

Inovação em design de serviços públicos

Gabriella Nair Figueiredo Noronha Pinto;

Maria Regina Álvares Correia Dias

resumo:

Este artigo tem por objetivo abordar o design de serviços aplicado ao setor público, haja vista sua ainda tímida disseminação no discurso acadêmico e institucional brasileiro, por meio da revisão bibliográfica sobre o tema. Inicialmente são apresentados os conceitos de serviços, design de serviços e serviço público. Mostra-se que, a despeito de sua importância na economia mundial atualmente, o setor de serviços ainda é marcado por equívocos quanto a suas características essenciais e consequente análise, considerando-se a variada gama de atividades enquadradas como tal. Também, ainda que não sejam classificados como parte da “indústria de serviços”, os serviços públicos apresentam inquestionável importância na vida dos cidadãos. Sob outra perspectiva, tendo-se por referência instituições e estudos realizados na área, o design de serviços tem sido apresentado como uma abordagem capaz de melhorar os serviços públicos, a partir do emprego de técnicas que priorizam a cocriação e a perspectiva dos usuários. Essas melhorias seriam percebidas não apenas percebidas pelos cidadãos, mas também em termos de redução de custos e prazos para implementação. A seguir, são traçadas algumas considerações sobre as formas e benefícios do emprego dos métodos e técnicas do design de serviços no desenho de políticas públicas, essencialmente no enfrentamento dos chamados *wicked problems*. Ainda, são oferecidos alguns exemplos de aplicação do design de serviços em projetos de diversos países e os resultados alcançados. Por fim, realiza-se uma discussão sobre alguns dos desafios e limitações dessa abordagem no contexto do serviço público, essencialmente no que tange ao desconhecimento e resistência por parte da burocracia, aliados à ainda tímida existência de agências de fomento.

palavras-chave:

Design de serviços; serviço público; inovação; gestão

1. Introdução

Entre os grandes desafios da Administração Pública está a demanda crescente da população por intervenções e serviços cada vez mais eficazes e inovadores, buscando soluções para os problemas já existentes e antecipando respostas para problemas futuros (GREGÓRIO; NEVES, 2014, p.3).

O design de serviços, embora constitua temática ainda recente no campo teórico acadêmico, tem sido disseminado nos últimos anos como uma abordagem que promete tornar os serviços mais eficientes e centrados nos usuários.

Não obstante, muitos dos desafios políticos mais prementes para os governos envolvem lidar de maneira inovadora com problemas muito complexos, como as mudanças climáticas, o aumento da obesidade entre a população e questões de minorias étnicas: os chamados *wicked problems* (AUSTRALIAN GOVERNMENT, 2007, p. 2). Nesse contexto, em diversos países, as organizações públicas estão introduzindo o design para promover a inovação e a mudança, com ênfase particular no desenvolvimento de uma abordagem mais centrada no cidadão (DESERTI; RIZZO, 2014). Alguns relatos, como os descritos no terceiro item, demonstram como vários países já vêm implementando metodologias de design de serviços em algumas de suas rotinas de maneira bem-sucedida. Essas práticas, no entanto, ainda são pouco disseminadas nos governos do Brasil, a despeito da demanda crescente por mais qualidade e transparência nos serviços públicos.

2. Conceitos básicos

2.1 Serviços

Ainda que os serviços constituam maior parte da economia – 61% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil, segundo o IBGE (2015) e mais de 75% da economia europeia (DESIGN VLAANDEREN, 2015) – observa-se, ainda, uma fragilidade nas abordagens teórico-metodológicas com relação a essa matéria. Para Meirelles (2006) esse fato explica-se por, historicamente, se tratar os serviços como uma categoria residual do valor total agregado na economia, abarcando, desta forma, uma variada gama de atividades desconexas.

Com efeito, as definições de serviços normalmente derivam de sua oposição à produção industrial. Hinnig e Fialho (2012) definem serviços como produtos intangíveis que têm o seu benefício perdido quando não utilizados por algum tempo. Ao contrário dos bens e produtos industriais, os serviços apenas podem ser percebidos através de sua evidência tangível, isto é, por meio de seus sentidos (SHOSTACK, 1984). Já Moritz (2005) aponta que, além de intangíveis, os serviços não se separam do consumo, não podem ser estocados e não podem ser possuídos. Além disso, baseiam-se na interação com o cliente, por meio de experiências complexas que são percebidas em diversos níveis ao longo do tempo, passando por vários pontos de contato.

Em relação à oferta, Meirelles (2006) aponta as seguintes características:

- Fluxo – o serviço acontece sob a forma de fluxo de trabalho, contínuo no tempo e no espaço;
- Variedade – relacionado à gama de técnicas produtivas e às diferenças no tamanho e na margem de lucro das empresas prestadoras; e
- Uso intensivo de recursos humanos – que representam o fator produtivo predominante no processo de prestação de serviço.

Ainda, sob o ponto de vista do usuário, são três as características que definem os serviços: (i) cuidado – referente ao auxílio e apoio prestados; (ii) acesso – usufruem temporariamente do serviço; e (iii) resposta – relativa ao direito antecipado de possuir ou usufruir os serviços, já no momento em que este é solicitado (DE OLIVEIRA, 2016).

De maneira abrangente, a oferta de um serviço implica em experiências complexas e subjetivas do usuário que são percebidas em diversos níveis ao longo do tempo e são marcadas por processos comunicativos, simbólicos e afetivos, sendo que a natureza dessas experiências é fator crítico determinante para o sucesso do serviço (FREIRE, 2011; MORELLI, 2009; MORITZ, 2005).

Conforme afirmam Parker e Heapy (2006), frequentemente as experiências em serviços apresentam-se frustrantes para os usuários. Para os autores, dois problemas explicam esse descompasso: primeiro porque as pessoas estão mudando mais rápido que as organizações, buscando

mais que apenas a qualidade como critério de satisfação. Também, porque os serviços ainda são vistos pelas organizações como *commodities*, isto é, leva-se em consideração o menor custo e o maior lucro, ao invés de uma relação de troca mais profunda, baseada na interação humana.

2.2 Serviço público

Para Carvalho Filho (2015), o serviço público admite dois sentidos, um subjetivo e um objetivo. No primeiro, o serviço público é composto pelo conjunto dos órgãos responsáveis pela execução das atividades voltadas à coletividade. Já no sentido objetivo são consideradas as atividades prestadas pelo Estado e seus agentes:

(...) De forma simples e objetiva, conceituamos serviço público como toda atividade prestada pelo Estado ou por seus delegados, basicamente sob regime de direito público, com vistas à satisfação de necessidades essenciais e secundárias da coletividade (CARVALHO FILHO, 2015, p. 331).

De acordo com Junginger e Sangiorgi (2011), embora não sejam consideradas como parte da “indústria de serviços”, as agências governamentais desenvolvem e entregam uma infinidade de serviços para residentes e cidadãos. Esses serviços e os produtos a eles associados dão forma e expressão às políticas em vigor, transformando suas premissas em ações. Conforme afirma Menachemson (2013), diariamente as pessoas de todo o mundo interagem com uma série de sistemas públicos que foram desenhados pelos governos e seus parceiros. Esses sistemas impactam diretamente na vida dos cidadãos e modelam as comunidades.

2.3 Design de serviços

Em sua última Assembleia Geral, o ICSID definiu o design como “um processo estratégico de solução de problemas que impulsiona a inovação, contribui para o sucesso nos negócios e leva a uma melhoria na qualidade de vida por meio de produtos inovadores, sistemas, serviços e experiências” (ICSID, 2016, tradução nossa). Sua tarefa consiste, portanto, em identificar problemas e gerar soluções, priorizando o trabalho colaborativo entre equipes multidisciplinares. Nesse sentido e conforme aponta Manzini (2006), o amplo escopo de possibilidades para atuação do designer é um dos fatores que caracterizam suas ações. O autor afirma, ainda, que no século passado, mesmo quando impulsionados por intenções positivas, os designers foram agentes ativos de uma ideia não sustentável de bem-estar. Diversos autores, como o próprio Manzini (2006, 2008), Papanek (1971) e Bonsiepe (1985), têm suscitado discussões sobre a necessidade de uma atuação mais ética com foco não no mercado, mas no indivíduo e na comunidade, objetivando, inclusive, a melhoria das condições de vida em países subdesenvolvidos.

Em relação ao design de serviços, existem diferentes abordagens. Alguns autores focam a atuação do design no setor serviços por meio do projeto de interface. Nessa perspectiva, autores como Sangiorgi (2009) e Secomandi (2014) apontam a interface como o aspecto mais importante no sistema de serviço, já que sua imagem e a identidade deste se concretizam naquilo que o usuário experimenta, vê e sente. Já sob a ótica de Moritz (2005), o design de serviços pode projetar não apenas os pontos de contato com o usuário final, mas também toda a estratégia que está por trás do serviço. Para o autor:

O design de serviços ajuda a inovar (criar novos) ou melhorar (existentes) serviços para deixá-los mais úteis, utilizáveis e desejáveis para clientes e eficientes e eficazes para organizações. É um novo campo holístico, multidisciplinar e integrador. (MORITZ, 2005, p. 6).

Essa capacidade é possível graças à forma de pensar e trabalhar do designer, a qual se baseia no entendimento do usuário (investigar o que de fato as pessoas precisam, ao contrário de fazer suposições), na colaboração (uma vez que se concentra em criar as melhores respostas possíveis às necessidades humanas reais, o design é intrinsecamente um processo muito colaborativo), na visualização (com uma base nas técnicas criativas, designers trabalham visualmente para tornar as

coisas simples e fáceis de entender) e na prototipação (designers constroem e testam soluções ao longo do processo de desenvolvimento) (DESIGN COUNCIL, 2011, p. 19).

Embora possa ser aplicado para qualquer tipo de serviço, Jungiger e Gangiorgi (2011) discorrem sobre o papel do design na concepção de serviços que busquem a garantia da dignidade humana e o avanço dos direitos humanos. Segundo as autoras, muitos trabalhos acadêmicos têm tratado tanto do design de serviços públicos quanto, no setor privado, de práticas de design social, buscando reorientar serviços para o propósito social, em especial para a redução da pobreza e empoderamento dos cidadãos.

3. Design de serviços no setor público

Conforme apontam Deserti e Rizzo (2014), muitos países ainda não se recuperaram da crise global de 2008, enfrentando dificuldades relativas à falta de recursos, ao aumento do desemprego, principalmente entre os jovens, questões imigratórias e outros problemas sociais. Se por um lado os governos têm adotado medidas de austeridade, por outro a sociedade demanda cada vez mais dos Estados maior eficácia na prestação de serviços. Essas questões críticas características da administração pública comumente são tratadas na literatura como *wicked problems*. Trata-se de “uma classe de problemas sociais sistêmicos que são mal-formulados, nos quais a informação é confusa, onde há muitos clientes e decisores com valores conflitantes, e cujos impactos no sistema como um todo são completamente imprecisos” (BUCHANAN, 1992, p. 97, tradução nossa).

Apesar das exigências em relação à qualidade do serviço público, parte significativa dos serviços prestados não funciona bem, resultando em experiências frustrantes para os cidadãos e, conseqüentemente, em baixos níveis de satisfação e confiança e no aumento dos custos envolvidos. Isso porque as ações dos governos tendem a emergir dos objetivos e oportunidades da administração, bem como são reflexo de suas estruturas administrativas (DESIGN VLAANDEREN, 2015; MENACHEMSON, 2013; PARKER; HEAPY, 2006). Os obstáculos encontrados pela administração pública relacionam-se, ainda, à aversão a riscos, dado o impacto político do fracasso de iniciativas de inovação e melhoria, bem como ao parco incentivo aos servidores em relação à mudança e à dificuldade de mensuração dos resultados. Também, os modelos vigentes de administração são, muitas vezes, baseados em padrões que encontram dificuldade em pensar e trabalhar de maneira global e inovadora as questões políticas provocadas pelos *wicked problems* (HEAD; ALFORD, 2008; MENACHEMSON, 2013; PARKER; HEAPY, 2006). Desta maneira, as perguntas que definem o que é um serviço viável do ponto de vista do governo são comumente: “Temos recursos para isso?”, “como podemos planejar nosso trabalho?” e “realizar este serviço desta maneira nos ajudará a alcançar nossos objetivos de longo prazo?” (MENACHEMSON, 2013, p. 37, tradução nossa). Apesar desses questionamentos serem válidos, uma parte fundamental é esquecida: a perspectiva da experiência do usuário, a qual não raro apresenta-se confusa e fragmentada.

Conforme Parker e Heapy (2006), os designers de serviços, por outro lado, entendem o serviço não como *commodity*, mas como uma forma de melhorar a vida das pessoas. Desta forma, permitem que os formuladores de políticas e os profissionais vejam novas possibilidades de melhorias nos diversos aspectos envolvidos na concepção do serviço (pontos de contato, jornada, canais, ambiente e arquitetura). Assim, a maneira de pensar e atuar do designer apresenta-se como uma possibilidade de auxiliar a administração pública a lidar com os *wicked problems*, pois se preocupa com as peculiaridades de cada problema em cada situação específica, bem como busca resolvê-lo identificando os pontos de vista e os interesses de todos os *stakeholders*, moldando um protótipo para exploração e desenvolvimento da solução (sendo esta, portanto, não única nem previsível) (SERVICE DESIGN NETWORK, 2016; GREGÓRIO; NEVES, 2014).

Em pesquisa realizada pela Service Design Network (2016), especialistas de diversos países apontaram indícios de que o design de serviços tem se mostrado uma abordagem capaz de superar o modelo tradicional de prestação de serviços, *top down*, por meio da utilização de metodologias que busquem a cocriação e a orientação dos serviços aos cidadãos. Ainda, no documento, foram identificadas cinco áreas em que o designer de serviços pode contribuir para a inovação na gestão pública: no desenho de políticas, na implementação de mudanças culturais e organizacionais, no treinamento e desenvolvimento de capacidades, na ampliação da participação social e na inclusão digital.

3.1 Implementando o design de serviços públicos

Algumas iniciativas, principalmente nos países escandinavos e Reino Unido, têm demonstrado o desenvolvimento de tendências encorajadoras na área de design aplicado ao serviço público. Dados apontados pela Service Design Network (2016) revelam que o setor público é atualmente o maior cliente em design de serviços e a demanda é crescente, haja vista a necessidade de desenvolver novas capacidades e modelos inovadores para pensar as políticas públicas, bem conferir maior inteligência para o processo decisório para lidar com os desafios atuais.

Para analisar o papel do design nos governos o Design Council (2013), órgão consultivo da Inglaterra responsável pela política de design aliada ao desenvolvimento, oferece uma ferramenta de diagnóstico chamada *Public Sector Design Ladder* que classifica o grau de uso do design e ajuda a definir um roteiro para progredir na escala. Essa escala subdivide as iniciativas em “design para problemas discretos”, “design como capacidade” e “design para a política”. Na primeira categoria enquadram-se os casos em que são desenvolvidos projetos pontuais e relativamente pequenos, mas o *design thinking* ainda não está enraizado na cultura da organização. Na segunda, os servidores já compreendem as ferramentas e estão aptos a implementarem projetos em conjunto com designers. No último nível estão as organizações cujos servidores responsáveis pelo desenho das políticas aplicam efetivamente as técnicas do design de serviços, considerando seus impactos positivos. Além disso, o Design Council lidera, em parceria com a União Europeia, o programa “Design for Europe”, que tem por objetivo apoiar a inovação baseada em design em todo o continente. Uma das áreas de atuação da iniciativa é a colaboração com organizações do setor público para entender e identificar os desafios para o uso de abordagens de design, atuando tanto na sensibilização e criação de capacidades quanto em projetos concretos oriundos de *wicked problems*.

Com efeito, alguns países constituíram, nos últimos anos, escritórios responsáveis pelo apoio às instituições governamentais com o intuito de promover a inovação orientada para o design. É o caso do MindLab, na Dinamarca, do Social Innovation Lab for Kant e do Serviço Digital do Governo, no Reino Unido, do The Studio, na Irlanda e do La 27e Région, na França. Na América Latina destaca-se o Laboratorio de Gobierno, no Chile, o iGovLab, em São Paulo, e o Laboratorio para La Ciudad, no México. Essas unidades dentro das organizações públicas têm permitido o crescente emprego de abordagens, métodos, práticas e conceitos do design ao longo de todo o processo de elaboração de políticas públicas (SERVICE DESIGN NETWORK, 2016). Os benefícios, nesse contexto, se traduzem na implantação de inovações com menores custos e prazos, aspectos essenciais às administrações públicas.

Em relação às iniciativas conduzidas por esses laboratórios, uma das mais significativas trata-se do Gov.uk do Reino Unido, implementado pelo Serviço Digital do Governo, que reuniu 350 *websites* para proporcionar uma melhor experiência digital para os cidadãos (Figura 1). A implantação do projeto havia economizado até 2014, de acordo com Wicher (2015), entre 74 e 94 milhões de euros.

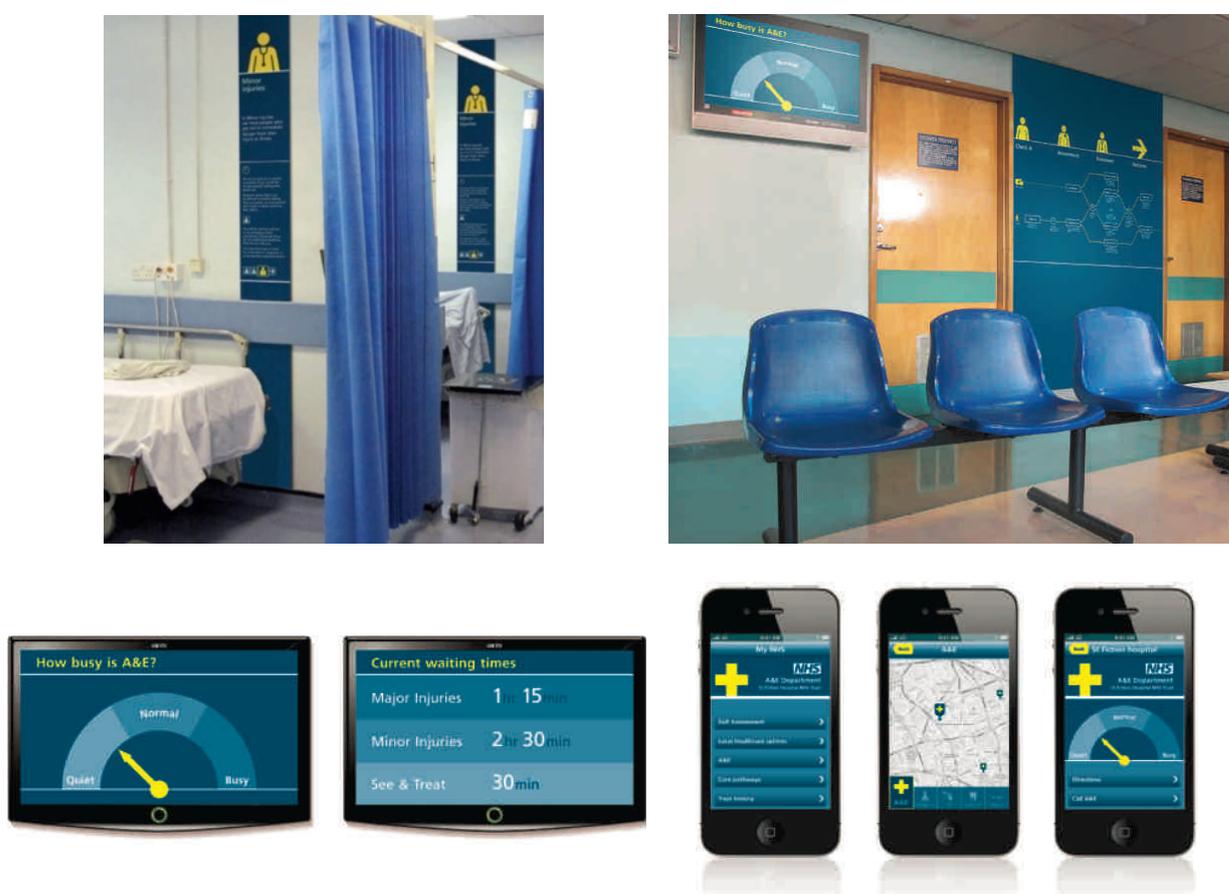
Figura 1 – Página inicial do site Gov.uk, desenvolvido pelo Serviço Digital do Governo.



Fonte: WHICHER, 2015.

Ainda no Reino Unido, o projeto “*The Reducing violence and aggression in A&E*” teve por objetivo reduzir a violência e agressão dos visitantes em relação aos funcionários do setor de Emergência do NHS Hospital. Ao final do processo foram desenvolvidas ações no intuito de melhorar a comunicação e orientação aos usuários e promover a capacitação dos funcionários. Uma avaliação de impacto conduzida pelo hospital mostrou que as soluções melhoraram a experiência do paciente, reduziram a hostilidade e a agressão não físicas e cortaram custos. 75% dos pacientes disseram que a sinalização aprimorada reduziu sua frustração durante a espera (Figura 2) e uma redução de 50% na linguagem corporal e comportamento agressivo foi registrada após a implementação das soluções de design.

Figura 2 – Nova sinalização para o NHS Hospital a partir do emprego do design de serviços, incluindo sistema de painéis indicativos de tempo de atendimento e informações dinâmicas em aplicativos APP.



Fonte: DESIGN COUNCIL, 2011, p. 94

Melles et al (2016) relatam, ainda, o caso de Vallastaden, na Suécia, em que o design de serviços foi utilizado no planejamento urbano. O projeto consistiu no desenho de um novo distrito não apenas por arquitetos e engenheiros, mas também com a participação dos cidadãos, políticos e potenciais habitantes (Figura 3). Após diversas dinâmicas cocriativas foram produzidas diferentes visões sobre como o distrito deveria ser, oferecendo soluções inovadoras para planejamento e arquitetura urbana e para o meio ambiente e tecnologia.

Figura 3 – Representações gráficas produzidas no processo de planejamento do distrito de Vallastaden



Fonte: MELLES ET AL, 2016, p. 4

Outro exemplo refere-se à Colúmbia Britânica, província do Canadá, na qual há uma equipe de design de serviços no governo responsável por “mudar a forma como os cidadãos acessam os serviços do governo trazendo inovação e uma abordagem centrada no ser humano” (BRITISH COLUMBIANS & OUR GOVERNMENTS, 2017). Entre os projetos desenvolvidos ressalta-se o redesenho da experiência dos usuários do Programa de Assistência às Crianças, que permitiu melhorias na compreensão dos requisitos de elegibilidade e, conseqüentemente, no processo de inscrição (Figura 4).

Figura 4 – Processo de prototipação e teste dos formulários de inscrição no Programa de Assistência às Crianças do governo da Colúmbia Britânica.



Fonte: BRITISH COLUMBIANS & OUR GOVERNMENTS, 2017.

Em Singapura, o design de serviços foi aplicado para melhorar o processamento de permissões de trabalho para estrangeiros, que constituem cerca de 40% da força de trabalho do país. Depois de três anos de planejamento conjunto entre a Work Pass Division, seção governamental responsável pela política de permissões, e a consultoria em inovação IDEO os índices de satisfação aumentaram consideravelmente. Também, após o redesenho do serviço o Employment Pass Service, centro que processa as permissões para empresários, tornou-se capaz de atender mais de 95% das demandas dentro de apenas 15 minutos (Figura 5).

Figura 5 – Estações de auto-atendimento do Employment Pass Service Centre, em Singapura.



Fonte: DESIGN FOR EUROPE, 2016.

Na Estônia, o design tem contribuído com inúmeras ações de governo eletrônico, entre as quais a implantação do X-Road, plataforma que permite que qualquer instituição estatal possa facilmente expandir seus serviços físicos para o ambiente eletrônico, e o documento de identidade digital (ID-card) (Figura 6). O ID-card integra, facilita e agiliza o acesso aos serviços públicos, além de permitir maior segurança nas transações.

Figura 6 – ID-card, documento de identificação dos cidadãos estonianos.



Fonte: VASSIL, 2015, p. 4.

Todos os casos relatados têm em comum a adoção de ferramentas de design centradas no usuário e com participação dos *stakeholders*, tanto na compreensão do problema quanto na cocriação da solução.

3.2 Desafios e limitações

São diversos os motivos que ainda restringem a aplicação do design no processo de desenho das políticas governamentais. Entre eles há, conforme apontam Desert e Rizzo (2014), o desconhecimento dos métodos e ferramentas por parte das instituições, além do receio de configurar-se como mais uma fórmula pronta para uso oriunda da iniciativa privada. Além disso, um dos principais fatores para a ainda embrionária introdução do design de serviços no setor público é a resistência natural das organizações à mudança, aliada ao seu emprego apenas em projetos pontuais e à falta de envolvimento dos servidores. Nesse sentido, seria necessária uma mudança profunda nas instituições, com impacto efetivo em seus processos diários e cultura.

Secomandi e Snelders (2011) ressaltam a falta de clareza em relação ao objeto de trabalho do design de serviços, aliado ao tratamento superficial dado na literatura sobre a temática como fatores importantes a serem considerados. Mesmo nos países mais desenvolvidos, a falta de consciência e entendimento do potencial do design entre os elaboradores de políticas – uma vez que essa área não é comumente associada à criação de soluções sociais dentro do serviço público – constitui uma das barreiras mais significativas para um melhor uso do design.

Além disso, existem ainda poucos mecanismos, como incubadoras, com competências e conhecimentos necessários para conectar as agências de design às organizações do setor público. Os benefícios da abordagem do design de serviços não são, portanto, devidamente demonstrados aos decisores públicos, a fim de encorajar mudanças efetivas nos processos de trabalho (THOMSON; KOSKINEN, 2012).

4. Conclusão

A crise econômica da última década, aliada à demanda cada vez maior da população por serviços públicos de qualidade, requer dos governos profundas mudanças, uma vez que, conforme afirmam Deserti e Rizzo (2014), as práticas tradicionais de gestão – redução de gastos e transferência de modelos da iniciativa privada – não têm conseguido dar respostas satisfatórias aos desafios impostos.

Nesse contexto, conforme citado nos tópicos anteriores, diversos países têm implantado políticas de design como uma nova maneira de lidar com problemas complexos que envolvem os cidadãos e suas necessidades, oferecendo, desta forma, serviços mais assertivos e menos onerosos.

Não obstante maiores estudos sobre os impactos dessas políticas e algumas questões relativas às dificuldades e limitações devam ser desenvolvidos com maior profundidade, esta revisão da literatura sobre o tema teve por objetivo suscitar a discussão sobre o escopo de atuação do design de serviços e seu valor para a oferta de serviços públicos, haja vista a escassez de iniciativas semelhantes na realidade brasileira. Desta forma, ao discorrer sobre a temática, pretende-se promover a troca de conhecimento entre as diversas áreas que confluem para a gestão pública, com vistas à oferta de políticas cada vez mais responsivas e eficientes.

Innovations in public service design

Abstract:

This article aims to address the service design applied to the public sector, given its still timid dissemination in the Brazilian academic and institutional discourse, through a literature review on the subject. Initially the concepts of services, service design and public service are presented. It is shown that, despite its importance in the world economy nowadays, the service sector is still marked by misunderstandings about its essential characteristics and consequent analysis, considering the varied range of activities framed as such. Also, even though they are not classified as part of the "service

industry", public services are unquestionably important in citizens' lives. From another perspective, with reference to institutions and studies carried out in the area, service design has been presented as a possible approach to improve public services, using techniques that prioritize co-creation and the perspective of users. These improvements would be perceived not only by citizens, but also in terms of cost reduction and implementation deadlines. The following are some considerations about the forms and benefits of using the methods and techniques of service design in the design of public policies, essentially in the face of the so-called "wicked problems". Also, some examples of application of service design in projects from different countries are offered, as well as the results achieved. Finally, there is a discussion about some of the challenges and limitations of this approach in the context of the public service, mainly regarding the lack of knowledge and resistance on the part of the bureaucracy, together with the still timid existence of development agencies.

Keywords:

Service design; public service; innovation; administration.

Referências bibliográficas

AUSTRALIAN GOVERNMENT. Australian Public Service Commission. **Tackling wicked problems: A public policy perspective**. Commonwealth of Australia, 2007.

BONSIEPE, G. **El diseño de la periferia**. Barcelona: Gustavo Gili, 1985.

BRITISH COLUMBIANS & OUR GOVERNMENTS. **Childcare subsidy program**. Disponível em: <<http://www2.gov.bc.ca/gov/content/governments/services-for-government/service-experience-digital-delivery/service-design/case-studies/childcare-subsidy-program>>. Acesso em: 8 jun. 2017.

BUCHANAN, R. Wicked Problems in Design Thinking. **Design Issues**, v. 8, n. 2, p. 5-21, spring, 1992.

CARVALHO FILHO, J. dos S. **Manual de direito administrativo**. 28 ed. São Paulo: Atlas, 2015.

DE OLIVEIRA, S. S. **Design de Serviços**: proposição de frameworks para investigação do nível de competência dos designers. 2016. 223 f. Dissertação (Mestrado em Design) - Escola de Design, Universidade do Estado de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2016.

DESERTI, A.; RIZZO, F. **Design and organisational change in the public sector**. 19th DMI: Academic Design Management Conference. Design Management in an Era of Disruption. Londres, 2014.

DESIGN COUNCIL. **Reducing violence and aggression in A&E**. Londres: Design Council, 2011.

_____. **Design for public good**. Londres: Design Council, 2013. 95 p. Disponível em: <<http://www.designcouncil.org.uk/resources/report/design-public-good>>. Acesso em: 03 mar. 2017.

DESIGN FOR EUROPE. **Designing for public services: a practical guide**. 2016. Disponível em: <<http://www.designforeurope.eu/news-opinion/designing-public-services-practical-guide>>. Acesso em: 03 jun. 2017.

DESIGN VLAANDEREN. **Public service design**. Agentschap innoveren en ondernemen, 2015. Disponível em: <<http://www.flanders.be/en/publications/detail/public-service-design>>. Acesso em: 21 abr. 2017.

FREIRE, K. DE M. **Design de serviços, comunicação e inovação social**: Um estudo sobre serviços de atenção primária à saúde. Tese (Doutorado em Design). PUC-Rio, Rio de Janeiro, 2011.

GREGÓRIO, A.; NEVES, A. Ferramentas sociais e design de serviços públicos. **Anais do VII Congresso CONSAD de Gestão Pública**, Brasília, 2014.

HEAD, B.; ALFORD, J. Wicked problems: the implications for public management. **Panel on public management in practice, International Research Society for Public Management - 12th Annual Conference**. Brisbane, 2008.

HINNIG, R.; FIALHO, F. A. P. Design de Serviço no setor público: estudo de caso do projeto Make It Work na cidade de Sunderland (Inglaterra). **Estudos em Design (online)**. Rio de Janeiro, 2013.

ICSID - International Council of Societies of Industrial Design. **Definition of industrial design**. Disponível em: <www.icsid.org/about/about/articles31.htm>. Acesso em: 26 abr. 2017.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE 2015. **Sala de imprensa**. Disponível em: <<http://saladeimprensa.ibge.gov.br>>. Acesso em: 24 abr. 2017.

JUNGINGER, S.; SANGIORGI, D. Public Policy and Public Management: Contextualizing Service Design in the Public Sector. In: COOPER R., JUNGINGER, S.; LOCKWOOD, T. (Org.) **Handbook of Design Management**. Londres: Berg Press, 2011. p. 481-494.

MEIRELLES, D. S. O conceito de serviço. **Revista de economia política**, v. 26, n. 1, p. 119-136, jan./mar. 2006.

MELLES, G.; HOLMLID, S.; ARVOLA, M. Service design thinking contributions to urban renewal: case study from Sweden. In: **Future Housing: Global Cities and Regional Problems**. AMPS, Architecture_MPS; Swinburne University. Jun. 2016.

MANZINI, E. **Design, ethics and sustainability: Guidelines for a transition phase**. In: Cumulus Working Papers Nantes: Publication Series G. University of Art and Design. Helsinki, 2006.

_____. **Design para a inovação social e sustentabilidade: Comunidades criativas, organizações colaborativas e novas redes projetuais**. Rio de Janeiro, RJ: E-papers, 2008.

MENACHEMSON, D. Viable: Balancing Community Experience and Government Strategy. **Revista Touchpoint**, Köln, v. 5, n. 3, p. 36-40, set. 2013.

MORELLI, N. Beyond the experience. In search of an operative paradigm for the industrialisation of services. In: **Conference Proceedings ServDes. 2009; DeThinking Service; ReThinking Design**. Oslo Norway: 24-26 November, 2009.

MORITZ, S. **Service Design: practical access to an evolving field**. Köln International. School of Design, University of Applied Sciences Cologne, 2005.

PAPANEEK, V. **Design for the real world**. New York. Pantheon, 1971.

PARKER, S.; HEAPY, J. **The journey to the interface: How public service design can connect users to reform**. London: Demos, 2006. Disponível em: <www.demos.co.uk>. Acesso em: 24 abr. 2017.

SANGIORGI, D. Building up a framework for service design research. In: **European Academy of Design Conference**, 2009, Aberdeen. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/28745546_Building_up_a_framework_for_Service_Design_research>. Acesso em: 24 abr. 2017.

SECOMANDI, F. Design e as interfaces de serviço. **Anais do 11º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design**, Gramado, 2014.

SECOMANDI, F.; SNELDERS, D. The object of service design. **Design Issues**, v. 27, n. 3. MIT, 2011.

SERVICE DESIGN NETWORK. **Service design impact report: Public Sector**, Köln, 2016. Disponível em: <https://www.service-design-network.org/uploads/sdn-impact-report_public-sector.pdf>. Acesso em: 24 abr. 2017.

SHOSTACK, G. L. **Designing services that deliver**. Harvard Business Review, 1984. Disponível em: <<https://hbr.org/1984/01/designing-services-that-deliver>>. Acesso em: 21 abr. 2017.

THOMSON, M.;KOSKINEN, T. **Design for growth and prosperity**. Helsinki: DG Enterprise and Industry of the European Commission, 2012.

VASSIL, K. **Estonian e-Government ecosystem: Foundation, Applications, Outcomes**. Tartu: 2015. Disponível em: <<http://pubdocs.worldbank.org/en/165711456838073531/WDR16-BP-Estonian-eGov-ecosystem-Vassil.pdf>>. Acesso em: 03 jun. 2017.

WHICHER, A. **The value of design to the public sector**. 2015. Disponível em: <<http://www.designforeurope.eu/news-opinion/value-design-public-sector>>. Acesso em: 03 jun. 2017.