferente de focar em clientes, usuários ou associados. Estamos falando de dimensões humanas mais profundas do que atos de consumo e, às vezes, mais urgentes e até vitais.

2. É sobre a relação entre os cidadãos e o governo. A experiência do cidadão é a base dessa relação.

Um relacionamento não é construído pela simples presença de órgãos e serviços do Governo. Um relacionamento inicia pelo reconhecimento e entendimento do *“estamos aqui para quê?”*.

3. Como parte dessas responsabilidades, o governo deveria, por vezes, ser um parceiro e participar na conversa, oferecendo e usufruindo da colaboração e da co-criação.

O governo precisa estar aberto à experiência dos seus cidadãos coletivamente e individualmente.

4. Outras vezes, o governo deveria ser um fornecedor. Ele deve apenas trabalhar, de forma simples e sob demanda.

Complementaria neste item o princípio do governo como plataforma¹¹, ofertando a infraestrutura para que a sociedade construa novos serviços e negócios sociais sobre ela.

5. Estes papéis de parceiro, fornecedor e participante estarão presentes a cada interação.

A cada ponto de contato entre o cidadão e o serviço público, quer presencial, on-line, na mídia impressa ou por telefone. O que importa não é o meio, é o relacionamento apoiado por essa experiência específica.

Esta é a base que nos faz acreditar que, independente da metodologia que qualquer órgão governamental siga, ao adotar a perspectiva de design em serviços públicos, contará com técnicas que facilitarão a criatividade e a inovação, com maior satisfação do cidadão e melhor eficiência do prestador de serviço.



Este texto não é dedicado à disciplina metodológica do Design Thinking, haja vista tantos autores aqui citados como importantes fontes¹², mas pretende extrair dessas fontes os aspectos mais cruciais para sua implantação em serviços públicos.

MUDAR O MINDSET

É desejável, mas não será sem esforço, que a capacidade de mudança do pensamento, do modelo mental dos envolvidos no projeto, anteceda à adoção do Design Thinking.

Deve-se atentar para que a alternância do pensamento analítico – bastante incentivado em escolas de negócios e pelo qual a indução e a dedução influenciam as decisões, sendo essas lógicas baseadas no conhecido e no passado – para o pensamento integrativo – que faz uso da lógica abdução, focada no que *pode ser*, no lugar do que *deve ser ou é* – ocorra e seja praticada como fator de criatividade.

Mesmo que distante, pensar no futuro e nas suas possibilidades, deve demandar ações a partir de agora e criar uma nova forma de pensar.

Em curtas palavras, o modelo mental ou *mindset* deve ser ampliado para as possibilidades, para a (re)significação, para a criação e inovação. O motivo principal: a complexidade e a velocidade dos problemas e oportunidades não é suportada pelo pensamento analítico como era no Século XX.

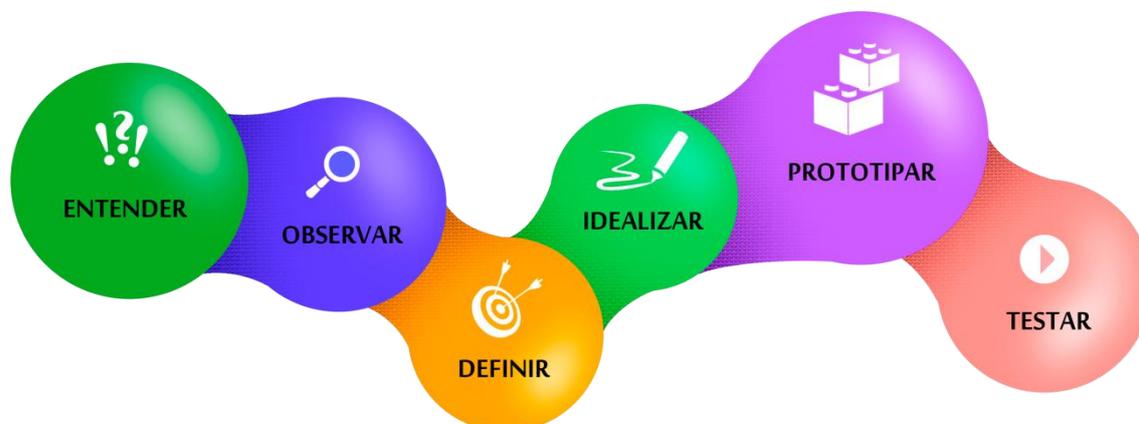
De fato, atingir esse modelo mental não é um pré-requisito para o Design Thinking, mas sua compreensão e experimentação devem ser exercitadas sempre que a criatividade for fator decisivo e em vários momentos do projeto, especialmente na Ideação.

Pode-se dizer também que existe uma abordagem de projetar produtos e serviços baseado em evidências e outra baseada em problemas. O design thinking ocupa-se da segunda, sem desprezar a primeira.

Entre os autores que citamos anteriormente há semelhanças ao apresentarem três principais momentos no desenvolvimento de projetos: Definição, Ideação e Prototipação, ou então, Imersão, Ideação e Implantação. Entenda-se que esses momentos representam uma divisão de etapas e tarefas, mas não necessariamente um sequenciamento linear.



Mesmo ao apresentar as etapas, aparentemente lineares talvez para efeito didático, o mais importante é a característica iterativa, ou seja, a repetição avaliativa de cada etapa antes de avançar à próxima, o que possibilita avanços incrementais.



Momentos no desenvolvimento de projetos

Acreditamos que a empatia, decisiva no momento de Definições (entender, observar e definir), será recorrente, a depender das características do projeto, nos momentos de Idealização e Prototipação.

A EMPATIA

É a capacidade de nos colocarmos no lugar dos outros para entender melhor seus sentimentos, suas reações, o que e quem ouve, o que sente... enfim, estar na pele do outro¹³. Talvez pense ser dispensável ao projeto ficar em uma fila de atendimento a público ou entrar num vagão de trem no horário de pico, mas é fazendo esse percurso que irá compreender melhor e mais apuradamente a jornada do usuário.

Como diz o Prof. Sam Richards¹⁴, "tudo começa com a empatia".

Tenha certeza de ter registrado toda a sua experiência como cidadão, sem preconceitos, sem autodefesas, ou melhor, com a mesma fragilidade que passa o cidadão ao enfrentar serviços públicos. Percorra o caminho e simule reações, frustrações e outras emoções decorrentes do atendimento, tratamento, contato com formulários e obrigações, ambiente, conforto e linguagem utilizada pelos agentes de governo. Não é hora ainda de criticar, só registrar; o que pode ser feito em áudio, vídeo, fotos, num pequeno caderno de anotações e, altamente aconselhável, fazer o Mapa da Empatia¹⁵.





Mapa da Empatia

Tendo percorrido o mesmo caminho do usuário-cidadão, em mesmos horários, ambientes, com o mesmo anonimato, já está pronto para melhor identificar e compreender com profundidade o público-alvo de um novo serviço, mas então, o que devemos a mais definir, além do observável e sentido?

DEFINIR QUAL É O PROBLEMA

Ou quais as necessidades, ou ainda, quais são as oportunidades de melhorar o que existe.

Errar ao definir qual o problema é decretar o fracasso do projeto em médio ou longo prazo, quando talvez o projeto já tenha consumido todos os recursos e lamentavelmente será tarde para consertar. Ou seja, definir mal o problema, vai gerar outro problema.

É fácil confundir a consequência com o problema e assim reduzir a possibilidade de análise e soluções à simplicidade dessa consequência. Por exemplo, se identifico como problema o engarrafamento de automóveis nas ruas, meu



pensamento poderá deduzir que precisamos mais vias, menos automóveis ou outros fatos que, apesar de verdadeiros, no lugar de tentar compreender a complexidade de um problema maior, reduziu-o a uma consequência (trânsito engarrafado) e sob uma especialidade (trânsito).

Essa visão é provocada pela ausência de um pensamento integrativo, sistêmico, holístico na percepção do problema e tende a continuar a ser um prejuízo na hora de propor soluções.

Alguns dos problemas podem ser identificados pela observação, pela empatia, pelo repertório de tentativas em resolvê-los anteriormente, enfim, são detectáveis e explícitos, mas por vezes não foram resolvidos por algum impedimento legal, por falta de recursos, por falta de apoio político ou por tudo isso que chamamos restrições do projeto.

As restrições representam, no design de serviços, a fonte de oportunidades em inovar. Reside em uma restrição uma parte do problema que ninguém resolveu e, no caso da administração pública, por vezes, foi colocada por alguém em determinada situação passada e continuou sendo uma restrição porque ninguém ousou questionar.

É bom que se questione também a necessidade daquele serviço continuar a existir, se a eliminação total ou parcial de suas etapas já não sejam o passo inovador que venha a identificar e, ao mesmo tempo, resolver problemas.

Isso reforça a necessidade de definir clara e profundamente qual é o problema.

Além dessas definições, compreende esta etapa, também denominada de imersão, a pesquisa em documentos e problemas similares, a identificação de stakeholders e patrocinadores do projeto e entrevistas com envolvidos no fluxo do serviço.

Assim, mais do que definir o problema, definimos, compreendemos e aprendemos com o seu entorno, os ambientes físico, humano, político, lógico e, muitas vezes, invisível que constituem o foco do projeto. Também é no invisível e no implícito que moram as necessidades submersas, mas autênticas e grande diferenciadoras em um projeto de design.

Uma técnica muito eficaz para essa percepção e entendimento é o Storytelling, ou a contação de histórias. É algo que nos acostumamos a ver no formato do consagrado TED¹⁶ e sempre admiramos.



Deixe que público-alvo, envolvidos e especialistas falem sobre sua experiência, incentive-os a contar como foi, com detalhes, buscando compreender e aprender com essas histórias. De fato, o storytelling também será empregado nas etapas de ideação e implementação, então será bom adotar como prática comum e organizada¹⁷. Creio que seja dispensável dizer que tão importante quanto saber contar histórias, nesta etapa principalmente, é saber ouvi-las.

IDEIA NA HORA CERTA

Claro que não temos, nem devemos, como controlar o fluxo de ideias durante o desenvolvimento das etapas, mas cabe aqui diferenciar os insights ou intuir algo no decorrer do processo e apropriadamente trabalhar na produção de ideias e soluções para o desafio encontrado.

Os insights podem acontecer a qualquer momento e são excelentes agregações que muitas vezes nos salvam, mas quando não acontecem improvisar pode ser perigoso.

Para Steven Johnson¹⁸ existem sete padrões observados na criação de novas ideias e que, uma vez compreendidos, dão nova dimensão à produção criativa:

1. O adjacente possível

Uma boa ideia pode surgir a partir do desdobramento de outras adjacentes, que viabilizam ou facilitam a compreensão da nova ideia. Um bom exemplo está no tablet que, apesar de haver evidências de que o projeto original do iPad data do final dos anos 1980, somente a partir da existência da internet e redes sem fio, tornou-o viável e completo em solução.

As ideias evoluem a partir de outras e esse desdobramento se dá por conexões tecnológicas e ambientais, para quais o projetista ou o *designer thinker* deve estar atento em integrá-las ao projeto original.

2. Redes Líquidas

Não existem redes inteligentes, os indivíduos é que se tornam mais inteligentes quando se conectam a elas e por isso, apoiando o item anterior, uma grande rede de conexões adjacentes, dotada de flexibilidade e adaptabilidade, permitirá que o fluxo de ideias corra fluente



em agregações, recombinações e mutações dando origem a inovações incrementais em grande escala.

Essas redes líquidas são, na visão de Johnson, os canais de irrigação de novas ideias.

3. A intuição lenta

Diferente do que defendemos aqui como técnica viável, os brainstormings são criticados por Johnson pelo reduzido tempo que impõem para que essas conexões sejam feitas, uma vez que estabelecem a reunião de um conjunto de pessoas que trabalham por algumas horas na ideação de soluções a problemas centrais, limitando por tempo o caminho entre os adjacentes possíveis. A recomendação do autor é de todas as ideias e informações sejam registradas e revisitadas ao longo do processo até que encontrem esse caminho e, por ele, amadureçam.

Em defesa ao brainstorming adotado pelo design de serviços públicos, temos que os projetos, principalmente os de impacto social, não podem esperar por tanto tempo, porém que a intuição e os insights possam ser explicitados em todo o tempo de ideação.

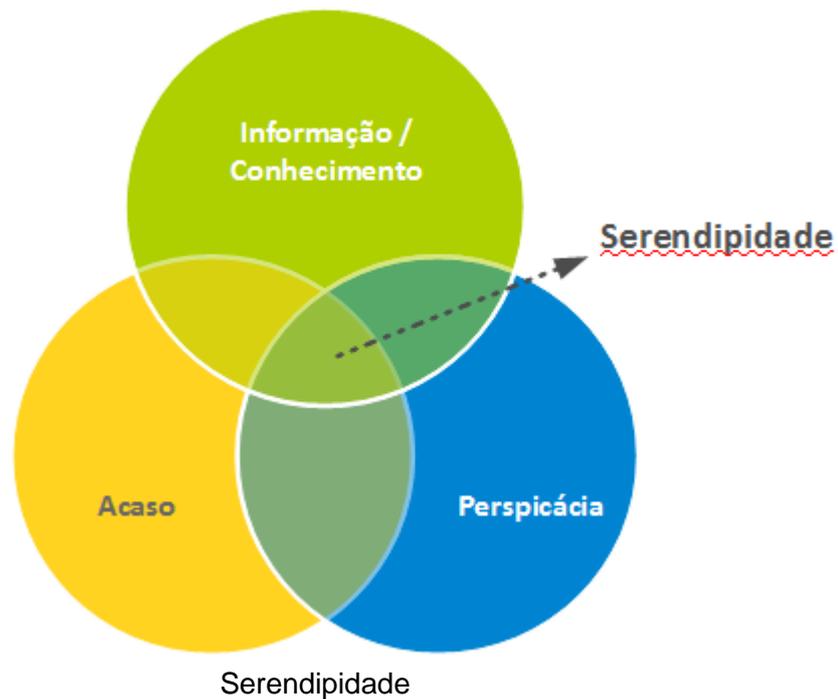
4. Serendipidade

A palavra *Serendipidade* é trazida do conto persa “Os três príncipes de Serendip”, que foram visitar uma princesa e fizeram no caminho várias descobertas que não estavam procurando, mas que solucionavam problemas impensados, daí que sintetiza encontrar soluções por acaso.

Essas descobertas só acontecem com aquelas mentes preparadas em reconhecer nelas conexões e seus desdobramentos, caso contrário, passam por nossas mentes no mesmo turbilhão de informações a que somos submetidos sem qualquer reflexão mais profunda.

Dito isto, mente aberta não é só a capacidade de absorver o novo, mas também de aprofundar e reconhecer nele valores para serem agregados às soluções. Ana Neves¹⁹, tal como se vê no modelo abaixo, considera que a serendipidade mora na intersecção de conhecimento, acaso e perspicácia.





5. O erro como aprendizado

Aprender com os erros é o que escutamos desde pequenos, mas só nos fazem essa afirmativa como advertência, não como processo de entendimento e aprendizagem. É então que o erro se reduz a um desvio e se distancia de ser um novo caminho, apressamos a sua correção no lugar de entendermos sua ocorrência e possíveis desdobramentos, que podem concluir em novas ideias.

Uma prática do PMBOK e da gestão do conhecimento que facilita esse aprendizado é Lições Aprendidas²⁰ (Lessons Learned), uma técnica que pode ser aplicada de forma reflexiva ao final do projeto ou de modo estímulo/descoberta assim que ocorra.

6. Exaptação

É um termo da biologia que descreve organismos cujas adaptações evoluíram para funções específicas, mas que depois foram usadas para outros fins. Temos bons exemplos em tecnologia, como a prensa de uvas para fazer vinhos, que inspiraram a prensa de Gutenberg; a internet e o GPS, originariamente atendendo a fins militares; e o delicioso exemplo



brasileiro do leite condensado, que por aqui foi pouco usado para se decompor em leite, mas nos trouxe o maravilhoso pudim.

Aliás, no Brasil, temos para esse padrão de inovação um termo alternativo: a gambiarra.

7. Plataformas

Uma plataforma em inovação pode ser descrita como a camada ou uma estrada sobre qual o conhecimento trafega. De fato, são camadas sobrepostas de saberes que nos permitem ir mais longe.

Mas é necessário que se construam essas plataformas, seja por inovação aberta²¹ (co-criação, desafios à sociedade, hackatons etc.), inovação fechada (redes corporativas, comunidades de práticas e afins) ou mista. O importante é construir estradas e pontes do conhecimento.

As plataformas não são necessariamente composições de suporte tecnológico, mas reconhecemos nas redes sociais, intranets, sites colaborativos e outros aplicativos de conexão e compartilhamento a grande capacidade de unir e ampliar.

Isso deve servir ao background da Ideação, na medida em que compreendemos, sem necessidade de classificar com essa série de nomes inéditos ao nosso vocabulário, que as boas ideias não surgem do nada, mas afloram em um ambiente frutífero nos níveis mental, interpessoal, social, tecnológico e corporativo.

Esse ambiente é fator de sucesso nas etapas de Ideação e Prototipagem, visto que privilegiará a manifestação desses padrões por meio de algumas técnicas. A técnica do brainstorming²², que nos referimos anteriormente, tem a vantagem de organizar, apesar da imagem caótica que tem uma sessão, o fluxo de ideias e soluções em uma mesma reunião, de modo a obter o máximo em curto espaço de tempo.

A IDEO enumera sete regras para a execução do brainstorming, a seguir, em quadro traduzido pela Design Echos²³:



REGRAS DE BRAINSTORMING BY IDEO

- 1** UMA CONVERSA POR VEZ.
- 2** QUANTIDADE IMPORTA. PROCURE CRIAR O MÁXIMO DE IDEIAS POSSÍVEIS.
- 3** CONSTRUA SOBRE A IDEIA DOS OUTROS.
- 4** ENCORAJE AS IDEAS DOIDAS.
- 5** SEJA VISUAL.
- 6** MANTENHA O FOCO. FIQUE NO ASSUNTO PROPOSTO.
- 7** NÃO FAÇA CRÍTICAS NEM JULGAMENTOS.

Regras para execução do brainstorming

Dessas regras autoexplicativas, o destaque fica para o item 5- *Seja Visual*. A representação gráfica de uma ideia potencializa não apenas o entendimento, mas também a agregação de outras, quer pelo entendimento diferente ou incompleto do que foi representado ou pelo impacto que causa na imaginação, de quem faz e de quem vê.

Muitos se afastam desse recurso de desenhar ideias por acreditarem necessário ser bom desenhista ou ilustrador, outros, ao contrário, não conseguem explicar se não desenharem. Insista nesse recurso e represente graficamente a ideia. Se quiser experimentar grandes e bons resultados, mesmo sem talentos gráficos, a recomendação é o livro de Dan Roam²⁴, cujo título original é *The Back of the Napkin* (Atrás do Guardanapo), que fornece elementos práticos para uma boa representação de ideias.

Lembre-se também do que já dissemos sobre o storytelling. Numa sessão de ideias pode ser imprescindível recuperar uma boa história de quem vivenciou um problema.

Também podem ser agregados ao brainstorming, além dos famosos e obrigatórios post-its, softwares que registram e podem até estender a sessão para a modalidade à distância ou online²⁵. Outra ferramenta que auxilia na ideação é o Mapa Mental²⁶, ou mind maps, que nos permite clusterizar, organizar e estabelecer conexões e conceitos entre aquilo que foi produzido em sessões de brainstorming e ao longo do projeto.



Como dito anteriormente, o foco deste texto não é descrever métodos e técnicas presentes no design thinking, mas servir de suplemento a quem pensa em adotar essa abordagem em serviços públicos, logo objetiva apontar direções e destacar pontos que mereçam visão diferenciada quando o negócio é administração pública.

PROTOTIPAR CEDO PARA ERRAR LOGO

Um protótipo ajuda a tornar tangível aquilo que, se permanecer apenas como ideia, dificilmente será completamente entendido. É comum vermos protótipos de produtos como automóveis, embalagens, brinquedos e outros físicos, como também protótipos digitais como forma de facilitar isso, apresentando maquetes, projeções 3D e até mesmo sites e aplicativos, que continuarão digitais. Tudo para nos dar uma visão mais real de como será e, principalmente, o que poderemos melhorar antes de ser.

Mas como fica o protótipo de um serviço? Como prototipar, por exemplo, um atendimento em balcão?

No início dos anos 1980 uma técnica bastante comum era a de registrar e analisar essas “rotinas” em fluxogramas, contendo passos e decisões, tentando cercar, por um rígido roteiro, todas as situações que poderiam ocorrer em determinado serviço. Essa técnica é até hoje adotada, porém, além de tomar muito tempo, dá pouca margem para improvisações, já que seu final é se transformar em regras e procedimentos.

A prática da prototipação em serviços pode encontrar vários formatos de manifestação que, desde que a intenção seja a de expor as ideias e submetê-las a testes, funcionam em dois níveis básicos: de baixa e de alta fidelidade.

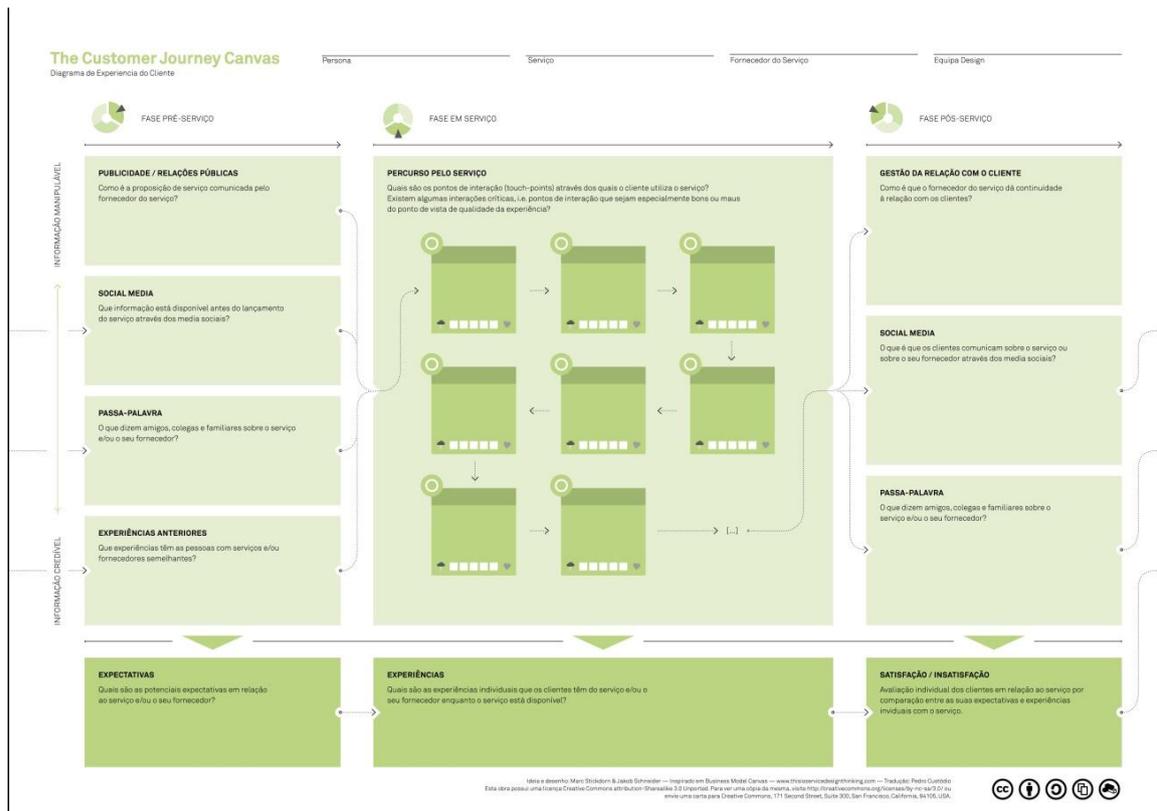
Os protótipos de baixa fidelidade, entendidos como “baratos, rápidos e sujos”, são utilizados em nível interno, para que, mesmo ainda faltando quase tudo, a essência, a proposta de valor e os principais pontos de inovação, podem ser observados, submetidos a críticas e melhorados.

Tomando o nosso exemplo de atendimento em balcão, poderíamos propor os seguintes formatos de protótipos em baixa fidelidade:

- **Teatralização:** a equipe encena o processo de atendimento ao cidadão, com todos os atores (neste caso estamos falando personagens envolvidos no atendimento, não de profissionais) desempenhando o roteiro de inovação concebido para o serviço.



- Blocos Lego²⁷: excelente e prático, é claro que pode ser substituído por blocos de madeira, casinhas, bonecos ou qualquer material de representação em 3D, o importante é criar o movimento e poder perceber como funcionará.
- Storyboard: como numa história em quadrinhos, conte de forma ilustrada como será prestado o serviço²⁸.
- Jornada do Usuário: o melhor substituto ao fluxograma, em nosso entendimento. O canvas²⁹, criado por Stickdorn e Schneider, é fundamental ferramenta de planejamento de novos serviços.



Jornada do usuário

TESTAR E CORRIGIR

Lançaremos mão de protótipos de alta fidelidade nas situações de maior maturidade do projeto, quando é necessária uma versão mais aprimorada para a crítica, quer seja para submeter materiais, equipamentos e softwares ou envolver o próprio usuário, em nosso caso o cidadão, no processo de co-criação e melhorias da proposta. Daí sim o investimento em protótipos se prestará a práticas realistas, com



simulações, operações controladas e experimentais, o mais próximo de seu formato final, porém com grande capacidade de trocas, ajustes e alterações encaradas como necessárias nesse período.

Quanto mais cedo testamos, mais cedo erramos. Esta é uma etapa onde erros e acertos aparecem e, com eles, aprendemos.

Esse aprendizado deve, além de promover as mudanças, ser utilizado para as reuniões de Lições Aprendidas, anteriormente comentadas.

Também anteriormente comentamos sobre a característica iterativa das etapas do Design Thinking, pelas quais, com o avanço de cada etapa, há a revisão das etapas anteriores, pois então, passa-se nesta uma revisão geral antecedendo à implantação, mas especialmente nestas duas últimas, de Protótipo e Testes nas quais, ao ter contato com o público-alvo tudo deve ficar às claras, mesmo que isto signifique que definimos o problema de forma errada ou desenvolvemos soluções equivocadas. Ainda há tempo de corrigir... e de aprender.

MODELO DE NEGÓCIOS EM GOVERNO?

Alguns projetos, principalmente aqueles de grande impacto, intersecretariais e de grande porte necessitarão, por mais que pareça estranho, de um modelo de negócios, que oriente a estratégia de implantação em seus moldes finais e com a perspectiva futura.

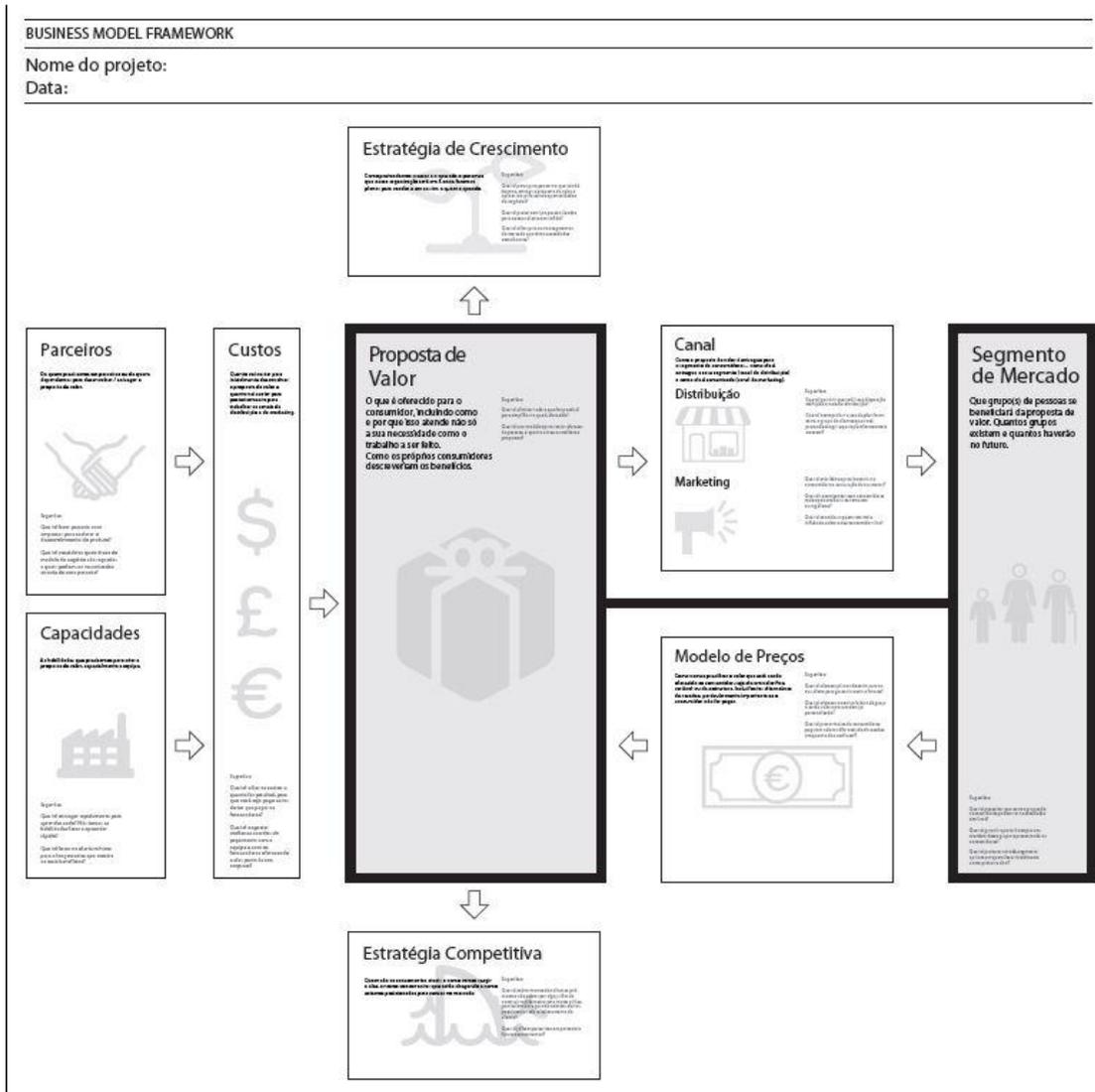
Um modelo de negócios não foca estritamente no lucro, mas na sustentação de um produto, serviço ou ideia ao longo do tempo, posicionando, em nosso caso de serviços públicos, os órgãos e pessoas envolvidas quanto ao que é esperado na implantação de um projeto de alcance maior. Logo um modelo de negócios não é um modelo de fontes de receitas, mas de como a organização pode atrair e gerar para o mercado, novamente em nosso caso, a sociedade, valor.

Talvez a maior referência atual para a modelagem de negócios seja o trabalho de Osterwalder e Pigneur que, juntamente com outros quase 470 especialistas de 45 países, criaram o best seller Business Model Generation³⁰ que sintetiza o modelo em nove áreas, possibilitando, ao utilizar o chamado canvas BMG, uma visão completa do projeto sob a ótica estratégica.



Com pequenas adaptações, o modelo de Osterwalder pode ser utilizado por áreas de governo, com ganhos de visão estratégica e controle operacional, especialmente quando o projeto envolve parcerias e busca atender determinado perfil de cidadão.

Entre as adaptações que o canvas BMG já sofreu, observa-se que aquela que mais se aproxima de projetos de impacto social é esta a seguir, elaborada por Tom Hulme³¹, diretor de design da IDEO, que criou essa adaptação para atender startup's, cabendo bem a novos projetos, inclusive públicos.



Canvas BMG - Geração de modelos de negócios, versão Tom Hulme



Talvez as adaptações mais significativas, que ainda devemos fazer neste canvas para serviços públicos, estejam em duas áreas: Modelo de Preços e Estratégia Competitiva.

Modelo de Preços, que no canvas original de Osterwalder tem o nome de Fontes de Renda, talvez seja mais adequado usar este termo original para a área pública, ou Fontes de Receita, em vista da preocupação em estimar as fontes orçamentárias que estarão disponíveis para os novos serviços ou para as mudanças que ocorrerão. Ainda, caso ocorra algum valor a ser pago pelo cidadão pela prestação de serviços, é essencial que o modelo de preços também deva ser objeto de profunda reflexão, visto a necessidade de justiça tarifária e altos preços de serviços no Brasil, frente a satisfação do cidadão, consumidor desses serviços.

A outra área, a de Estratégia Competitiva, parece distante da realidade governamental. Alguns dizem que não existem concorrentes para o Governo, mas sabemos que onde o governo se ausenta ou tem péssimo desempenho, os serviços clandestinos, as gangues de tráfico e outros organismos de exploração e corrupção passam a governar. Ainda assim, se tivermos que reconsiderar essa área, visto que nem existe com esta nomenclatura no canvas de Osterwalder, a proposta seria no sentido de avaliar a estratégia de posicionamento do novo serviço (ou serviço reestruturado) relacionando-a com as políticas públicas e planos de governo.

Em uma adaptação livre e aberto a novas colaborações, usamos esta versão do canvas para negócios públicos, adaptada para o livro *Dá Pra Fazer: Gestão do Conhecimento e Inovação em Governo*³² do qual participaram os autores do presente texto.





Canvas de Modelo de Negócios Públicos, versão iGovSP

Este canvas, assim como aquele da Jornada do Usuário, são básicos e facilmente adaptáveis à abordagem de design thinking em serviços públicos.

FERRAMENTAS SOCIAIS

Como anteriormente referido, várias dos momentos do desenvolvimento do projeto podem beneficiar da utilização de plataformas tecnológicas.

Dependendo das suas características, estas plataformas podem, entre outros, permitir:

- alargar o número de pessoas envolvidas
- ultrapassar barreiras impostas pela distância geográfica
- interações assíncronas (isto é, em que os participantes não tenham de estar em simultâneo focadas nessas interações)
- reduzir custos de envolvimento de pessoas
- acelerar processos
- formas mais ricas de interação / colaboração
- preservar e facilitar o acesso a conhecimento e informação criados durante a realização do projeto
- aumentar a transparência de todo o processo.



No âmbito do presente trabalho, olhamos para o caso específico das ferramentas sociais por acreditarmos no enorme impacto positivo que podem ter em todo o processo de design thinking acima debatido.

As plataformas sociais têm vindo a conquistar um espaço cada vez maior nas organizações. Em algumas organizações estas ferramentas foram escolhidas e preparadas de forma estratégica para serem usadas por todos os colaboradores ou por determinados departamentos. Noutras organizações, assiste-se a uma utilização *ad-hoc*, às vezes até mesmo clandestina, por parte de pequenas equipas de trabalho ou departamentos.

As ferramentas sociais são um conjunto de funcionalidades, agrupadas em aplicações informáticas, que permitem recriar online vários tipos de interação que se observam em ambientes físicos, presencialmente.

Entre as ferramentas sociais existentes, destacamos as seguintes pela sua popularidade ou pelo potencial que acreditamos terem.

Wikis

Um wiki é um espaço de co-criação de conteúdo. Várias pessoas, de acordo com o nível de permissão que lhes é atribuído, podem participar na criação e edição de páginas. As aplicações wiki disponíveis são geralmente caracterizadas por um poderoso controle de versões que garante a segurança da informação e o reconhecimento dos utilizadores pelos seus contributos. O mais conhecido exemplo de wiki é a Wikipedia, mas este conceito tem vindo a ser utilizado por muitas organizações internamente.

No caso do design thinking pode, por exemplo, ser usado durante a fase de observação para documentar dados recolhidos ou durante a fase de definição para ir elaborando em conjunto, uma visão partilhada da questão.

Blogues

Um blogue (na versão inglesa, *blog*) consiste num conjunto de entradas (*posts*) geralmente apresentadas por ordem cronológica inversa. Os blogues começaram por ser utilizados por pessoas individuais como uma espécie de diário para partilha de pensamentos e relato de experiências, mas em breve adquiriram novas formas.



Geralmente, uma entrada num blogue aceita comentários o que proporciona a discussão de temas organizacionais. Um blogue pode ser assinado por uma pessoa ou por um grupo de indivíduos, enquanto equipe de projeto, departamento, comunidade de prática, etc.

Os blogues podem ser usados para documentar os vários passos no processo, ir atualizando as várias partes envolvidas, registrar lições aprendidas, etc.

Micro-blogging

Os micro-blogues são uma variante dos blogues. Em termos de funcionalidade e características, as grandes diferenças são a existência de um número máximo de caracteres permitido por entrada (no caso do Twitter, aplicação de *micro-blogging* mais conhecida, esse limite é de 140 caracteres) e a não possibilidade de comentários (ainda que tenham vindo a ser encontradas formas de contornar esta característica).

Os micro-blogues podem ser usados para curtas atualizações sobre o que se passa com o processo de design, sobre eventos relacionados no contexto envolvente, etc.

Social bookmarking

Muitos estão familiarizados com os Favoritos na sua aplicação de *web browsing*. Ferramentas de *social bookmarking*, como o Diigo e o Delicious, estendem esta funcionalidade no sentido em que os endereços web armazenados ficam disponíveis *online* para que possam ser acedidos pela própria pessoa ou por outras pessoas (mediante as permissões definidas) a partir de qualquer dispositivo com acesso à Internet. A Assessoria de Inovação em Governo da Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional de São Paulo, por exemplo, faz curadoria de conteúdos relacionados com gestão do conhecimento e inovação através do Scoop.it³³, uma ferramenta pública para partilha de *bookmarks*.

No contexto de um projeto isto permite evitar a duplicação de esforços e aumentar a consciência organizacional sobre o trabalho desenvolvido.



Chats e mensagens instantâneas

Esta é uma ferramenta que deverá ser conhecida da maioria. Permite a comunicação síncrona e assíncrona entre pessoas através de texto, voz ou mesmo vídeo. O Messenger foi (e ainda é) um aplicativo comum nas estações de trabalho, ainda que a sua utilização seja vedada em muitas organizações. Em Abril de 2013 o Messenger juntou-se ao Skype, atualmente o mais popular exemplo deste tipo de ferramentas. Para além de permitir acelerar o diálogo entre colegas, de reduzir o volume de *emails* trocados e de facilitar a comunicação síncrona sem a intrusão causada pelo telefone, a utilização deste tipo de ferramentas oferece um tipo de informação de grande importância: se uma dada pessoa se encontra ou não disponível para ser contactada (*presencing*). Esta informação é tão mais valiosa quanto mais geograficamente dispersos estiverem as pessoas envolvidas no processo.

Comentários

O contexto é um elemento-chave para a partilha e interpretação de conhecimento. É ele que dá o mote e dita os parâmetros das interações. Sabemos que os colaboradores numa organização raramente sentem ter tempo para voluntariar conhecimento ou informação, mas também sabemos que um colega raramente se nega a responder a um pedido de informação. A grande diferença aqui é a existência de um contexto: a pergunta oferece o contexto, a desculpa, para que a pessoa partilhe o seu conhecimento. Os comentários são assim um elemento de grande, grande importância nas plataformas sociais corporativas, pois permitem partilhar conhecimento (respostas, opiniões, ideias) num determinado contexto, que pode ser o de um documento partilhado, de uma entrada num blogue, de uma página wiki, de uma imagem.

É muitas vezes através da leitura de comentários que ficamos sabendo o raciocínio, as hipóteses exploradas, a informação considerada, para uma determinada tomada de decisão.

Votações

Sentimos não ter tempo para consumir e muito menos digerir a informação que nos é posta à disposição: informação interna organizacional, mas também informação externa relacionada com a nossa atividade e os nossos interesses.



A economia de atenção disseminada por Davenport e Beck em 2001³⁴ é bem real e daí a suprema importância de uma contínua validação do conhecimento para garantir, como acima se referiu, a sua validade, correção e relevância.

A possibilidade de votar itens de conteúdo é uma enorme ajuda neste processo. As votações podem ser usadas de muitas formas. Para além do simples e comum ato de “curtir”, podem conceber-se muitas outras variantes cada uma delas pensada para propósitos e culturas distintas:

- “não gosto” (para além do “gosto” ou “curti”)
- “útil”
- “vou usar”
- “estratégico”
- “concordo”.

A votação é um processo que nos permite filtrar o conteúdo recorrendo à opinião de colegas. Algumas variantes mais avançadas desta funcionalidade permitem mesmo distinguir a votação das pessoas que seguimos da votação geral, filtrar conteúdo pelo nível de votação alcançado, etc.

Etiquetas

No contexto do design de serviços públicos em que são envolvidos técnicos, gestores, cidadãos, etc. é importante deixar que cada um fale na sua própria linguagem mas sem nunca perder as pontes entre as várias ideias e observações.

Etiquetas (*tags*) são palavras-chave usadas para classificar um item de conteúdo. Ao contrário de termos taxonômicos, as etiquetas são palavras que as pessoas podem usar de acordo com o seu vocabulário pessoal, de acordo com os seus interesses. São termos que fazem sentido para si, que podem não ser óbvios para outros, mas que facilitam o acesso àquele conteúdo.

As etiquetas são uma das ferramentas sociais que tem maior potencial para a gestão de conhecimento. Na verdade podem ser usadas para relacionar conteúdo entre si, aumentando a probabilidade de encontrar conhecimento de forma casuística (mecanismo *push*). São também, elas próprias, uma fonte de informação e conhecimento sobre o conhecimento, as prioridades, as áreas de trabalho da organização, podendo ser usadas para traçar o percurso da organização, identificar potencial para novos produtos e serviços, etc.



FERRAMENTAS SOCIAIS NO DESIGN THINKING

As ferramentas, sociais ou não, de nada servem se as pessoas não as souberem utilizar corretamente. Essa utilização correta passa pelo que é feito em interação direta com a ferramenta, mas também pelos processos que são criados em seu torno.

O sucesso da sua utilização depende também em grande parte das razões evocadas para a sua utilização, do contexto em que se inserem. Mais uma vez se realça que é o contexto que dá sentido às interações.

Consideramos que as ferramentas sociais podem ser de especial importância no(s) momento(s) de ideação e, em geral, ao longo de todo o processo de design.

Todos os instrumentos criados no curso do processo podem ser compartilhados e trabalhados colaborativamente numa plataforma social, permitindo não só um diálogo mais alargado, mas também uma preservação dos passos e do raciocínio por trás das decisões tomadas e das alterações realizadas. Considerando o caráter iterativo do processo de design, este registo é de especial importância para que se evitem desnecessárias duplicações de esforço. Tendo em conta que falamos de serviços públicos, é também uma enorme valia este registo transparente de informação que pode ser aproveitada para outros projetos futuros, poupando assim recursos públicos.

As ferramentas sociais podem ser também usadas, por exemplo, na fase de testes para registar a opinião das pessoas impactadas numa arena onde outros possam contribuir, dando ou tirando peso a opiniões individuais.

CONCLUSÕES

O iGovSP³⁵ ou o jovem iGovLab - Laboratório de Inovação em Governo, ambos criações do Governo do Estado de São Paulo, são exemplos de como os serviços públicos podem abraçar os conceitos de design thinking e as ferramentas sociais. No primeiro, um projeto que existe há cerca de oito anos, encontra-se um bom acervo de recursos relacionados com a gestão do conhecimento e inovação em governo, nomeadamente os charts, canvas e gráficos apresentados no presente texto.



No segundo, serão centralizadas práticas em condições ambientais e didáticas para melhor proveito do corpo funcional do governo.

Acreditamos que iniciativas semelhantes venham a surgir, promovendo uma mudança de atitude, oferecendo aconselhamento e recursos, e ajudando a disseminar histórias de sucesso e lições aprendidas, numa tônica de aprendizado contínuo, colaboração e sucesso partilhado.

-
- 1 MARTIN, Roger. Design de negócios: por que o design thinking se tornará a próxima vantagem competitiva dos negócios e como se beneficiar disso. Trad. de Ana Beatriz Rodriguez. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2010.
 - 2 BROWN, Tim; KATZ, Barry. Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Trad. de Cristina Yamagami. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2010.
 - 3 Ver <http://www.rotman.utoronto.ca/>(consultado em 5 Nov 2013)
 - 4 Ver <http://dschool.stanford.edu/>(consultado em 5 Nov 2013)
 - 5 Ver <http://www.ideo.com/expertise/public-sector/>(consultado em 5 Nov 2013)
 - 6 Conheça em <http://thisisservice.designthinking.com/>(consultado em 5 Nov 2013)
 - 7 Que trabalharam com dedicação e seriedade em <http://www.dtbrbook.com.br/>(consultado em 5 Nov 2013)
 - 8 Conheça mais sobre Human Centered Design, baixando a apostila HCD em português, em <http://www.hcdconnect.org/toolkit/en/download>(consultado em 5 Nov 2013).
 - 9 Aqui você encontrará muitas delas <http://www.servicedesigntools.org/repository>(consultado em 5 Nov 2013).
 - 10 Ver <http://www.jessmcmullin.com/>(consultado em 5 Nov 2013).
 - 11 Termo criado por Tim O'Reilly, que pode ser lido em <http://chimera.labs.oreilly.com/books/123400000774/ch02.html>(consultado em 5 Nov 2013).
 - 12 Adicionalmente, caso o leitor busque uma fonte segura a custo zero, indicamos o download do livro Design Thinking - Inovação nos Negócios, da MJV, disponível em <http://livrodesignthinking.com.br/>(consultado em 5 Nov 2013).
 - 13 Para ter uma ideia, veja o Projeto +60, da Biblioteca São Paulo, desenvolvido pelo Instituto Tellus, em <http://youtu.be/WqPttKwoUiU> e <http://youtu.be/Fhwet-JV2s>(consultados em 5 Nov 2013).
 - 14 Assista a extraordinários dezoito minutos da palestra do Prof. Richards: Uma experiência radical em empatia, no TED http://www.ted.com/talks/sam_richards_a_radical_experiment_in_empathy.html(consultado em 5 Nov 2013).
 - 15 Desenvolvido pela consultoria XPLANE (<http://xplane.com/>), esse *chart*, apesar de auto-explicativo, é comentado em <http://startupper.com.br/blog/wiki/mapa-de-empatia-o-que-e-e-para-que-serve>(consultado em 5 Nov 2013).
 - 16 Uma lista de vídeos do TED só sobre isso está em http://www.ted.com/playlists/62/how_to_tell_a_story.html(consultado em 5 Nov 2013).
 - 17 Uma olhada rápida em <http://igovsp.net/sp/utilizacao-de-storytelling/>(consultado em 5 Nov 2013).
 - 18 Johnson, S. De Onde Vêm as Boas Ideias. Zahar Editora. Rio de Janeiro, 2010.
 - 19 Há um bom texto da Ana Neves, uma das autoras deste livro, que relaciona a serendipidade com gestão do conhecimento e inovação, publicado em <http://igovsp.net/sp/serendipidade-inovacao-e-gestao-de-conhecimento-parte-1/>(consultado em 5 Nov 2013).
 - 20 Leia o artigo sobre essa técnica, publicado pela Revista Gestão e Planejamento, da UNIFACS, intitulado Sistematização de um Modelo de Lições Aprendidas em Projetos, disponível em www.revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/download/2342/1856(consultado em 5 Nov 2013).
 - 21 São bem conhecidas as ações de inovação aberta na Fiat (<http://www.fiatmio.cc/>) e na Tecnisa (<http://tecnisaideias.com.br/web/>), mas temos também casos no setor público como o Rio Ideias (<http://ideias.rioapps.com.br/>), o Movimento Minas (<http://movimentominas.mg.gov.br/>) e o Sampa Criativa (<http://www.sampacriativa.org.br/>) (consultados em 5 Nov 2013).
 - 22 Uma olhada rápida em <http://igovsp.net/sp/utilizacao-de-brainstorming/>(consultado em 5 Nov 2013).
 - 23 Empresa que criou em São Paulo a Escola Design Thinking, <http://www.escoladesignthinking.com.br/>(consultado em 5 Nov 2013).



-
- 24 ROAM, Dan. *Desenhando Negócios – Como Desenvolver Ideias com o Pensamento Visual e Vencer nos Negócios*. Elsevier, Rio de Janeiro, 2012.
- 25 Um aplicativo dedicado a isto é o StormBoard (<https://www.stormboard.com/>) (consultado em 5 Nov 2013).
- 26 Entre as ferramentas digitais para mapa mental, os destaques são The Brain (<http://www.thebrain.com/>) e o Bubbl.us (<https://bubbl.us/>) (consultado em 5 Nov 2013).
- 27 A Lego criou para este fim uma linha especial, chamada Lego Serious Play, que pode ser conhecida em <http://www.seriousplay.com/>(consultado em 5 Nov 2013).
- 28 Veja o exemplo do Hospital Infantil de Seattle em <http://www.servicedesigntools.org/tools/13>(consultado em 5 Nov 2013).
- 29 O canvas, em português, pode ser baixado em http://files.thisisservicedesignthinking.com/tisd_t_cujoca_portugese.pdf outros modelos de jornada do usuário podem ser conhecidos em <http://www.servicedesigntools.org/tools/8>(consultados em 5 Nov 2013).
- 30 O título do livro no Brasil ficou *Business Model Generation – Inovação em Modelos de Negócios*. Alta Books. Rio de Janeiro, 2011. O site do livro é o <http://www.businessmodelgeneration.com/>(consultado em 5 Nov 2013).
- 31 Este canvas teve a versão traduzida e disponibilizada em português pelo pessoal da Voel em <http://www.voel.in/blog/tag/modelo-de-negocio/>. O modelo é explicado por Tom em <http://vimeo.com/15395662#at=0>. Conheça o site dele em <http://thulme.com/>(consultados em 5 Nov 2013).
- 32 Agune, Roberto et al. *Dá Pra Fazer – Gestão do Conhecimento e Inovação em Governo*. Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional. São Paulo, 2014.
- 33 <http://www.scoop.it/t/blog-do-igovsp> (consultado a 20 Fev 2014)
- 34 “The Attention Economy: Understanding the New Currency of Business”, Thomas H Davenport e John C Beck. Harvard Business School Press, EUA, 2001.
- 35 iGovSP - <http://www.igovsp.net>

AUTORIA

Álvaro Gregório – Técnico de Assessoria de Inovação em Governo da Secretaria de Planejamento e Desenvolvimento Regional de São Paulo.

Endereço eletrônico: agreg@sp.gov.br

Ana Neves – Diretora da Knowman (Portugal).

Endereço eletrônico: nevesa@gmail.com

