



Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Centro de Tecnologia e Ciências

Escola Superior de Desenho Industrial

Helga Szpiz

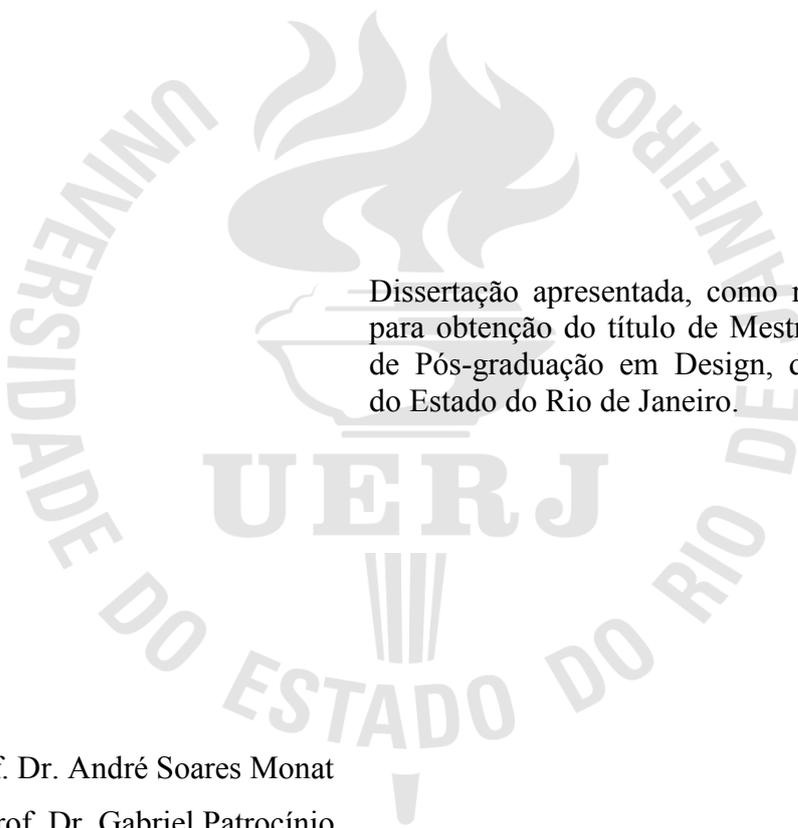
**Estratégias de design para o setor público: evolução e perspectivas no
Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)**

Rio de Janeiro

2016

Helga Szpiz

**Estratégias de design para o setor público: evolução e perspectivas no
Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)**



Dissertação apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Pós-graduação em Design, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro.

Orientador: Prof. Dr. André Soares Monat

Coorientador: Prof. Dr. Gabriel Patrocínio

Rio de Janeiro

2016

Helga Szpiz

Estratégias de design para o setor público: evolução e perspectivas no Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)

Dissertação apresentada, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre, ao Programa de Pós-graduação em Design, da Universidade do Estado do Rio de Janeiro.

Aprovada em 27 de junho de 2016.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. André Soares Monat (Orientador)
Escola Superior de Desenho Industrial da UERJ

Prof. Dr. Fernando Secomandi
Escola Superior de Desenho Industrial da UERJ

Profa. Dra. Karine de Mello Freire
Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Profa. Dra. Ingrid Paola Stoeckicht
Universidade Federal Fluminense - UFF

Prof. Dr. Sydney Fernandes de Freitas
Escola Superior de Desenho Industrial da UERJ

Rio de Janeiro

2016

DEDICATÓRIA

Do meu pai, Moisés, herdei a criatividade, a inquietude e a imensa vontade de viver. Da minha mãe, Rosa, a objetividade, a assertividade e um pouquinho de sua inteligência. Por vocês, minha vida tem sentido. Para vocês, dedico cada linha e cada gota de suor dispendidos nessa dissertação.

AGRADECIMENTOS

A quem começar agradecendo? Foram tantas pessoas que me apoiaram, seja com palavras ou gestos, que eu só posso dizer que ao longo dessa jornada fui, sempre, acolhida.

À minha irmã Débora Szpiz e ao meu cunhado Rogério Nascimento e aos meus incríveis sobrinhos Ana Paula, Leonardo e Vitor, sempre presentes.

Às minhas fiéis escudeiras e amigas da vida toda Maria Isabel Vieira, Nina Ponte, Tania Valle e Telma Villarim. A elas devo infinitas horas de papo, com elas dividi meus medos e minhas vitórias.

Ao Coordenador-geral do CDDI, Sr. Davi Wu Tai e a minha coordenadora Danielle Lins Macedo, devo a licença para realizar esse sonho.

Aos amigos da COMAR, Licia Rubinstein e Eduardo Sidney Araújo e a todos que trabalham comigo e que me incentivaram a fazer o Mestrado. A todos aqueles do CDDI que me concederam as entrevistas e responderam com brevidade e atenção minhas perguntas e inúmeros e-mails, bem como aguentaram meus momentos de stress durante o processo seletivo e na minha volta ao trabalho.

Aos amigos do PPDESDI, que me receberam nessa empreitada com muito carinho, em que tudo era novidade para mim. À Coordenadora Ligia Medeiros e à Anna Teresa Penalber, que sempre foram solícitas e gentis, providenciando todos os documentos que eu precisei. Obrigada!

Aos meus orientadores, os professores André Monat e Gabriel Patrocínio, que desde o início acreditaram no meu projeto.

Gabriel, amigo há mais de 30 anos, que tive a grande sorte de ser também meu orientador, me apoiando em todos os momentos com sua peculiar tranquilidade e atenção, pontuando meus erros e acertos e aturando todos meus ataques de pânico.

André, uma pessoa que tem a capacidade de agregar tantos alunos em sua volta e que além disso é unanimidade na ESDI. Não há quem não o admire na pós. Com suas intervenções sensatas e certeiras e aquele sorriso no rosto, sempre dizendo “não fica tensa, que tudo vai dar certo!”. Tenho muito orgulho de fazer parte hoje e sempre do grupo de orientandos do Monat!

Design é algo tão importante que não pode ser deixado nas mãos dos designers. Tem de ser uma estratégia corporativa.

RESUMO

SZPIZ, Helga. *Estratégias de design para o setor público: evolução e perspectivas no Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)*. 2016. 164f. Dissertação. Mestrado em Design – Escola Superior de Desenho Industrial, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2016.

O ponto central dessa dissertação é a discussão de estratégias de design no setor público. O seu principal objeto de estudo é o Centro de Documentação e Disseminação de Informações (CDDI) do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), escolhido por ter uma equipe grande de designers gráficos e webdesigners. Os principais objetivos desse estudo são: entender a gestão de design no setor público e como esta afeta as políticas de design nas organizações; diagnosticar e avaliar o uso do design no IBGE; revelar focos de inovação na instituição através do design e traçar perspectivas para o futuro do design na instituição. Essas questões foram minuciosamente analisadas e os resultados apresentados com o auxílio de tabelas e ilustrações. A pesquisa foi desenvolvida inicialmente por meio de revisão da literatura, e foi ainda mais detalhada ao longo de uma série de entrevistas com a equipe do IBGE e a partir da análise de documentos, assim como métodos utilizados em estudos de caso. A relevância dessa área de estudo ficou clara ao longo dessa pesquisa, especialmente ao se perceber que os campos de design e processos, tais como Design de Serviços e Design Thinking, tornaram-se ferramentas essenciais para a implementação de políticas de inovação no setor público, para a melhoria dos serviços públicos e também para aprimorar o contato entre o Governo e os cidadãos.

Palavras-chave: Design. Design de serviços. Design Estratégico. IBGE. Setor público.

ABSTRACT

SZPIZ, Helga. *Design strategies for the public sector: evolution and perspectives in the Brazilian Institute of Geography and Statistics (IBGE)*. 2016. 164f. Dissertação. Mestrado em Design – Escola Superior de Desenho Industrial, Universidade do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2016.

The main point of this dissertation is the discussion of design strategies in the public sector. Its principal object of study is the Centre for Documentation and Dissemination of Information (CDDI) of the Brazilian Institute of Geography and Statistics (IBGE), chosen for having a large team consisting mostly of graphic and web designers. The main objectives of this study are: to understand the design policies and design management within the public sector; to diagnose and analyse the use of design in the institution; to find innovative projects in the institution and to propose future design-related policies for the institution. These issues have been thoroughly analysed and the results presented with the help of tables and illustrations. The research was initially developed by means of a literature review, and was further detailed throughout a series of interviews with the IBGE staff and the analysis of documents, as well-established methods for case studies. The relevance of this area of study became clear throughout this research, specially when noticing that design fields and processes, such as Service Design and Design Thinking, have become crucial tools for the implementation of innovation policies in the public sector, for the improvement of public services and also to improve the interface between Government and citizens.

Keywords: Design. Service Design. Strategic Design. IBGE. Public Sector.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 –	Organograma do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) Fonte: <i>site</i> do IBGE.....	24
Figura 2 –	Anúncio publicado na quarta capa da Revista Brasileira de Estatística, ano I, n. 2, abr./jun. 1940. Autor: Ary Fagundes.....	30
Figura 3 –	Selo comemorativo do Recenseamento Geral de 1940 com ilustrações de Percy Lau. (Acervo do IBGE).....	30
Figura 4 –	Cartaz do Recenseamento Geral de 1950. Autor: Salvador S. Ferraz. (Acervo do IBGE).....	31
Figura 5 –	Cartaz do Recenseamento Geral de 1950. Autor: Ary Fagundes (Acervo do IBGE).....	31
Figura 6 –	Cartaz do Recenseamento Geral de 1950. Autor: Salvador S. Ferraz. (Acervo do IBGE).....	31
Figura 7 –	Cartaz do Censo 1970. Autor desconhecido. (Acervo do IBGE).....	32
Figura 8 –	Cartaz do Censo 1970. Autor: Ary Fagundes. (Acervo do IBGE).....	32
Figura 9 –	Cartaz do Censo 1970. Autor desconhecido. (Acervo do IBGE).....	32
Figura 10 –	Logotipo do Censo 1980. (Acervo do IBGE).....	33
Figura 11 –	Cartaz do Censo Agropecuário Experimental 1995. Autores: Ubiratã O. dos Santos e Lecy Delfim. (Acervo do IBGE).....	33
Figura 12 –	Logotipo do Censo Agropecuário 1996. Autor: Agência Denison Bates. (Acervo do IBGE).....	34
Figura 13 –	Cartaz do Censo Agropecuário 1996. Autor: Agência Denison Bates. (Acervo do IBGE).....	34
Figura 14 –	Logotipo do Censo Agropecuário 1996. Autor: Agência Denison Bates. (Acervo do IBGE).....	34
Figura 15 –	Cartaz do Censo Populacional 1996. Autor: Agência Denison Bates. (Acervo do IBGE).....	34
Figura 16 –	Cartaz do Censo Populacional 1996. Autor: Agência Denison Bates. (Acervo do IBGE).....	46

Figura 17 –	Mudando os paradigmas de gerenciamento, do Séc. XX ao Séc.XXI...	51
Figura 18 –	Escada do Design do <i>Danish Design Centre</i> (DDC).....	52
Figura 19	Escada do Design do Relatório <i>Design for Public Good</i>	64
Figura 20 –	Inovação nos serviços públicos = Governo Cidadão.....	70
Figura 21 –	Taxonomia para Design de Serviços.....	74
Figura 22 –	O ecossistema de inovação do setor público (os 4 Cs).....	75
Figura 23 –		78
Figura 24 –	Pirâmide da capacidade de inovação.....	79
Figura 25 –	Inovação como processo e modelo mental.....	99
Figura 26 –	Definição de inovação.....	99
Figura 27 –	Desenho de construção da versão antiga do logotipo do IBGE (Acervo do IBGE).....	100
Figuras 28 e 29 –	Versão antiga do logotipo do IBGE. (Acervo do IBGE).....	101
Figura 30 –	Versão atual do logotipo do IBGE. Autores: Helga Szpiz e Marcos Balster.....	101
Figura 31 –	Exemplos de capas de publicações do IBGE alinhadas com o Projeto Editorial.....	104
Figura 32 –	Logotipo para os Censos 2007. Autora: Regina Reznik. (Acervo do IBGE).....	105
Figura 33 –	Organograma do Centro de Documentação e Disseminação de Informações (CDDI). Fonte: adaptado da intranet do CDDI.....	106

Figura 34 – Organograma da Coordenação de Marketing (COMAR) do CDDI.....	107
Figura 35 – Organograma da Coordenação de Projetos Especiais (COPES) do CDDI.....	
Figura 36 – Organograma da Gerência de Editoração (GEDI) do CDDI.....	119
Figura 37 – Organograma da Gerência de Serviços On-Line (GEON) do CDDI.....	120

Posição do IBGE quanto à utilização do design na Escada do Design..

Posição do IBGE na pirâmide da capacidade de inovação.....

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Categorias para avaliação do valor do design nas organizações.....	41
Tabela 2 –	Estágios de desenvolvimento de design; nível de uso de design pela empresa e política de design do governo.....	48
Tabela 3 –	Síntese dos estágios de design apresentados nas Escadas do Design.....	56
Tabela 4 –		61
Tabela 5 –	Características IHIP dos serviços.....	98
Tabela 6 –	Relação de número de vagas oferecidas nos editais por concurso.....	114
Tabela 7 –	Levantamento dos resultados da pergunta: “Na sua Coordenação/Gerência tem reuniões de <i>briefing</i> ?”	115
Tabela 8 –	Depoimentos dos servidores das Coordenações e Gerências do CDDI do IBGE sobre <i>briefing</i>	118
Tabela 9 –	Incidência dos marcadores (D1) , (D2) , (D3) , (D1)>(D2) e (D2)>(D3) nos depoimentos dos servidores do CDDI.....	162
Tabela 10 –	Trechos de depoimentos dos servidores do CDDI do IBGE para a pergunta: “Importância do design para a instituição: ontem e hoje”.....	
	Respostas dos servidores do CDDI do IBGE para a pergunta: “Qual trabalho de design você considera mais importante para a instituição?”	164

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT –	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ADG –	Associação dos Designers Gráficos
BSP –	Biblioteca Pública de São Paulo
CNE –	Conselho Nacional de Estatística
CDDI –	Centro de Documentação e Disseminação de Informações
COMAR –	Coordenação de Marketing
COPEs–	Coordenação de Projetos Especiais
CRFB/88 –	Constituição da República Federativa do Brasil de 1988
CTA –	Coordenação de Treinamento e Aperfeiçoamento
DDC –	Danish Design Centre
DE –	Diretoria Executiva
DI –	Diretoria de Informática
DIPOM –	Divisão de Promoção
DIVIC –	Divisão de Criação
DGC –	Diretoria de Geociências
DME –	Design Management Europe
DPE –	Diretoria de Pesquisas
ENCE –	Escola Nacional de Ciências Estatísticas
FGV/EAESP–	Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas
GEC –	Gerência de Criação
GEDI –	Gerência de Editoração
GEON –	Gerência de Serviços On-Line
GETEC –	Gerência de Suporte Tecnológico

HDL –	Helsinki Design Lab
IBGE –	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
INE –	Instituto Nacional de Estatística
INPI –	Instituto Nacional da Propriedade Intelectual
NICs –	<i>Newly Industrialized Countries</i>
PNS 2013 –	Pesquisa Nacional de Saúde 2013
PSS –	<i>Product Service System</i>
RECOR –	Reserva Ecológica do Roncador

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	21
1 O INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE) E O DESIGN.....	26
1.1 O IBGE	26
1.1.1 <u>A geografia e a estatística</u>	30
1.2 Histórico do design na instituição	32
2 DESIGN NO SETOR PÚBLICO	38
2.1 A gestão do design no serviço público.....	42
2.1.1 <u>Gerenciamento de design.....</u>	43
2.2 Ferramentas de avaliação de uso do design	50
2.2.1 <u>A Tabela de Alpay Er (1997).....</u>	50
2.2.2 <u>As versões da Escada do Design</u>	54
2.2.2.1 <u>A Escada do Design do Danish Design Centre (DDC)</u>	54
2.2.2.2 <u>Escada do Design do Relatório <i>Design for Public Good</i>.....</u>	56
2.2.2.3 <u>A Escada de Gestão do Design</u>	58
2.3 Design de serviços	60
2.3.1 <u>Serviços.....</u>	62
2.3.2 <u>Design de serviços no setor público</u>	65
2.3.2.1 <u>Programa + 60 SP.....</u>	68
2.3.2.2 <u>Portal GOV.UK</u>	70
2.3.3 <u>Gestão de serviços</u>	71
2.3.4 <u>Abrangência e taxonomia do design de serviços.....</u>	72
2.4 Inovação na esfera pública: barreiras e desafios	74
2.4.1 <u>Definindo Inovação</u>	82
2.4.2 <u>Inovação no âmbito governamental.....</u>	85
2.4.3 <u>Inovação estratégica através de Design Thinking</u>	87
3 METODOLOGIA.....	89
3.1 Objetivos da pesquisa	89
3.2 Métodos de pesquisa	90
3.3 Ferramentas de pesquisa.....	91
3.3.1 <u>Revisão bibliográfica</u>	91
3.3.2 <u>Busca de documentos de fontes primárias.....</u>	92

3.3.3	<u>Estudo de caso</u>	93
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS QUANTO AO USO DO DESIGN NO IBGE	98
4.1	Implantação do design no IBGE	99
4.1.1	<u>Os concursos públicos</u>	99
4.1.2	<u>Evolução do design no IBGE</u>	103
4.1.3	<u>A importância do briefing para os setores de design do CDDI</u>	107
4.1.4	<u>O design nas Coordenações e Gerências do IBGE</u>	108
4.2	Análise da política de design do IBGE a partir de documentos institucionais ...	114
4.2.1	<u>A Política de Comunicação Integrada</u>	114
4.2.2	<u>Plano Estratégico do IBGE 2012-2015</u>	115
4.3	O papel do design no IBGE sob a ótica dos servidores	117
4.3.1	<u>Uso do briefing pelas Coordenações e Gerências</u>	118
4.3.2	<u>Diagnóstico do uso do design a partir da Escada do Design</u>	121
4.3.3	<u>Posição do IBGE na pirâmide da capacidade de inovação</u>	124
4.3.4	<u>Importância do design para a instituição</u>	126
4.3.5	<u>Designers em posição de gerência</u>	128
4.3.6	<u>Inovação no IBGE através do uso do design</u>	129
	CONCLUSÕES E FUTURAS PESQUISAS	132
	REFERÊNCIAS	137
	ANEXO 1 - Questionários aplicados aos servidores do Centro de Documentação e Disseminação de Informações (CDDI) do IBGE	146
	ANEXO 2 – Termo de consentimento livre e esclarecido	166
	ANEXO 3 – Tabela 9	167
	ANEXO 4 – Tabela 10	169

INTRODUÇÃO

É crescente a importância do design no serviço público, especialmente no Brasil, em que ainda existem instituições cujas estruturas organizacionais são arcaicas, necessitando de inovação e modernização.

No setor público, inovação significa novas ideias que funcionam ao criarem valor público, que podem representar novas formas de organização e de lidar com as pessoas ou de se comunicar com a sociedade.

Nem sempre as organizações públicas dão importância à inovação. Porém, para que isso ocorra, é importante que os servidores e gestores entendam que a inovação e o design podem trazer inúmeros benefícios para o dia-a-dia do serviço público, bem como para facilitar o cumprimento das diretrizes e metas das organizações. Entretanto, há muitos obstáculos para que projetos de inovação no serviço público se tornem realidade, tanto de ordem material quanto gerencial, já que nem sempre há verba ou interesse suficiente para este tipo de investimento.

A área “design estratégico” vem crescendo e a cada dia tem mais impacto no Brasil, o que se pode ver nas iniciativas do Estado de São Paulo, apoiadas pelo Instituto Tellus e do Estado de Santa Catarina, incentivadas pelo We.Gov¹, por exemplo. Também internacionalmente, esse tema tem se tornado de fundamental importância através de ações implantadas por governos que se dedicam à inovação com fins de melhorar a prestação dos serviços públicos, como no Reino Unido, que tem no seu *site*, o Gov.UK, um modelo de prestação de serviços para o cidadão. É necessário aprofundar os estudos nessa área, pois a participação do design no setor público tem muito a contribuir, não só na gestão de processos internos quanto na prestação de serviços para os cidadãos.

A partir dessa perspectiva inicial, se justifica o tema da dissertação “estratégias de design para o setor público”, que tem por objetivos gerais, entre outros, investigar de maneira abrangente o setor público e de maneira específica dissecar qual é o papel do design no Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), órgão público, que possui como finalidades principais a produção e disseminação de informações estatísticas e geocientíficas para a sociedade, o que é feito de forma a alcançar todo o país, através das Unidades

¹ A WeGov é um espaço de aprendizado em Governo que visa empoderar os agentes públicos através da difusão de ideias e ações e da aproximação entre os agentes públicos das 3 esferas e dos 3 poderes. Disponível em: <http://www.wegov.net.br/quem-somos/>. [Acesso em: 12/05/2016].

Estaduais espalhadas por todo o Brasil, de seu *site*, publicações, mapas e outras formas de divulgação.

Entre várias razões, esse assunto é interessante por sua dimensão e especialmente pelo fato de fazer parte da minha trajetória profissional. Quando em 1997, eu ingressei no IBGE, via concurso público para atuar como designer, o design na instituição ainda era novidade. E desde então, a equipe de designers vem crescendo e tentando ocupar espaços relevantes dentro do instituto. Porém, como se verá ao longo da pesquisa, é fundamental muita discussão para entender a importância do design não só no IBGE, quanto nas instituições públicas brasileiras.

Cada vez mais o design tem sido utilizado no setor público, inclusive no Brasil, como ferramenta de inovação e de implementação de processos e tecnologias. Surge daí outra motivação para que se busque entender sua trajetória no IBGE.

O **capítulo 1** foi elaborado a partir de pesquisa bibliográfica e de relatos obtidos através de entrevistas feitas com servidores do Centro de Documentação e Disseminação de Informações (CDDI) do IBGE.

De forma a traçar a linha do tempo do design, foi feita uma investigação da origem e do histórico de sua implantação no IBGE, cujo marco inicial foi a propaganda do Recenseamento de 1940.

Entretanto, o recorte temporal definido para essa pesquisa é a partir de 1996, ano em que foi realizado o primeiro concurso público no IBGE, após o advento da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CRFB/88) que instituiu a obrigatoriedade de concursos para a contratação de servidores públicos, até o concurso de 2013.

O **capítulo 2** tem por objetivo proporcionar embasamento teórico para a pesquisa e formulação dos resultados a partir do estudo de caso no CDDI. Trata-se de revisão bibliográfica, cujo principal tema é design estratégico no setor público e está dividido em quatro tópicos.

O primeiro tópico trata da gestão do design no serviço público, abordando os métodos que podem ser usados pelos designers como forma de medir o valor de seu trabalho.

No item seguinte são apresentadas as ferramentas de avaliação de uso de design pelas organizações: a tabela de Alpay Er (1997) e três versões da Escada do Design, a do *Danish Design Centre* (DDC) de 2003; a do Relatório *Design for Public Good* (SEE, 2013) e a Escada de Gestão do Design (Koostra, 2009). Cada ferramenta é explicada e são feitas comparações entre elas para melhor entendimento de sua aplicação.

Outro ponto importante do capítulo é a proposição de parâmetros de uso do design a partir da Escada de Gestão do Design (Kootsra, 2009), que consta do Diagnóstico do Design Brasileiro (2014, p.23). Tais parâmetros classificam as empresas pelo perfil de gestão de design e correspondem aos 4 degraus da Escada do Design do *Danish Design Centre* (DDC).

O terceiro tópico, intitulado Design de Serviços pretende definir serviços, inclusive sob abordagens mais atualizadas; conceitua também design de serviços e apresenta dois exemplos bem sucedidos de uso do design de serviços no setor público, o Programa + 60 SP, do Governo do Estado de São Paulo e o Portal GOV.UK, do Reino Unido. Para concluir esse tópico, considerou-se necessário tratar da taxonomia do design de serviços, de modo a melhor compreendê-lo, o que foi feito a partir de um projeto elaborado por estudantes do servicedesigntaxonomy.org.

A inovação na esfera pública é tratada no quarto tópico, em que são apresentadas as barreiras e os desafios que os gestores públicos e os servidores tem que enfrentar para implementar políticas de inovação nas organizações.

O **capítulo 3** visa descrever os objetivos da pesquisa, detalhar a metodologia utilizada para seu desenvolvimento e estruturação e elencar as ferramentas de pesquisa utilizadas.

Os principais objetivos da pesquisa são entender o uso e a gestão de design no setor público; diagnosticar e situar o uso do design pelo IBGE a partir da Escada do Design e das entrevistas e por fim propor soluções para o IBGE alcançar os degraus 2 e 3 da Escada do Design, em que o design seria tido pelas instituições como ferramenta estratégica.

Para alcançar os objetivos da pesquisa, foi feita uma avaliação dos concursos públicos realizados pelo IBGE nos últimos 20 anos em que designers foram contratados, para compreensão das necessidades da instituição em relação ao design; servidores e gestores do CDDI que tivessem ligação com design foram entrevistados para entendimento do papel do design para a instituição e foram analisados exemplos de casos de uso de design por instituições públicas, o Programa 60 +SP e o Portal GOV.UK.

A revisão bibliográfica foi feita para buscar referências documentais com o fim de formar a linha do tempo do design no IBGE e para tratar de temas que permeiam esse estudo tais como design estratégico e as ferramentas de diagnóstico de uso do design, a tabela de Alpay Er (1997), a Escada do Design do *Danish Design Centre* (DDC, 2003), a Escada do Design do Relatório *Design for Public Good* (SEE, 2013) e a Escada de Gestão do Design (Kootsra, 2009).

As entrevistas feitas com servidores e gestores do CDDI se destacam entre as ferramentas de pesquisa utilizadas, já que trazem material novo, uma vez que, além de os respondentes

terem liberdade para falar, as entrevistas sempre revelam material inédito e rico para os estudos de caso.

O uso das métricas **(D1)**, **(D2)** e **(D3)**, **(D1)>(D2)** e **(D2)>(D3)** foram detalhadas nesse capítulo, porém permeiam todo o estudo, já que servem como ferramenta de medição para relacionar os resultados das entrevistas com os níveis de uso do design apresentados pela Escada do Design do Relatório *Design for Public Good* (SEE, 2013).

O **capítulo 4** está dividido em 3 partes. A primeira parte aborda o processo de implantação do design nas Coordenações e Gerências do CDDI; mostra o processo de contratação dos designers por meio dos concursos públicos realizados ao longo dos últimos 20 anos; apresenta trabalhos relevantes de design para compor um painel da evolução do design na instituição e aborda a importância das reuniões de *briefing* para as equipes que lidam com design. E também são apresentados os organogramas das Coordenações e Gerências em que designers estão lotados e são explicitadas suas funções.

A segunda parte visa analisar e verificar a importância do design na instituição através de duas publicações institucionais, que mesmo de forma tangencial, cuidam do design na instituição: a Política de Comunicação Integrada e o Plano Estratégico 2012-2015.

A terceira parte tem como objetivo principal mapear o papel do design para o IBGE. Para isso, alguns pontos são analisados, em primeiro lugar, o uso do *briefing* pelas Coordenações e Gerências que tem designers lotados em seus quadros e seu impacto na gestão de design no Instituto. A seguir, é traçado o diagnóstico do uso do design pela instituição a partir da confrontação dos resultados das entrevistas sobre a importância do design para a instituição e seu papel estratégico com os patamares de uso do design da Escada do Design do Relatório *Design for Public Good* (SEE, 2013).

Três perguntas, relevantes para a pesquisa, aplicadas em todos os questionários ganharam destaque por sua relevância: “qual trabalho de design você considera mais importante para a instituição?”; “você considera que o design é estratégico para o IBGE? Por que?” e “importância do design para a instituição: ontem e hoje”. Dessa forma foi possível avaliar, a partir da perspectiva dos servidores e gestores qual sua percepção sobre o potencial do design para o IBGE.

Outro ponto importante desse capítulo, relacionado à gestão de design, diz respeito à existência de designers atuando como gestores na instituição. Além de casos concretos terem sido apresentados, foi feito um estudo da teoria de lideranças no serviço público e demonstrado como “gestores designers” poderiam atuar em benefício de uma gestão voltada para processos de inovação.

Durante as entrevistas foi detectado que os servidores implementaram soluções de inovação em produtos e serviços desenvolvidas em suas rotinas de trabalho. Alguns exemplos são mostrados no **capítulo 4**. Há também proposições para que o design seja usado como ferramenta estratégica e faça parte da política institucional do IBGE.

Para finalizar a pesquisa, entre outras discussões, são propostas medidas norteadoras para que o IBGE alcance o estágio em que o design seja entendido por seus gestores e servidores como política institucional. Encontram-se descritas nas conclusões e visam também implantar soluções que proporcionariam melhores relações de trabalho e integrar o design na organização.

1 O INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE) E O DESIGN

1.1 O IBGE

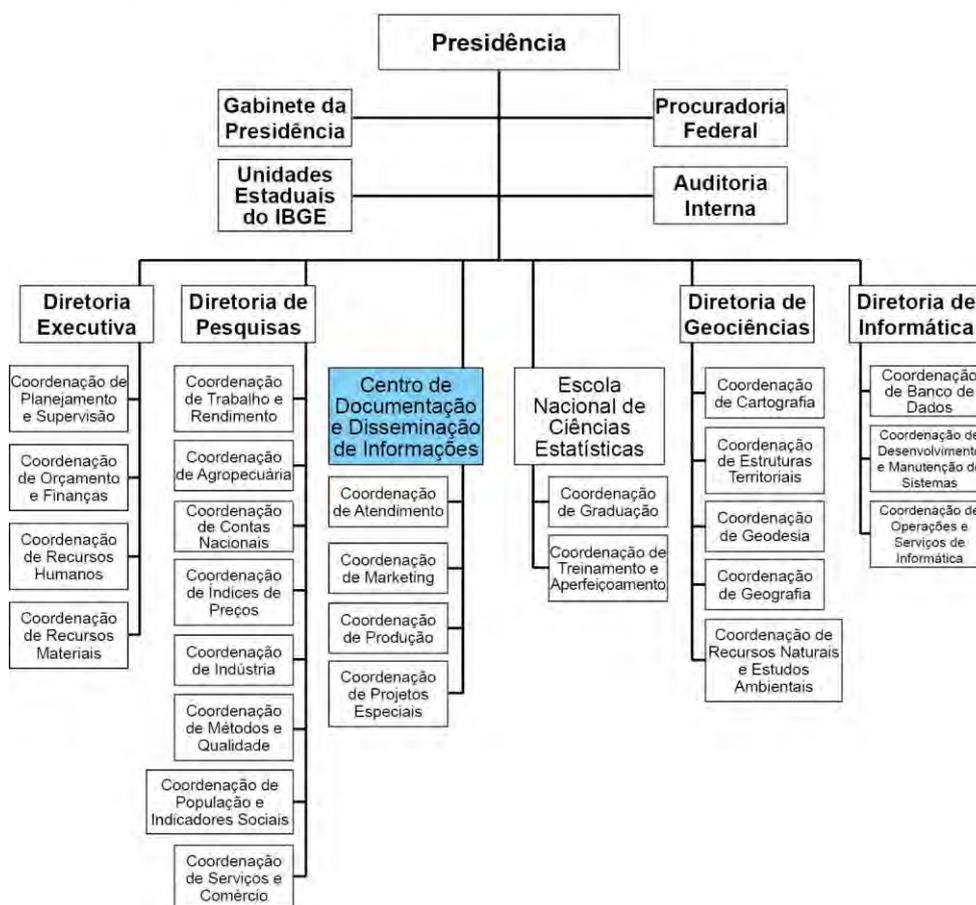
O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) é um órgão público vinculado ao Governo Federal que possui *status* de fundação pública, cuja principal finalidade é a produção de informações estatísticas e geocientíficas, se constituindo no principal provedor de dados e informações do País, que atendem às necessidades dos mais diversos segmentos da sociedade civil, bem como dos órgãos das esferas governamentais federal, estadual e municipal. Está vinculado ao Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, possui quatro diretorias e dois órgãos centrais, a saber: Diretoria de Pesquisas (DPE), Diretoria de Geociências (DGC), Diretoria Executiva (DE), Diretoria de Informática (DI), Centro de Documentação e Disseminação de Informações (CDDI) e Escola Nacional de Ciência Estatísticas (ENCE)².

No organograma³ do IBGE (fig.1), aparece em destaque o CDDI, órgão central do IBGE, já que se trata de um dos objetos de estudo da pesquisa e é aonde a maioria dos designers da instituição estão lotados:

² IBGE. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/disseminacao/eventos/missao/default.shtm>. [Acesso em: 07/03/2016].

³ Disponível em: <http://acessoinformacao.ibge.gov.br/acesso-a-informacao/institucional/organograma.html>. [Acesso em: 20/07/2016].

Figura 1 - Organograma do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).



Fonte: *site* do IBGE

Com o fim de alcançar todo o território nacional, o IBGE ainda detém a rede nacional de pesquisa e disseminação, composta por 27 Unidades Estaduais (26 nas capitais dos estados e 1 no Distrito Federal), 27 Setores de Documentação e Disseminação de Informações (26 nas capitais e 1 no Distrito Federal) e 581 Agências de Coleta de dados nos principais municípios. A Reserva Ecológica do Roncador (RECOR)⁴ também é mantida pelo IBGE.

⁴ O Centro de Estudos Ambientais do Cerrado (CEAC), também conhecido como Reserva Ecológica do Roncador (RECOR), situado a 35 quilômetros ao sul de Brasília se destaca por oferecer uma infraestrutura adequada para o desenvolvimento de pesquisas científicas no Cerrado e, em parceria com diversas entidades do Brasil e do exterior, vem se consolidando como um centro de pesquisas ecológicas de longa duração. Disponível em: <https://intranet.ibge.gov.br/institucional/290-institucional/o-ibge/610-estrutura>. [Acesso em: 07/03/2016].

As fundações de direito público ostentam personalidade jurídica de direito público e são espécie do gênero autarquia. Fazem parte da administração direta do Governo Federal, são entidades de fins não lucrativos e sua atividade é a prestação de serviços públicos.

O IBGE tem como uma de suas funções primordiais a prestação de serviços públicos e por essa razão, é necessário, de início, definir esse conceito.

Sob viés jurídico, o serviço público é regido pelo Direito Administrativo, que segundo Carvalho Filho (2006, p.7) é “o conjunto de normas e princípios que, visando sempre ao interesse público, regem as relações jurídicas entre as pessoas e órgãos do Estado e entre este e as coletividades a que devem servir”. Para o referido autor, há dois sentidos para a expressão serviço público, um subjetivo e outro objetivo. No sentido subjetivo, são levados em conta os órgãos do Estado responsáveis pela execução das atividades, como por exemplo uma autarquia previdenciária. Já no sentido objetivo, serviço público é a própria atividade prestada pelo Estado e por seus agentes. Sua definição para serviço público é “toda atividade prestada pelo Estado ou por seus delegados, basicamente sob regime de direito público, com vistas à satisfação das necessidades essenciais e secundárias da coletividade” (Carvalho Filho, 2006, p.265-267).

A data oficial da criação do IBGE é 29 de maio de 1936, quando foram regulamentadas as atividades do Instituto Nacional de Estatística (INE). Somente em 26 de janeiro de 1938, a partir da união do Conselho Nacional de Estatística (CNE, criado em 17 de dezembro de 1936) e do Conselho Brasileiro de Geografia (criado em 24 de março de 1937) é que o IBGE recebeu este nome, com o qual é conhecido até hoje. Foi instituído mediante o Decreto-Lei nº 218, de 26/01/1938 e o principal objetivo, naquela época, era executar o Recenseamento de 1940.

Penha (1993, p.19) em sua obra sobre a fundação do IBGE diz que “sua criação refletiu de forma significativa, o papel que os levantamentos estatísticos e a pesquisa geográfica poderiam desempenhar no tocante à administração do imenso território brasileiro”.

O IBGE foi criado em um momento de intensa centralização do poder político em torno do Estado. Tanto a política externa (por exemplo, a crise de 29 e as guerras mundiais) quanto as crises internas e os conflitos sociais e regionais do País fortaleceram o Poder Executivo. Quando foi constituído, sua atuação era voltada para o levantamento e sistematização de informações e do território brasileiro, a fim de atender a administração pública em seus aspectos jurídicos, tributários, eleitorais e expansão de riquezas públicas. Sua atividade foi direcionada também para atuar como apoio para o funcionamento da máquina estatal para a

implantação de políticas públicas e também enquanto núcleo administrativo central responsável pelas formulações e execução de políticas territoriais (Penha, 1993, p.15).

Desde que foi inaugurado, o IBGE vem cumprindo sua missão, que é identificar e analisar o território, contar a população, mostrar a evolução da economia através do trabalho e das pessoas e revelar como vive a população.⁵

Até os dias de hoje, o Instituto pode ser considerado como o principal órgão governamental que fornece dados e informações para o País, já que atende às necessidades de vários segmentos da sociedade e de diversos órgãos dos setores federais, estaduais e municipais do Governo.

Conforme descrito em sua intranet⁶, as principais funções do IBGE são:

- Produção e análise de informações estatísticas;
- Coordenação e consolidação das informações estatísticas;
- Produção e análise de informações geográficas;
- Coordenação e consolidação das informações geográficas;
- Estruturação e implantação de um sistema de informações ambientais;
- Documentação e disseminação de informações;
- Coordenação dos sistemas estatístico e cartográfico nacionais.

Em 2016, o Instituto completa 80 anos e conforme reportagem da revista institucional *Fala, IBGE*⁷ (Benedicto, 2015, p.18-21):

O Brasil é o foco principal de qualquer atividade desenvolvida pelo IBGE. Há oito décadas é a instituição que provavelmente mais esquadrinhou o país para coletar informações dos mais diversos tipos. Graças a esse trabalho, tem sido possível colecionar retratos sobre inúmeros aspectos da vida social e econômica dos brasileiros, como também do território onde vivem. Por isso, é possível dizer, com segurança, que no dia 29 de maio de 2016 vamos celebrar “80 anos de IBGE, 80 anos de Brasil”.

Ainda de acordo com a matéria, vários festejos ocorrerão durante o ano, em que servidores ativos, aposentados e temporários participarão. Haverá uma programação especial que estará aberta para a sociedade em geral. Dentre os eventos previstos estão exposições, publicações de livros e festividades.

⁵ IBGE. Institucional. Disponível em: <https://intranet.ibge.gov.br/institucional>. [Acesso em: 07/03/2016].

⁶ *Idem*.

⁷ BENEDICTO, M. É dada a largada para os 80 anos do IBGE. *Fala, IBGE*. Rio De Janeiro, v. 12, n. , p. 10. 08/2015. Disponível em: http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/295/fala_2015_n12_ago_dez.pdf. [Acesso em: 07/03/2016].

1.1.1 A geografia e a estatística

Desde a sua fundação, o IBGE tem como característica ser um grande centro de pesquisa possuindo inclusive a Escola Nacional de Ciências Estatísticas (ENCE), uma academia que oferece cursos de graduação e pós-graduação, sendo notável que a pesquisa em geografia sempre teve muita importância para o Instituto.

Já nos anos 40, a geografia física ocupava papel relevante na instituição, principalmente pelo interesse no levantamento dos recursos naturais e de suas técnicas de exploração (Geiger, 1988, p.63). Conforme Geiger (1988, p.63-64), após o Estado Novo (1937-1945), o tema regional passou a ter uma posição permanente nas atividades geográficas do IBGE. Porém, no período pós-guerra, a geografia humana e a geografia social começaram a ser mais exploradas.–Durante os anos 50, o IBGE possuía excelência disciplinar nos setores das ciências da natureza.

Até os anos 70, o Instituto tornou-se um grande centro de difusão de novas ideias e métodos da geografia mundial. Entre os anos 70 e 80, produziu grandes trabalhos acadêmicos e de postura crítica, bem como de cunho didático (Geiger, 1988, p.66).

Conforme descrito no *site* do IBGE⁸, a área que estuda a geografia tem como um de seus objetivos a produção de informações de caráter multi-temático das dimensões da realidade nacional: física, urbana, rural, econômica, social e política.

Ainda conforme disposto em seu *site*⁹:

Ao produzir informações que incorporam e articulam dados estatísticos, sócio-econômicos, bases cartográficas e informações de recursos naturais, a geografia participa não só da elaboração de bases territoriais - necessárias ao levantamento e divulgação das informações produzidas pelo IBGE - mas também da formação de conhecimento do quadro territorial nacional. A descrição e análise da organização e da gestão do território nacional atendem às necessidades do governo e da sociedade, possibilitando direcionar levantamentos estatísticos e subsidiar a formulação e o monitoramento de políticas territoriais.

Em seu livro “Uma breve história das estatísticas brasileiras (1822-2002)”, Senra (2009, p.17) faz um relato da história da estatística no Brasil, que está intimamente ligada à formação e estruturação do IBGE e afirma que estatísticas “estão sempre apoiadas em variadas ciências

⁸ IBGE. Introdução. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/geociencias/geografia/default.shtm>. [Acesso em: 20/07/2014].

⁹ *Idem*.

e em métodos de pesquisas avançadas; jamais resultam de vontades arbitrárias e personalistas”, o que corrobora o caráter do Instituto sempre ligado à pesquisa no País.

Entre 1972 e 2002, o IBGE tornou-se um centro de pesquisas, em que as chamadas *best practices*¹⁰ assumiram maior revelância, refletindo em mais credibilidade e legitimidade para as atividades estatísticas, conforme Senra (2009, p.19):

O período seguinte, 1972-2002, e ainda mais hoje, tendo como fonte-chave os registros estatísticos, feitos explicita e diretamente para fins estatísticos, revelou uma natureza técnico-científica; então, a instituição estatística fez-se centro de pesquisa, fortemente amparada nas ciências e nos modernos processos de pesquisa; deu-se conta, mais e mais, da relevância das chamadas “best practices”, as práticas cotidianas que sustentam a credibilidade e a legitimidade das instituições estatísticas, vale dizer, da atividade estatística.

A importância da disseminação de informações para o País pode ser traduzida pelo trecho a seguir, conforme descrito no *site* do IBGE¹¹:

O provimento de informações pelo IBGE é realizado através da sua rede nacional de disseminação, com áreas de atendimento em todas as capitais e nas principais cidades, oferecendo um dos maiores acervos especializados em informações estatísticas e geográficas do país. Este acervo constitui-se de publicações impressas e eletrônicas, como também de bases de dados. Através da Internet, o IBGE estabelece seu principal canal de comunicação com o usuário, disponibilizando os resultados das pesquisas em páginas dinâmicas e arquivos para download e banco de dados (Sistema IBGE de Recuperação Automática). O IBGE oferece, também, atendimento especializado via e-mail (webmaster@ibge.gov.br ou ibge@ibge.gov.br) e de informações rápidas através de um call center (0800-721-8181).

Os produtos do IBGE são comercializados nas principais livrarias do país e também na Internet.

Uma das importantes fontes para conhecer a produção do Instituto é o Catálogo do IBGE, que fornece pontos de acesso ao valioso acervo de informações sociais, econômicas e territoriais.

No mundo moderno, a estatística é utilizada para muitas finalidades, tanto que as organizações, universidades e pesquisadores usam seus resultados para a tomada de decisões e compreensão da realidade nacional em múltiplas áreas. As pesquisas do IBGE abrangem vários setores tais como economia, população, sociedade, indústria, trabalho e rendimento, entre outros e uma de suas metas é divulgar e disseminar os resultados para torná-los acessíveis para o governo e a sociedade. Portanto, é inegável que para o País, a disseminação e divulgação dos resultados das pesquisas econômicas, geográficas e estatísticas é de fundamental importância.

¹⁰ Em diversas profissões têm sido criadas normas de “boas práticas” que definem a forma correta de atuar dos respectivos profissionais. Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Boas_práticas. [Acesso em: 20/07/2014].

¹¹ IBGE. Disseminação. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/disseminacao/eventos/missao/disseminacao.shtm>. [Acesso em: 07/05/2016].

1.2 Histórico do design na instituição

Além de relatar a história do design na instituição, também vale mostrar que o design sempre teve importância para o IBGE, o que se pode constatar a partir de dois momentos. O primeiro começa com o Recenseamento Geral de 1940 até aproximadamente o fim da década de 80, em que se tem registros de material de propaganda realizado para os Censos.

O segundo momento se inicia no fim da década de 80 e início dos anos 90, chegando até os dias de hoje, quando o IBGE começa a contratar profissionais de design para trabalhar na instituição. Entretanto, com as mudanças tecnológicas acontecendo no mundo cada vez mais rapidamente, os gestores perceberam que era importante que a instituição tivesse sua imagem corporativa mais forte, que representasse a confiabilidade de seu trabalho de décadas para o País. Nessa época, não só essa demanda, mas outras necessidades de trabalhos gráficos também surgiram, assim que ao longo da década de 80 se formou a Divisão de Criação (DIVIC), embrião da equipe atual de designers que o Centro de Documentação e Disseminação de Informações (CDDI) possui hoje, responsável pelas publicações, imagem e Internet do IBGE. E a partir de 1997, designers ingressaram na instituição via concurso público, com diversas especializações, para atuar em vários setores do CDDI. Vale ressaltar que a propaganda dos censos nunca deixou de ter importância.

Em sua dissertação de mestrado, Rubinstein (2007, p.22) afirma que “por ser um órgão difusor de informação, o IBGE esteve envolvido com a produção gráfica e com o design desde o início de suas atividades”, o que se torna evidente no primeiro Recenseamento Geral feito no país pelo Instituto, no ano de 1940, em que houve a preocupação em realizar propaganda para que a população soubesse da necessidade de sua execução, já que até esse momento, pesquisas desse tipo eram realizadas sem regularidade (Rubinstein *apud* Senra, 2014, p.467-468).

Outro fator relevante que demonstra a importância de se fazer divulgação para as pesquisas naquela época, é porque havia grande desconfiança dos moradores em relação aos verdadeiros objetivos do Censo, que temiam que através das informações fornecidas, eles seriam recrutados para o serviço militar ou que seus dados financeiros seriam utilizados para cobrança de impostos.

Artistas gráficos como Ary Fagundes e Percy Lau fizeram peças publicitárias para o Censo de 1940 (figs. 2 e 3). De acordo com Rubinstein (*apud* Senra, 2014, p.471-473), a

primeira imagem (fig. 2) deve ter sido o anúncio principal da campanha, pois foi bastante utilizado e teve enorme repercussão.

Figura 2 - Anúncio publicado na quarta capa da Revista Brasileira de Estatística, ano I, n. 2, abr./jun. 1940.



Fonte: Acervo do IBGE

Figura 3 – Selo comemorativo do Recenseamento Geral de 1940 com ilustrações de Percy Lau.



Fonte: Acervo do IBGE

O Recenseamento Geral de 1950 englobou os Censos Demográfico, Agrícola, Industrial, Comercial, dos Serviços e inquéritos especiais sobre os transportes e comunicações.

Sua propaganda foi realizada através de rádio e também houve um concurso de cartazes com abrangência nacional e ampla divulgação, porém seu resultado não foi considerado satisfatório. Por essa razão, quatro cartazistas foram contratados, a saber: Salvador S. Ferraz, responsável por dois cartazes e Ary Fagundes, J. Ney Damasceno e Milton Caserio, que criaram um cartaz cada um, tendo sido localizados apenas três desses cartazes (figs. 4, 5 e 6). A tiragem total foi de 150 mil exemplares impressos (Rubinstein, *apud* Senra, 2014, p.471-473).

Os dois primeiros cartazes (figs. 4 e 5) tem como função informar a data de referência das pesquisas do Recenseamento Geral de 1950, já o terceiro cartaz (fig. 6) diz respeito ao Censo Agropecuário, realizado na mesma época. Também foram produzidas outras peças gráficas tais como almanaques, selos e cartões postais. Na gráfica do IBGE, foram impressos 100 mil livretos intitulados **Para que serve o Recenseamento** e distribuídos para pessoas ou entidades que atuavam na imprensa e em publicidade.

Figura 4 - Cartaz do Recenseamento Geral de 1950.
Autor: Salvador S. Ferraz.



Fonte: Acervo do IBGE

Figura 5 - Cartaz do Recenseamento Geral de 1950.
Autor: Ary Fagundes.



Fonte: Acervo do IBGE

Figura 6 - Cartaz do Recenseamento Geral de 1950.
Autor: Salvador S. Ferraz.



Fonte: Acervo do IBGE

Conforme Rubinstein (*apud* Senra, 2014, p.480), não foram localizadas publicações sobre o Recenseamento de 1960, tampouco quaisquer registros materiais de campanha publicitária.

Quando chegou o Censo de 1970, a maior preocupação era como realizar sua campanha se as informações do Censo anterior ainda não tinham sido inteiramente divulgadas para a população. O caminho escolhido foi ressaltar os objetivos da pesquisa e a garantia de sigilo

das informações. A partir desse conceito, três cartazes (figs. 7, 8 e 9) foram realizados com a frase “Realidade de hoje perspectivas do amanhã”.

Figura 7 - Cartaz do Censo 1970. Autor desconhecido.



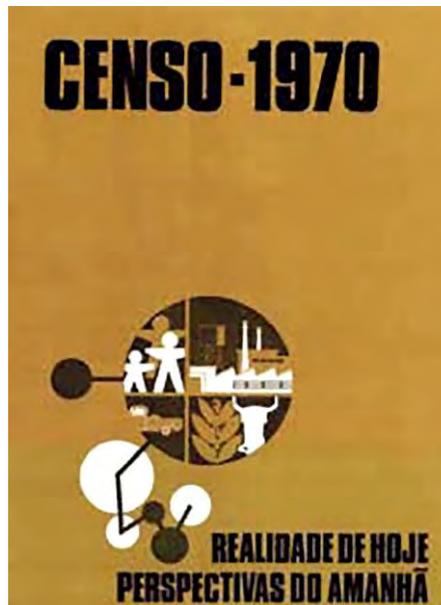
Fonte: Acervo do IBGE

Figura 8 - Cartaz do Censo 1970. Autor: Ary Fagundes.



Fonte: Acervo do IBGE

Figura 9 - Cartaz do Censo 1970. Autor desconhecido.



Fonte: Acervo do IBGE

Em 1980, ocorreram simultaneamente três censos: Demográfico, Agropecuário e o Industrial, Comercial e dos Serviços. A agência MPM Propaganda desenvolveu a publicidade para o Censo Agropecuário de 1980, bem como os anúncios para os três Censos.

Para o Censo 1980 foi criado um logotipo (fig. 10), que vinha acompanhado do slogan “O país que a gente conta”.

Figura 10 – Logotipo do Censo 1980.



Fonte: Acervo do IBGE

De 1986 a 1996, a produção de peças gráficas no IBGE era feita de forma não profissional, por servidores que vieram de diversos setores e foram reunidos na Divisão de Promoção (DIPOM) e, posteriormente alocados na Divisão de Criação (DIVIC) – como era chamada na época a gerência que reunia os profissionais que trabalhavam no desenvolvimento de material de promoção e peças gráficas. Conforme depoimentos dos gestores¹² do Centro de Documentação e Disseminação de Informações (CDDI), esses servidores foram alocados nessa área por serem “talentosos e criativos”. Seus principais projetos eram criar cartazes de divulgação das pesquisas e das publicações, capas de livro e ilustrações.

O Censo Agropecuário Experimental foi realizado em 1995 e a DIVIC se responsabilizou pela elaboração de sua propaganda. O cartaz (fig. 11) foi impresso na gráfica do IBGE, localizada no bairro de Parada de Lucas no Rio de Janeiro.

¹² Em entrevistas realizadas no mês de junho de 2015, cuja metodologia será detalhada no Capítulo 3.

Figura 11 - Cartaz do Censo Agropecuário Experimental 1995.



Autores: Ubiratã O. dos Santos e Leczy Delfim. (Acervo do IBGE)

No ano de 1996, o IBGE realizou a Contagem da População e o Censo Agropecuário. Dessa vez, a campanha publicitária foi feita pela agência de publicidade Denison Bates, que criou uma identidade visual para as duas pesquisas (figs. 12, 13, 14 e 15) e que as chamou de Censo Agropecuário e Populacional 96.

Figura 12 – Logotipo do Censo Agropecuário 1996.
Autor: Agência Denison Bates.



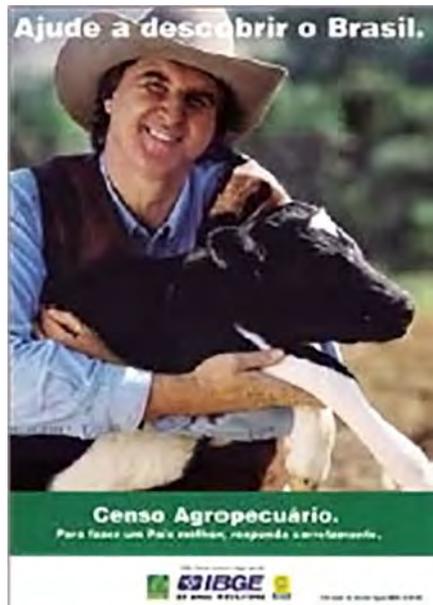
Fonte: Acervo do IBGE

Figura 13 – Logotipo do Censo Populacional. 1996
Autor: Agência Denison Bates.



Fonte: Acervo do IBGE

Figura 14 – Cartaz do Censo Agropecuário 1996.
Autor: Agência Denison Bates.



Fonte: Acervo do IBGE

Figura 15 – Cartaz do Censo Populacional 1996.
Autor: Agência Denison Bates.



Fonte: Acervo do IBGE

2 DESIGN NO SETOR PÚBLICO

A implantação de políticas de inovação no setor público, feitas através do design tem se tornado cada vez mais frequente, o que ocorre porque os gestores vêm percebendo – ainda que muito lentamente, em especial no Brasil, – que os resultados dessas medidas trazem inúmeros benefícios para a relação governo-cidadão. Ademais, quando se trata desse assunto, é necessário abordar também as disciplinas design estratégico, Design Thinking e design de serviços, já que permeiam esse campo de estudo.

Para Magalhães (1997, p.26), design é equivalente à estratégia e portanto:

O design deve ser uma ferramenta para atingir os objetivos das organizações através da adequação entre suas capacidades e o seu ambiente de atuação. Para ser usado de modo estratégico, o design deve estar integrado e participar das definições estratégicas, a partir do nível decisório mais alto e interagindo com todas as áreas relevantes.

Conforme Consolo (2015, p.41-42), Design Thinking “trata-se de incorporar aos setores administrativos das organizações, a competência inerente ao profissional de design, competência que faz parte de sua formação” e segundo a autora:

O termo está sendo aplicado em outras áreas ou profissões, quando o método de elaboração do designer é apropriado para diagnosticar novas possibilidades ou resolver um problema, portanto, um projeto conduzido pelo designer está subjugado ao seu método de raciocínio.

Esse método, por sua vez, é investigativo, e incorpora as necessidades do usuário já na fase inicial do projeto.

Moritz (2009, p.39-47) define design de serviços como:

O design de serviços ajuda a criar novos serviços ou a melhorar os já existentes, de modo a torná-los mais úteis, utilizáveis, bem como eficientes e eficazes para as organizações. Trata-se de uma nova área de atuação do design que se caracteriza como holística, multidisciplinar e integradora.

Sob o ponto de vista de uma perspectiva organizacional, o design não funciona isoladamente, mas se relacionando com diferentes disciplinas (por exemplo, marketing, engenharia, finanças, direito e gestão da marca) e também com as unidades organizacionais e funções dentro da empresa, o que demonstra seu caráter multidisciplinar.

É importante, desde o início estabelecer as diferenças entre os setores público e privado e para isso, vale trazer uma das principais distinções sob viés jurídico, oriunda do princípio da legalidade que diz “toda e qualquer atividade administrativa deve ser autorizada por lei. Não o sendo, a atividade é ilícita” (Carvalho Filho, 2006, p.26). Dessa forma, qualquer atividade pública deve estar prevista em lei.

O art. 37, *caput* da CRFB/88 reza que “a administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência” e em seu art. 5º, II encontra-se disposto que “ninguém será obrigado a fazer ou deixar de fazer alguma coisa senão em virtude da lei”.

Conforme Silva (2001, p.423) “o Estado, ou o Poder Público, ou os administradores não podem exigir qualquer ação, nem impor qualquer abstenção, nem mandar tampouco proibir nada aos administradores, senão em virtude da lei”. Meireles (*apud* Silva, 2001, p.651) destaca que “o administrador tem que praticar o ato (administrativo) com finalidade pública, sob pena de desvio de finalidade”. Ao administrador público só é dado fazer o que a lei autorize, de forma prévia e expressa, o que decorre do princípio da indisponibilidade pela Administração dos interesses públicos.¹³

Em contrapartida, o administrador privado gerencia seus negócios de acordo com sua vontade e interesses, agindo conforme os poderes próprios de sua propriedade. De forma que tudo que não é proibido por lei, é permitido ao gestor privado.

Faz-se necessário também distinguir cidadão, cliente, consumidor e usuário:

¹³ ARCOS. Administração Pública: Princípio da Legalidade. Disponível em: <http://www.arcos.org.br/artigos/administracao-publica-principio-da-legalidade/>. [Acesso em: 12/03/2016].

- Cidadão é, de acordo com o Dicionário Online Michaelis, o “indivíduo no gozo dos direitos civis e políticos de um Estado”.

Segundo o ABC da ADG (2012, p.52, 59, 187):

- Cliente é “aquele que compra bens ou serviços”;
- Consumidor é “aquele que faz uso dos bens e serviços, adquiridos por si ou por outros”;
- Usuário final é “aquele que em última instância utiliza os resultados de uma aplicação, sistema ou processamento de dados no computador”.

Deve-se ter cuidado ao usar o termo cidadão, pois possui um significado abrangente, já que se refere ao direito do pleno uso da cidadania de quem estiver em dia com suas obrigações civis. Os outros termos, na prática, muitas vezes são usados como sinônimos, porém, há momentos em que é melhor utilizá-los com seus verdadeiros significados. Sendo assim, quando se trata de design de serviços no âmbito privado, o melhor é usar cliente ou usuário; no âmbito público, cidadão ou usuário.

Por sua vez, existem também algumas diferenças entre projetar para o cidadão e para o cliente. Quando se trata do cidadão, normalmente a preocupação se dá no desenvolvimento e manutenção dos serviços públicos e na preocupação com a qualidade do serviço prestado para atender as necessidades do cidadão, que paga seus impostos e por isso, tem a expectativa e o direito de ter um bom serviço. Conforme o Relatório *Restart Britain 2* (DESIGN COMMISSION, 2012, p. 14-15) quando se trata de projetar serviços públicos, três características importantes tem que ser consideradas para se obter um design apropriado:

- O design para ser bom deve partir do ponto de vista de como os usuários vão utilizar esses serviços e como essas experiências podem ser melhores, mais rápidas e mais baratas. Por exemplo, ao redesenhar um *site* de governo, se deve escolher usuários típicos e extremos e tentar entender sua experiência real ao interagir com o *site*. O que tem que ser o mais importante é melhorar a qualidade dos serviços e dar às pessoas o que elas realmente necessitam;

- O design ajuda a tomar decisões em situações complexas. Em geral, a “máquina” do governo foi engendrada para lidar com fatos objetivos e decidir em função desses fatos. Porém, na realidade, o governo tem que tomar decisões sem base suficiente para resolver os problemas. Então entra o design, que com sua prática de “prototipagem”, pode acelerar alguns fatos e soluções em menor escala, em que experiências que não sejam tão bem sucedidas não sejam caras nem tragam danos à sociedade;
- Os métodos de design auxiliam no envolvimento do público nos processos de desenvolvimento dos serviços. O redesenho de serviço público deve significar a colaboração do público e não imposição de mudanças. Se os cidadãos forem envolvidos nos processos de mudança desde o início, se sentirão mais propensos e confortáveis com as alterações e estarão mais dispostos a desempenhar um papel proativo na prestação do serviço.

Segundo Best (2011, p.21), as organizações tendem a ver o design, dependendo do nível de seu conhecimento sobre o assunto, de uma das seguintes formas:

- Em termos de estética (aparência e comportamento);
- Como um processo;
- Como uma resposta às necessidades dos clientes;
- Como uma ferramenta estratégica de negócios (cada vez mais comum).

As organizações estão sempre à procura de oportunidades de negócios e maneiras de gerar ideias e agregar valor aos produtos, serviços e à sua marca. Para isso, é necessário que os gestores e administradores entendam que o design possui grande potencial de inovação e que deve ser integrado em sua estratégia global de negócios (Best, 2011, p.21-22).

Quando as empresas projetam novos produtos ou serviços, contratando um designer, seus interesses podem ser agradar ao cliente e também fazê-lo ter uma excelente experiência de uso, tanto de consumo do produto quanto da fruição de um serviço. Entretanto, mesmo com todas as questões que tem sendo muito discutidas na atualidade, tais como sustentabilidade e diminuição do consumo (que não serão aprofundadas nessa pesquisa por não fazerem parte de seu escopo), o maior interesse das empresas é fidelizar os clientes e assim, ter suas vendas

aumentadas e o conseqüente aumento dos lucros. Para grande parte das empresas, o design é um dos caminhos para isso.

2.1 A gestão do design no serviço público

A gestão do design se preocupa em identificar a posição do design nas organizações públicas e privadas e verificar em que medida as disciplinas específicas de design são relevantes para a solução dos problemas de gestão e treinamento dos gerentes.

Gorb (*apud* Mozota, 2011, p.92) conceitua gestão do design como:

O desdobramento efetivo dos recursos de Design disponíveis pelas direções operacionais em uma organização, para ajudar a atingir seus objetivos. Preocupa-se com o lugar do Design na organização, com a identificação das funções específicas do Design adaptadas à resolução dos problemas de gerenciamento da organização e pela formação dos dirigentes para efetivamente colocar em prática o Design.

Somente o gerente ou diretor de design é capaz de definir as instruções para a equipe a fim de estabelecer uma política clara e efetiva de design para a organização. Ao gestor de design cabe, segundo Best (2012, p.174) “defender o papel do design e superar barreiras políticas e organizacionais inerentes às grandes organizações” e para quem deseja ser bem sucedido nesse posto, é necessário posicionar o design na organização como ferramenta estratégica, bem como “explorar exitosamente os pontos fortes da empresa e ampliar a percepção e compreensão do design como um agente da mudança”.

Para a tomada de decisões em design, tão importante quanto a identidade organizacional¹⁴, é a cultura empresarial que afeta todo o gerenciamento das empresas. O que define a cultura e o comportamento das organizações para Best (2012, p.86), são “os papéis e responsabilidades dos indivíduos e das equipes, bem como as motivações, incentivos e mecanismos de recompensa envolvidos”. Mozota (2011, p.188) entende que cultura empresarial é a demonstração da identidade da empresa, ou seja, é através de elementos tangíveis, tais como rotinas administrativas¹⁵ e símbolos materiais¹⁶, que os membros das organizações se reconhecem como partes delas.

¹⁴ Segundo Best (2011, p.21), é o “núcleo da estratégia de design e do gerenciamento da marca e da reputação da empresa”.

¹⁵ Nas rotinas administrativas há elementos tangíveis tais como formulários, e-mails e livros de protocolo.

¹⁶ Os símbolos podem ser de natureza verbais (mitos, lendas e histórias), de ação (festas e rituais) e materiais (símbolos de status, produtos da empresa e crachás) e também ajudam a manter a energia da empresa e o sistema existente.

É fundamental que os designers entendam os processos e práticas de cada empresa em que vão prestar serviços ou trabalhar como empregados ou servidores públicos, como gestores ou integrantes de equipe, porque as empresas tem suas culturas próprias, isto é, seus valores e pressupostos que se refletem na maneira como lidam com o que consideram relevante. A partir da compreensão da cultura e dos valores organizacionais, torna-se mais fácil entender as necessidades e requisitos dos projetos propostos por seus gerentes. Também é importante, em contrapartida, que as organizações busquem conhecer os processos e as práticas de design, inclusive sua capacidade para inovar e promover mudanças.

O *Helsinki Design Lab* (HDL)¹⁷ propõe três competências fundamentais que os designers estratégicos do setor público devem ter:

- **Integração** - às vezes os gestores enxergam somente os detalhes de um problema, em vez de sua totalidade. A abordagem integradora de design abrange a rede complexa dos relacionamentos entre as pessoas, organizações e coisas com o objetivo de fornecer um ponto de vista holístico. Ao lidar com diferentes áreas de especialização, o design estratégico consegue descrever o problema e apontar oportunidades de melhoria para resolvê-lo;
- **Visualização** - atualmente, os desafios atingiram um nível tão complexo, que nem sempre planilhas e outras ferramentas analíticas corriqueiras são suficientes. Por isso, o designer estratégico deve usar sua fluência em representação visual como um importante meio de comunicação;
- **Administração** - nos últimos anos, a ênfase em Design Thinking demonstrou o valor de usar a criatividade nos negócios e que design bem sucedido não se trata somente de pensamento criativo, mas que envolve implementação de ideias durante os processos de mudança, propiciando aprimoramento e *feedback* para identificar, testar e oferecer soluções.

2.1.1 Gerenciamento de design

¹⁷ HELSINKI DESIGN LAB. What is strategic design? Disponível em: <http://www.helsinkidesignlab.org/pages/what-is-strategic-design>. [Acesso em: 02/08/2015].

Para medir o valor do design nas organizações a partir de seu desempenho em relação ao mercado e à economia de custos, Lockwood e Walton (2008, p.4-12) propõem 10 categorias (tab. 1), que devem ser usadas pelos designers como ferramentas de gerenciamento e para os negócios em geral. Também representam as áreas em que o design pode contribuir nas organizações:

Tabela 1 - Categorias para avaliação do valor do design nas organizações.

Categorias para avaliação do valor do design nas organizações
1 - Influência na compra
2 - Criação de estratégia para alcançar novos mercados
3 - Construção de imagem e reputação corporativa
4 - Melhoria do tempo de comercialização
5 - Retorno sobre o investimento e economia de custos
6 - Inovação em produtos e serviços
7 - Aumento da satisfação do cliente
8 - Patentes de projetos de design e de marcas/propriedade intelectual
9 - Aprimoramento da usabilidade
10 - Melhoria da sustentabilidade

Fonte: Lockwood e Walton, 2008

Segue análise das categorias relacionadas na tabela 2 e verificação de quais são aplicáveis ao setor público:

- **Categoria 1 - influência na compra** – diz respeito à capacidade que o design tem de influenciar as preferências dos consumidores quando adquirem produtos e de melhorar as vendas, podendo inclusive ter um efeito positivo sobre a relação emocional dos clientes com uma marca. Essa categoria dificilmente se encaixa no setor público, normalmente voltado para a satisfação das necessidades básicas dos cidadãos, que quando pagam pela prestação de um serviço, quase sempre é via tarifa, diretamente ao concessionário do prestador do serviço. Assim, como ensina Carvalho Filho (2006, p.314) “como remuneração pelo serviço, o Poder Público fixa a tarifa a ser paga pelos usuários. Trata-se de preço público e, portanto, fica a sua fixação sob a competência do concedente”.
- **Categoria 2 - criação de estratégia para alcançar novos mercados** – Muitas empresas usam as competências do design para ajudar na visualização de sua estratégia de negócios. Traçando um paralelo com o setor público, o design seria utilizado para as instituições públicas melhorarem a prestação dos serviços públicos visando a satisfação das necessidades de seu usuário final, o cidadão. Nesse caso, a categoria 2 poderia ser configurada como “criação de estratégia para alcançar as necessidades do cidadão através do design”.
- **Categoria 3 - O setor público se enquadra nessa categoria – construção de imagem e reputação corporativa** – por que os órgãos públicos também necessitam ter suas marcas fortes para alcançar uma imagem de confiabilidade e segurança perante o Governo e a sociedade. Quando recebem prêmios de design, as empresas também estão contribuindo para melhorar sua reputação e imagem corporativa. Lockwood e Walton (2008, p.6) comentam que a Apple recebeu prêmios de design e que isso colaborou para sua fama e sucesso. No Brasil, como exemplo de premiação na área de design, no iF Design Awards 2014¹⁸, um dos premiados na categoria design público foi a empresa Ótima (São Paulo, SP), que teve um ponto de ônibus *Structured Chaos Shelter*, desenvolvido pelo escritório de design Índio da Costa AUDT (Rio de Janeiro, RJ).

¹⁸ Segundo Juliana Bauer “foram 4.615 inscrições para O iF Design Awards 2014, que é uma premiação em que designers do mundo inteiro concorrem ao tradicional selo do iF, um dos mais prestigiados e conceituados do mercado internacional. Em 2014, nas três premiações do IF Design Awards – Packaging, Product e Communication – foram 108 brasileiros inscritos dos quais foram premiados 25 projetos. Segundo a representante do iF no país, Juliana Buso, o prêmio internacional confere prestígio aos designers brasileiros e funciona como uma verdadeira vitrine do design nacional”. Disponível em: <http://www.cbd.org.br/saiba-quem-sao-os-25-premiados-brasileiros-design-awards-2014>. [Acesso em: 07/04/2016].

- **Categoria 4 - A melhoria do tempo de comercialização** dos produtos não se trata de uma preocupação pertinente ao setor público, pois não afeta à gestão pública.
- **Categoria 5 - retorno sobre o investimento e economia de custos** - As empresas públicas¹⁹ e as sociedades de economia mista²⁰ tem como objetivo o desempenho de atividades de caráter econômico. De acordo com Carvalho Filho (2006, p. 408) “são elas verdadeiros instrumentos de atuação do Estado no papel de empresário” e, por essa razão, é necessário que seu gerenciamento tenha como finalidade o retorno sobre o investimento, que deverá ser mensurável mas nem sempre será de cunho financeiro. Quanto à economia de custos, em relação aos órgãos públicos, é de vital importância que não haja desperdício, pois normalmente são financiados por dinheiro público, recebido através de impostos.
- **Categoria 6 - inovação em produtos e serviços** - Lockwood e Walton (2008, p.9) afirmam que design é um componente crucial para a inovação em produtos e serviços e poderá ser medido dessa forma. Essa categoria será afeta ao setor público, na medida em que, ao se observar as tendências, demandas e aumento da complexidade dos problemas de que se ocupa, o gestor público procura inovar tanto no sentido de ofertar melhores produtos quanto em prestar serviços mais eficientes para os cidadãos.
- **Categoria 7** - É possível ser adaptada para o setor público, por que diz respeito ao **aumento da satisfação do cliente**, ou seja, o que se almeja é buscar a satisfação do cidadão, o usuário final do serviço público. É importante destacar que o design é baseado nos indivíduos e que os designers devem sempre chamá-los para tomar parte nos processos de desenvolvimento dos produtos e de serviços.²¹

¹⁹ De acordo com Carvalho Filho (2006, p.404) “empresas públicas são pessoas jurídicas de direito privado, integrantes da Administração Indireta do Estado, criadas por autorização legal, sob qualquer forma jurídica adequada a sua natureza, para que o Governo exerça atividades gerais de caráter econômico ou, em certas situações, execute a prestação de serviços públicos”.

²⁰ Segundo definição de Carvalho Filho (2006, p.404) “sociedades de economia mista são pessoas jurídicas de direito privado, integrantes da Administração Indireta do Estado, criadas por autorização legal, sob a forma de sociedades anônimas, cujo controle acionário pertença ao Poder Público, tendo por objetivo, como regra, a exploração de atividades gerais de caráter econômico e, em algumas ocasiões, a prestação de serviços públicos”.

²¹ Co-criação é quando o cliente/usuário é inserido nos processos de desenvolvimento de produto/serviço.

- **Categoria 8 - patentes de projetos de design e de marcas/propriedade industrial** Outra maneira de medir a contribuição do design é considerar o quanto a empresa ou organização perderia se o seu projeto fosse copiado. Na economia de hoje, ativos de propriedade intelectual de uma empresa são muitas vezes mais valiosos do que seus ativos físicos. Muitas vezes, os produtos incluem recursos que fornecem a identidade da marca, a estética da empresa, desempenho dos produtos e vantagens de fabricação. Essa categoria é pertinente ao setor público pois existem vários órgãos de pesquisa no País, que desenvolvem produtos, programas de computador e/ou métodos científicos que necessitam de registro para que não sejam “copiados”. O Instituto Nacional de Propriedade Industrial (INPI)²² é o órgão no Brasil encarregado de:

Entre os serviços do INPI, estão os registros de marcas, desenhos industriais, indicações geográficas, programas de computador e topografias de circuitos, as concessões de patentes e as averbações de contratos de franquia e das distintas modalidades de transferência de tecnologia. Na economia do conhecimento, estes direitos se transformam em diferenciais competitivos, estimulando o surgimento constante de novas identidades e soluções técnicas.

Portanto, sempre que for necessária proteção ao projeto de algum produto ou serviço será necessário fazer seu registro junto ao INPI.

- **Categoria 9 - aprimoramento da usabilidade** - Lockwood e Walton (2008, p.11) entendem que há várias maneiras de isolar, medir e melhorar o design de interfaces através da usabilidade. Frequentemente, a usabilidade de um projeto de interface é medido pela análise da navegação do usuário a partir de observação, cliques ou entrevistas. Os *sites* estão sempre sendo monitorados para que a *performance* dos usuários seja avaliada e assim os designers possam fazer os ajustes necessários para melhorar seu desempenho. As organizações, tanto do setor público quanto do privado, devem ter em mente que melhorar a usabilidade de seus *sites* é um dos caminhos para aumentar a satisfação de seus clientes e usuários, de forma que seus produtos e serviços sejam mais acessíveis e fáceis de usar.
- **Categoria 10** - Para Lockwood e Walton (2008, p.12) quando se trata de **melhoria da sustentabilidade**, os gestores (tanto públicos quanto da área privada) devem ter

²² INPI. Instituto Nacional da Propriedade Industrial. Disponível em: <http://www.inpi.gov.br/sobre/estrutura>. [Acesso em: 04/05/2016].

em mente que o design tem como funções atender a todos e trazer benefícios para a sociedade e que os designers tem obrigação de praticar design responsável, inclusivo e com impacto mínimo sobre o meio ambiente. Os autores também ressaltam que quanto à questão da economia criativa²³, todos precisam colaborar, pois designers e gerentes de projeto têm uma influência considerável nesta área.

Ainda segundo Lockwood e Walton (2008, p.27-28), para que o gerenciamento de design nas organizações esteja conectado às suas estratégias, é necessário que consiga influenciar os três patamares de estratégia dentro das corporações: corporativa, de negócios e operacional, como será demonstrado:

- **Gestão estratégica de design** – O design é utilizado para a obtenção de vantagem competitiva e também como catalisador para as mudanças da organização. Os projetos de design estratégico podem influenciar o direcionamento da empresa em sua estrutura, finanças e gerenciamento de pessoal. O gerente de projeto estratégico estará envolvido nos processos de **estratégia corporativa**.
- **Design tático** – O design deve ser gerenciado como uma capacidade para criar conceitos de produtos exclusivos, bem como para buscar novas oportunidades de mercado. O design tático é executado em **negócios** individuais dentro de uma organização, porém também se relaciona com a gestão do design, já que é praticado no nível da **estratégia corporativa**. O gerente de design tático deve estar focado em quanto os novos produtos alcançarão as necessidades dos futuros consumidores de acordo com os objetivos da organização.
- **Design operacional** – Quando se trata de projeto, a preocupação deve ser com a eficiência e eficácia dos processos de design, com a equipe de designers e com os projetos individuais de design. O gerente **operacional** se concentra em como o projeto contribui para o nível corporativo de gerenciamento da organização. Uma

²³ O termo “economia criativa” foi popularizado em 2001 pelo escritor britânico e *media manager* John Howkins. A noção é muito ampla uma vez que não abrange apenas os bens e serviços culturais, mas também brinquedos e jogos e todo o domínio da “Pesquisa e Desenvolvimento” (R&D). Portanto, além de reconhecer atividades e processos culturais como o núcleo de uma nova economia, também diz respeito a manifestações de criatividade em domínios que não seriam somente de âmbito “cultural”. UNDP (Estados Unidos). UNESCO. Creative economy report 2013. Special Edition: Widening local development pathways. Nova York: UNDP, 2013. Disponível em: <http://www.unesco.org/culture/pdf/creative-economy-report-2013.pdf>. [Acesso em: 12/03/2016].

estratégia de negócios bem sucedida depende principalmente das decisões que são tomadas e das atividades que acontecem no estágio operacional.

Para entender como são as relações gerenciais e de processos de trabalho dos dias de hoje é necessário conhecer como ocorreu a mudança de paradigma de gerenciamento do Séc. XX para o Séc. XXI. A figura 16 mostra essas mudanças (Mootee, 2013, p.22):

Figura 16 - Mudando os paradigmas de gerenciamento, do Séc. XX ao Séc. XXI.

Século XX	→	Século XXI
Escala e objetivo	→	Velocidade e fluidez
Previsibilidade	→	Agilidade
Limites rígidos de organização	→	Limites fluidos de organização
Comando e controle	→	Empoderamento criativo
Reativa e avessos ao risco	→	<i>Intrapreneur</i>
Intenção estratégica	→	Lucro e propósito
Vantagem competitiva	→	Vantagem comparativa
Dados e análise	→	Sintetizando <i>big data</i>

Fonte: Mootee, 2003

No Séc. XX prevaleciam estruturas organizacionais mais rígidas e maior controle sobre o corpo de funcionários. Era necessário obter vantagens competitivas e se trabalhava através da análise dos dados. Com a chegada do Séc. XXI e todas as mudanças tecnológicas ocorridas, foi necessário repensar e adaptar as relações de trabalho para o mundo que surgia, o mundo das relações digitais, mais ágeis, flexíveis e rápidas. Por isso, que os paradigmas do Séc. XXI se tornaram mais flexíveis como se pode inferir a partir da figura 26.

A grande questão que se coloca no setor público é “como fazer as mudanças de paradigma de gerenciamento chegarem no serviço público?” (Mootee, p.19). O serviço público, com todas suas peculiaridades vem tentando se adequar a essas mudanças de paradigmas e aos avanços em geral, em alguns casos, através da implantação de políticas de inovação a partir do design, do redesenho de processos ou da melhoria de seus processos de design de serviços com o objetivo de atingir o cidadão para melhorar o atendimento e beneficiar toda a sociedade.

2.2 Ferramentas de avaliação de uso do design

Muito se fala a respeito da importância do design nas organizações. A princípio o que se busca entender é qual posição o design ocupa: se na empresa há um caráter intencional em relação ao design, isto é, quando os designers estão na empresa para resolver projetos propostos pelos gerentes – a chamada “estratégia deliberada” ou se há uma intenção estratégica, quando os designers expõem suas opiniões e ideias para o processo estratégico de geração de soluções, que segundo Mozota (2011, p.180) é o “processo de consenso social”, considerado mais eficaz para a inclusão do design na política da empresa.

Para avaliar e diagnosticar o uso de design pelas empresas e a posição que os designers ocupam, existem ferramentas de diagnóstico, tais como a tabela de Alpay Er (1997) e a *Design Ladder* ou Escada do Design. Sua importância reside em determinar qual valor as organizações dão ao design e quanto sua utilização pode ser benéfica para seu desenvolvimento e inovação. As ferramentas apresentadas possuem vários aspectos em comum, como o escalonamento do uso do design em relação ao desenvolvimento da empresa e sua gradação em relação a cada estágio de utilização do design.

2.2.1 A Tabela de Alpay Er (1997)

Em sua tese de doutorado, Patrocínio (2013, p.102) afirma que Alpay Er desenvolveu um trabalho bastante abrangente para analisar o estágio de desenvolvimento de design nos países industrializados, o que foi feito a partir de uma tabela que mostra seus respectivos estágios de

desenvolvimento em desenho industrial. A tabela 2 mostra um recorte da tabela de Alpay Er (*apud* Patrocínio 2013, p.104), em que foram selecionadas as seguintes colunas: estágios de desenvolvimento de design, nível de uso de design pela empresa e política de design do governo.

Tabela 2 - Estágios de desenvolvimento de design; nível de uso de design pela empresa e política de design do governo.

Estágios de desenvolvimento de design	Nível de uso de design pela empresa	Política de design do governo
1 - Fase de protodesign	Não há	Não há
2 - Fase embrionária	Artista, designer ou arquiteto (estranhos à indústria). Design é uma missão cultural.	Desenho industrial é visto como uma espécie de ferramenta de desenvolvimento, mas não há política sobre como usá-lo dentro de uma estrutura governamental.
3 - Fase emergencial	Desenho industrial como uma ferramenta para a mera modificação do produto. Designers autônomos contratados pelas empresas.	Financiamento da educação em design em nível universitário e concessão de bolsas de estudo para pós-graduação nos países avançados.
4 - Fase de desenvolvimento I	Equipes <i>in-house</i> de design. Desenho industrial é uma ferramenta de diferenciação e adaptação do produto baseado em sua modificação. Reconhecimento do design como ferramenta competitiva.	Grupos de design são incorporados em agências do governo de alguns países industrializados, mas não existe uma política geral de design.
5 - Fase de desenvolvimento II	Equipes <i>in-house</i> de design e uso de empresas de consultoria de design. Design como um fator de marketing.	Desenho industrial é incorporado em algumas políticas governamentais, tais como a promoção das exportações.
6 - Fase de decolagem	Grandes departamentos especializados de design. Design é reconhecido como parte da estratégia corporativa.	Desenho industrial é reconhecido como parte de uma estratégia competitiva nacional.
7 - Fase de maturidade	Design como uma força líder na estratégia da empresa. Inovação.	Desenho industrial é um elemento de inovação. Centros de design são geridos por profissionais.

Fonte: Adaptado da Tabela de Alpay Er, 1997

As linhas da tabela 2 mostram os estágios de desenvolvimento do design, que são descritos por Alpay Er (*apud* Patrocínio e Nunes, 2015, p. 44-50) da seguinte forma:

- **Fase de protodesign** - retrata uma época em que o design industrial era inexistente;
- **Fase embrionária** - durante a década de 1950 e início da década de 1960, quando se iniciavam as políticas de substituição de importações, é o momento em que o design industrial começou a se estabelecer como um conceito apesar de não existir como uma atividade industrial;

- **Fase emergencial** - entre as décadas de 1960 e 1970 e “em nível empresarial, o design empresarial representava um papel mimético no processo de modificação de produtos”;
- **Fase de desenvolvimento I** - corresponde à década de 1980 em que tanto a institucionalização do design quanto o emprego dos designers autônomos se tornou comum em muitos NICs²⁴;
- **Fase de desenvolvimento II** - marca a recessão econômica internacional da década de 1980 em que pela primeira vez o papel do design foi reconhecido por líderes dos Governos;
- **Fase de decolagem** - é um período anterior à fase de amadurecimento e corresponde à época em que o design industrial é visto como tendo um papel relevante para as estratégias nacionais com vistas ao mercado global pelas políticas governamentais;
- **Fase de amadurecimento** - aparentemente nenhum dos NICs ainda a atingiu.

A partir da análise da tabela 2, pode-se concluir que quanto mais alto o estágio de desenvolvimento de design pela empresa, maior será seu uso e conseqüentemente melhores resultados serão alcançados. Esses resultados podem ser verificados nos estágios 5, em que design é visto como um fator de marketing, no 6 em que design já passa a ser estratégia corporativa e no 7, em que design é visto como força de liderança na estratégia da empresa e fator de inovação.

Em relação à política de design do Governo, percebe-se que também a partir do estágio 5, o design começa a ser visto como política governamental, mas ainda não de forma abrangente. Somente no estágio 7, da mesma forma como ocorre com as empresas, no Governo, o design passa a ser visto como elemento de inovação e importa destacar que, neste patamar, os centros de design já são gerenciados por profissionais da área, o que realmente

²⁴ A categoria “Países Recentemente Industrializados” (NIC, sigla do termo em inglês *Newly Industrialized Countries*) é uma posição de classificação social/econômica aplicada a vários países ao redor do mundo por cientistas políticos e economistas. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Pa%C3%ADses_recentemente_industrializados. [Acesso em: 04/04/2016].

demonstra a intenção governamental em investir e apostar no design como fator de inovação e desenvolvimento.

2.2.2 As versões da Escada do Design

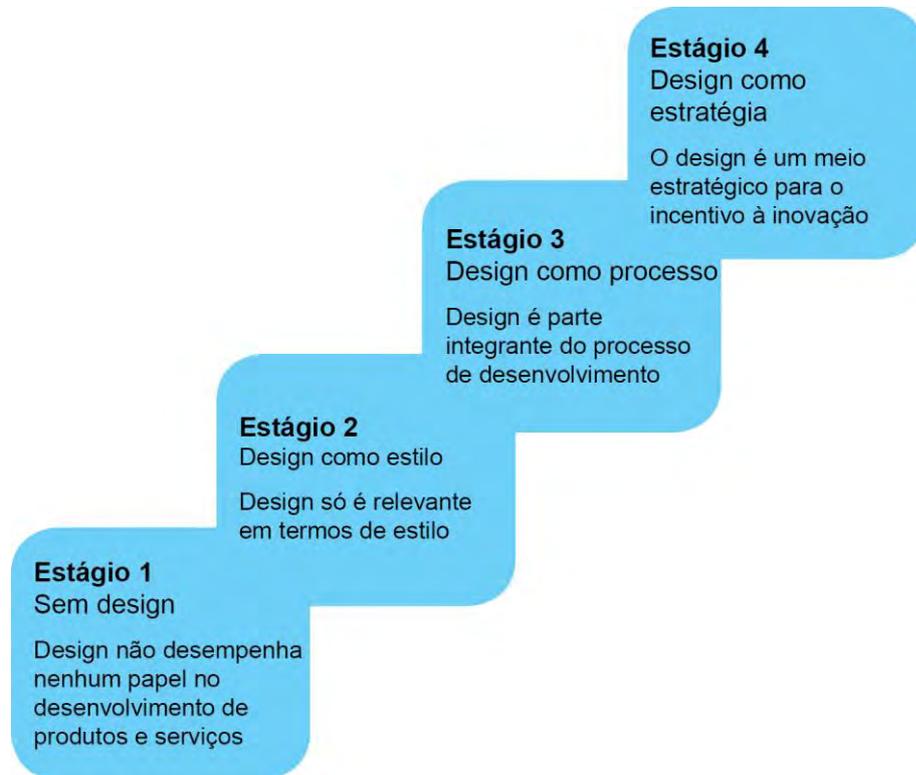
A Escada do Design é uma ferramenta visual, que apresenta os estágios de uso do design como uma figura de escada, em que à medida que a empresa “sobe” na escada, fará mais uso do design e mais estratégico o design será para as organizações. Essa pesquisa traz três versões da Escada do Design, a primeira foi desenvolvida pelo *Danish Design Centre* (DDC) em 2003, a segunda foi apresentada pelo *Relatório Design for Public Good* (SEE PLATFORM) em 2013, específica para o setor público. A terceira é a Escada de Gestão do Design (Kootsra, 2009), que consta no Diagnóstico do Design Brasileiro (2014, p.23).

2.2.2.1 A Escada do Design do *Danish Design Centre* (DDC)

A Escada do Design (fig. 17) foi desenvolvida pelo *Danish Design Centre* (DDC) em 2003 para visualizar os níveis de utilização de design nos negócios na Dinamarca. Porém, hoje é usada também para diagnóstico pelas empresas públicas e privadas em geral. A Escada do Design se baseia na hipótese de que ao se colocar mais ênfase em design nas fases iniciais do desenvolvimento dos projetos e dar ao design uma posição estratégica dentro do gerenciamento de negócios, é possível conseguir rendimentos mais elevados²⁵. É composta por 4 degraus que correspondem aos estágios de uso de design.

²⁵ SEE PLATFORM. Design Ladder. In Library of Case Studies. Disponível em: <http://www.seeplatform.eu/casestudies/Design%20Ladder>. [Acesso: em 28/04/2015].

Figura 17 - Escada do Design do *Danish Design Centre*.



Fonte: DDC

No **primeiro estágio** não há uso do design. O design desempenha pouco ou nenhum papel no desenvolvimento dos produtos ou serviços. Por exemplo, o desenvolvimento de produtos e serviços é realizado por pessoas que não são profissionais da área.

No **estágio dois**, o que é levado em consideração é o estilo, a estética, a aparência e a ergonomia. O design poderá estar envolvido, mas normalmente a elaboração de produtos e de serviços será feita por profissionais de outros setores.

O design é considerado em termos de processo ou método em serviços ou produtos no **terceiro estágio**, sendo apenas utilizado nas fases iniciais de desenvolvimento. Design não é um resultado, mas uma abordagem integrada nos estágios iniciais dos processos. A solução é impulsionada pelo problema e requer o envolvimento de uma grande variedade de habilidades e capacidades, como por exemplo técnicos de processo e de materiais, especialistas em marketing e pessoal administrativo. A solução de design é adquirida externamente e adaptada para as exigências do usuário.

Por sua vez, no **estágio quatro**, o design é visto como fator estratégico e parte integrante da renovação da empresa, de seu conceito de negócio e como um meio de incentivar a inovação. O processo de design é ligado aos objetivos da empresa, desempenhando um papel relevante em todas as fases de desenvolvimento.

2.2.2.2 Escada do Design do Relatório *Design for Public Good*

O Relatório *Design for Public Good* (SEE, 2013) apresenta a Escada do Design (fig.18), desenvolvida especificamente para o setor público, com três degraus.

Figura 18 - Escada do Design do Relatório *Design for Public Good*.



Fonte: SEE, 2013

Conforme o mesmo relatório na pág. 8:

O pensamento do design pode ser aplicado no setor público em diferentes níveis, sendo representado a partir de uma escada, usada como ferramenta de diagnóstico para as organizações públicas e nações verificarem o seu nível de uso do design e definirem um caminho para o desenvolvimento.

A Escada do Relatório *Design for Public Good* (SEE, 2013, p.8) foi eleita para esse estudo por ter sido desenvolvida especificamente para o setor público, em contraste com a do DDC

que foi elaborada para uso pelas empresas em geral. Ainda assim, é possível cotejar seus estágios:

- O estágio 1 da Escada do Design do DDC - **sem design** - não apresenta correspondência com a Escada do relatório, pois desde o Degrau 1 desta, já há uso de design pelas organizações públicas;
- O estágio 2 - **design como estilo** - poderia corresponder ao Degrau 1, em que o design é usado para resolver problemas isolados, desde que as soluções fossem apenas estéticas;
- O estágio 3 - **processo** - se confunde com o Degrau 2 (capacidade) mas não é seguro afirmar sua correspondência;
- O estágio 4 - **estratégia** - corresponde ao Degrau 3 (política), pois uma empresa considerar o design como ferramenta estratégica significa o mesmo que uma organização pública enxergar o design como política, por que dessa forma, estará inserido em sua estratégia organizacional.

Comparando os estágios de uso do design da Escada do Design do Relatório *Design for Public Good* (SEE, 2013, p.8) com as fases da tabela de Alpay Er (1997), é possível se chegar às seguintes conclusões:

- O degrau 1 corresponde à fase 1 da tabela, em que para o Governo não há uso do design e à fase 2 em que ainda não existem políticas próprias para uso do design dentro da esfera governamental;
- Quanto à fase 3 da tabela, apesar de o Governo já demonstrar interesse em design, se pode concluir que esse estágio corresponderia a uma passagem do degrau 1 para o 2 da Escada, ou seja, se vislumbra um avanço no uso do design;
- Por sua vez, o degrau 2 corresponde às fases 4 e 5 da Tabela, em que o design já aparece incorporado às agências e organizações de governo ou em algumas políticas governamentais. Nesse ponto, o design já é tido como capacidade;

- O degrau 3 dispõe que o design já faz parte das políticas das organizações, correspondendo à fase 6 no tocante a fazer parte de estratégias competitivas e à fase 7, que trata o design como elemento de inovação. Nestes dois últimos, o design já pode ser considerado elemento estratégico para os Governos.

2.2.2.3 A Escada de Gestão do Design

A publicação Diagnóstico do Design Brasileiro (CBD, 2014, p.23) traz uma versão da Escada do Design, intitulada Escada de Gestão do Design (Kootsra, 2009), que também foi desenvolvida com base na versão do *Danish Design Centre* (DDC) e posteriormente adaptada pelo programa *Design Management Europe* (DME).

Sua importância reside na classificação do perfil de gestão de design pelas empresas, sendo possível então, extrair parâmetros para classificar as empresas pelo uso do design através dos quatro níveis apresentados (correspondentes aos 4 degraus da Escada do Design do DDC):

- **DM1** – A empresa estará classificada no nível 1 quando o design for “utilizado de maneira esporádica e descontinuada, com pouco conhecimento disponível para lidar com as atividades do setor”, sendo que não se consegue prever as fases do projeto e os resultados são inconsistentes;
- **DM2** – Quando na empresa “o design não é reconhecido como ferramenta para a inovação de produtos”, é utilizado para auxiliar na área de marketing, para agregar valor aos produtos, embalagem ou identidade visual por meio de estética. Nessas empresas, quase não há integração entre os departamentos e as atividades desenvolvidas pelos designers;
- **DM3** – A empresa estará neste nível quando houver um funcionário ou departamento cuja responsabilidade formal seja fazer a gestão de design, devendo atuar como “uma interface para designers e outros departamentos, bem como para

gestores na empresa”. Neste nível, o design é usado proativamente e visto como uma característica intrínseca aos novos produtos;

- **DM4** – “As empresas deste nível têm o design como referencial e se destacam por investirem em estratégias de diferenciação focadas em design. A alta administração e outros departamentos estão intimamente envolvidos com o design, que faz parte da estratégia de negócios da empresa”.

Deve-se considerar que essa classificação foi desenvolvida para abarcar o setor privado, porém não há nenhum óbice em ser também aplicada ao setor público, sempre levando em conta as peculiaridades dessa área.

O Diagnóstico do Design Brasileiro (CBD, 2014, p.22) aponta que os níveis da Escada de Gestão do Design variam desde “não há gestão de design” até o mais alto grau que é “gestão de design como parte da cultura da empresa”. E que a melhor empresa é a que possui melhor capacidade para gerir o design, que estará no nível mais alto de gestão, o DM4. Também diz que estar na posição DM3 é excelente pois é o nível em que o design já está integrado nas atividades rotineiras da empresa e que para chegar ao nível DM4, será necessária “uma mudança cultural e estratégica”, o que nem sempre é o que as empresas necessitam, especialmente para aquelas em que o foco principal não é o design. Ao cotejá-la com a Escada do Design do Relatório *Design for Public Good* (SEE, 2013), o que se pode inferir é que:

- O Degrau 1 corresponde ao parâmetros DM1 e DM2, já que nesse estágio, as organizações ainda não utilizam o design de forma contínua e consciente, sendo usado como “ferramenta para a inovação de produtos” e para auxiliar a área de marketing;
- Embora o Degrau 2 pareça ter semelhança com o parâmetro DM3, se pode dizer que este encontra-se acima do degrau 2, pois nesse estágio as organizações já entendem que deve haver algum funcionário apto para fazer a gestão e a integração do design internamente e também o design é usado de forma proativa.
- Por sua vez o Degrau 3 se encaixa perfeitamente no parâmetro DM4, já que neste o design já é visto como estratégico para a organização, e uma vez sendo estratégico, fará parte da política empresarial.

A tabela 3 apresenta uma comparação entre os estágios de Design das Escadas apresentadas nesse tópico e servirá como referência para os resultados apresentados no capítulo 4:

Tabela 3 - Síntese dos estágios de design apresentados nas Escadas do Design.

Estágios de Design	Escada do Design do <i>Danish Design Centre</i> (DDC, 2003)	Escada do Design do Relatório <i>Design for Public Good</i> (2013)	Escada de Gestão do Design (Koostra, 2009)
1	Estágio 1 Sem design	Degrau 1 Problemas isolados	DM1 Usado esporadicamente
2	Estágio 2 Estilo	Degrau 2 Capacidade	DM2 Estética
3	Estágio 3 Processo	Degrau 3 Política	DM3 Usado proativamente
4	Estágio 4 Estratégia	–	Estratégia

2.3 Design de serviços

O design de serviços ainda é considerado um campo novo. Segundo Secomandi (2014, p.2) somente a partir dos anos 90 e principalmente após os anos 2000, os designers começaram a se dedicar aos serviços. Em 2010, Freire e Damazio destacaram os movimentos iniciais dessa disciplina, a saber: o livro de Hollins e Hollins que foi publicado em 1991; o Doutorado de Pacenti na Itália no Politécnico de Milão; a nomeação de Birgit Mager para a cátedra de design de serviços na Universidade de Ciências Aplicadas de Colônia na Alemanha e a criação do *Service Design Network*, que também lançou o primeiro periódico especializado, chamado Touchpoint.

Tradicionalmente, o design é associado apenas à estética do produto. Porém, o papel do design e a atuação do designer estão se expandindo e os designers passaram a contribuir em diferentes níveis, que vão desde negócios estratégicos e gestão de design até o projeto conceitual e o desenvolvimento e produção de produtos e serviços para os setores privado e

público (Relatório *Design for Growth and Prosperity*, EUROPEAN COMMISSION, 2012, p.19)²⁶.

O design possibilita o desenvolvimento de serviços públicos melhores, mais transparentes e eficientes e contribui para a inovação social, aumentando assim a qualidade de vida dos cidadãos da Europa e dos países que investem em design.

Na esfera pública, o design tem sido cada vez mais reconhecido como ferramenta importante, o que se dá principalmente por seu foco no usuário, tanto de produtos quanto de serviços e por seu potencial de inovação. O Relatório *Design for Growth and Prosperity* (EUROPEAN COMMISSION, 2012) e o pesquisador Patrocínio (2013) apontam para essa tendência, especialmente a partir de experiências bem sucedidas na Europa, na última década.

Os países da Europa vem enfrentando desafios econômicos e sociais complexos que exigem novas soluções, e para isso buscam alcançar uma capacidade de inovação através do design para fornecer produtos e serviços atraentes e sustentáveis, visando alcançar o setor público. Por essa razão os serviços devem ser inovadores para estimular os usuários e trazer melhorias na qualidade da prestação dos serviços (Relatório *Design for Growth and Prosperity*, EUROPEAN COMMISSION, 2012, p.19).

Segundo o Relatório A Era do Governo Cidadão publicado pelo Instituto Tellus em 2012²⁷, alguns aspectos tem que ser considerados quando o assunto é qualidade de cidadania, pois a prestação dos serviços públicos constitui uma das vias para a concretização da cidadania plena. Deve se levar em conta que é necessário prosperidade, solidariedade e igualdade para que se alcance o bem-estar para todos; que tais requisitos só são possíveis mediante serviços públicos de qualidade, acessíveis e sustentáveis e que o Estado é o responsável por arcar com os custos e organizar a prestação desses serviços.

No Brasil, torna-se imprescindível que os serviços funcionem melhor e que levem em conta as necessidades da população. Os cidadãos precisam contar com serviços de educação, saúde, transportes e outros e que sejam prestados com qualidade. A inovação aparece então como importante propulsor para a melhoria no serviço público, não somente como novidade, porém no sentido de “sair da lógica burocrática para uma efetiva revolução na maneira de organizar e prestar tais serviços”. O que se deseja é que o cidadão não necessite mais ficar

²⁶ O Relatório *Design for Growth and Prosperity* é um documento elaborado pela European Commission, sua importância reside em mostrar que o design pode alcançar um novo nível de consciência em relação à inovação centrada no usuário, para os países da Europa.

²⁷ O Relatório A Era do Governo Cidadão publicado pelo Instituto Tellus em 2012 possui extrema importância para esse estudo, pois aponta de forma bastante elucidativa as dificuldades, caminhos e perspectivas para a inovação no serviço público brasileiro. O Instituto Tellus é uma organização sem fins lucrativos que promove a inovação no Brasil, buscando desenvolver pesquisas e iniciativas para inspirar gestores e a sociedade civil a inovar. INSTITUTO TELLUS. O que fazemos? Disponível em: <http://www.tellus.org.br/home/Instituto/#1-Instituto-oquefazemos>. [Acesso em 10/05/2016].

horas em filas nas repartições ou hospitais públicos para ser atendido ou tenha que voltar várias vezes por falta de informação apropriada, por exemplo (Relatório A Era do Governo Cidadão, TELLUS, 2010, p.7).

2.3.1 Serviços

Definir serviços não é uma tarefa simples, tanto que autores tais como Shostack (1984), Moritz (2005) e Vargas (2009) apresentam conceitos nem sempre unânimes sobre o tema.

De acordo com Shostack (1984, p.2-3) o que diferencia produtos de serviços, é que estes não podem ser tocados, experimentados ou dispostos numa prateleira. Por serem intangíveis por natureza, serviços só podem ser vivenciados por consumidores através da evidência tangível (*tangible evidence*), que são as coisas que o consumidor pode compreender com seus cinco sentidos. Serviço não é um objeto físico e nem pode ser possuído.

Moritz (2005, p.29-30) define serviços a partir do critério de exclusão, isto é, do que não é serviço. Para ele, uma das características dos serviços é que não são tangíveis e não tem forma física. E somente quando alguém participa de uma jornada, é que perceberá os resultados da prestação de um serviço. Stickdorn e Schneider (2014, p.160) conceituam jornada como uma narrativa da experiência dos usuários, que descreve suas interações com o serviço e as emoções que o acompanham durante sua prestação.

Como visto, intangibilidade é uma característica intrínseca aos serviços. Por isso, para os designers de serviços, o grande desafio é conseguir criar evidências tangíveis, como por exemplo na aviação: os próprios aviões, uniformes e lanches e na hotelaria: o papel higiênico dobrado, deixado pelas camareiras dos hotéis para demonstrar que o serviço de limpeza e higienização dos banheiros foi feito.

Serviços são experiências complexas, que acontecem durante um período de tempo e obrigatoriamente passam pelos *touchpoints* ou pontos de contato, que segundo Stickdorn e Schneider (2014, p.36) são “toda e qualquer instância de contato entre usuário e provedor de serviço”.

O que os clientes buscam são experiências prazerosas de serviços. Nenhuma experiência é igual a outra. O design de serviços coloca o consumidor em posição de destaque, tornando

necessário que os prestadores de serviços compreendam o que ele deseja e levando em conta que não é possível planejar nem prever suas reações.

Lovelock e Gummesson (2004, p. 27-29) questionam se é possível generalizar os serviços a partir dos conceitos tradicionais, que os definem em quatro características básicas, a saber: intangibilidade, heterogeneidade, inseparabilidade e perecibilidade, chamados de IHIP.

Para os referidos autores (Lovelock e Gummesson, 2004, p.27-29), os serviços certamente possuem natureza intangível, porém muitos envolvem atividades tangíveis durante sua prestação em que os consumidores necessitam usar um ou mais de seus cinco sentidos. De tais serviços surgem mudanças, cujos resultados são tangíveis, como uma cirurgia bem sucedida, um corte moderno de cabelo e a sensação de bem-estar após realizar exercícios, tais efeitos podem ser tanto efêmeros quanto permanentes e irreversíveis. E ainda há aqueles serviços que podem ser customizados, assim como os de transporte aéreo: venda de passagens, reserva de assentos e escolha de refeições, porém mesmo nesses casos, ainda é possível que o consumidor, dentre as possibilidades oferecidas, escolha a que mais lhe agrada. Por fim, há os serviços duráveis, que não perecem com o passar do tempo, como por exemplo, reproduções de músicas e livros, de caráter intelectual.

Embora exista um consenso acerca da variabilidade ou heterogeneidade dos serviços (não podem ser padronizados) ser uma característica inerente aos serviços nada foi dito a respeito de máquinas e equipamentos que fornecem produtos e serviços modulados.

A inseparabilidade é uma característica distintiva dos serviços, por que diz respeito à simultaneidade de sua produção e consumo. Também há serviços que não ocorrem simultaneamente à sua produção e consumo, isto é, essas duas etapas ocorrem em momentos distintos, muitas vezes não envolvendo diretamente o consumidor. A título de exemplo, podemos citar o transporte de carga e a lavagem de roupas.

Perecibilidade significa que os serviços não podem ser salvos, armazenados para reutilização posterior, revendidos ou devolvidos e que não são duráveis. Porém é possível que os serviços sejam duráveis e até armazenados, como por exemplo aqueles baseados na informação e nos meios de comunicação, e também as mídias que guardam informação para revenda e utilização pelos consumidores, que poderão utilizá-los diversas vezes, tais como músicas e livros disponíveis em formato digital na Internet (Lovelock e Gummesson, 2004, p.20).

Segundo Vargas (2009, p.3), hoje podemos encontrar um “quase-consenso” a respeito das características dos serviços. Para os autores Barcet e Bonamy (*apud* Vargas, 2009, p.3) suas três características são:

- **Imaterialidade** - quando o resultado do serviço não é tangível;
- **Percibilidade** - a prestação e o uso do serviço são simultâneos, isto é, acontecem no mesmo momento temporal;
- **Caráter relacional** - se reflete na co-produção e análise dos resultados, mostrando a importância do cliente do serviço em sua produção.

Essas características demonstram os aspectos técnicos dos serviços, uma vez que dizem respeito aos seus resultados e processo produtivo. Há ainda uma quarta característica, apontada por Grönross (*apud* Vargas, 2009, p.3), que entende os serviços como atividades ou uma série de atividades em vez de coisas.

Sob viés econômico, Meroni e Sangiorgi (2011, p.17-18) propõem uma abordagem funcional para os serviços chamada “thinking by functions”, em que para reduzir os gastos de produção, o que deve ser oferecido são as funções e não mais os produtos, que é orientada para propor soluções nesse sentido.

A hipótese é de que é possível criar ofertas para fornecer aos consumidores o mesmo nível de *performance* dos produtos tradicionais, mas usando menos coisas (desmaterialização) e, assim, se terá um menor impacto ambiental. A base dessa abordagem é conhecida como a “revolução da eficiência”, que se trata de uma mudança de valores, de modos de consumo e estilos de vida relacionada com a venda de serviços em vez de produtos, permitindo uma otimização da logística e distribuição.

Serviços têm sido tradicionalmente encarados como uma possível alternativa para o modelo de fabricação de consumo baseado na propriedade e no descarte. O PSS (*Product Service System*) - sistema de produto e serviço, é composto por uma soma de produtos tangíveis e serviços intangíveis, projetados e combinados de modo que em conjunto são capazes de satisfazer as necessidades do cliente.

O potencial transformador dos serviços se deve às suas diferentes características: os serviços não implicam em propriedade e, portanto, podem superar os padrões de consumo tradicionais; os serviços dependem do comportamento e participação direta dos usuários no sistema de entrega, o que requer mudanças em seus estilos de vida e modos de consumo,

podendo significar que há uma possibilidade inerente para mudanças sistêmicas, otimização de recursos e ofertas de valor agregado (Meroni e Sangiorgi, 2011, p.13-14).

A tabela 4 relaciona as características Intangibilidade, Heterogeneidade, Inseparabilidade e Percibilidade (IHIP) dos serviços com suas descrições e mostra como podem contribuir na prática para o design de serviços (Meroni e Sangiorgi, 2011, p.18.).

Tabela 4 - Características IHIP dos serviços.

Características dos serviços	Descrição	Contribuição do Design de Serviços
Intangibilidade	<ul style="list-style-type: none"> Serviços não podem ser vistos, sentidos, experimentados ou tocados Mercadorias podem ser detectadas 	<ul style="list-style-type: none"> Evidenciar a oferta de serviços e a experiência de serviço Fazer o intangível se tornar tangível Design empático Desmaterialização como uma alavanca de inovação
Heterogeneidade	A qualidade da <i>performance</i> pode variar de tempos em tempos, dependendo de cada situação e dos participantes do serviço	<ul style="list-style-type: none"> Usuários são vistos como solução e não como problema Aproximação com o co-design Serviços colaborativos
Inseparabilidade	A maioria dos serviços requerem a presença dos usuários para sua prestação	<ul style="list-style-type: none"> Serviços tidos como ações planejadas Projetar as condições para possíveis comportamentos e interações Design sistêmico Arquitetura modular de serviços
Percibilidade	A maioria dos serviços não podem ser estocadas e ainda dependem da habilidade de equilibrar e sincronizar a demanda com a capacidade de oferta	<ul style="list-style-type: none"> Estratégias de replicação Soluções de serviços interligados

Fonte: Meroni e Sangiorgi, 2011

2.3.2 Design de serviços no setor público

O design de serviços é uma atividade interdisciplinar, pois engloba métodos e ferramentas de diversas áreas, tais como administração e marketing e ajuda as organizações a melhorar os serviços e a oferecer experiências de qualidade para os clientes, tornando-as mais competitivas.

Um dos aspectos importantes sobre esse tema, é que o usuário encontra-se em posição de destaque, o que vale dizer que toda a atenção durante a prestação dos serviços estará voltada para a satisfação de suas necessidades. Embora a maioria das organizações concorde que a prestação dos serviços deve estar orientada para o usuário, nem sempre isso é o que acontece.

O design de serviços é centrado no usuário, cuja participação e envolvimento são necessários para a entrega de um serviço. É importante que o designer se coloque no lugar do usuário para entender sua experiência do serviço, bem como seu contexto.

Conforme Pullman e Gross (2004, p.553, *apud* Zomerdijsk e Voss, p.3), as organizações que prestam serviços já reconheceram a importância da experiência do cliente para satisfazê-lo e manter sua fidelidade e que “uma experiência ocorre quando um cliente tem qualquer sensação ou adquire o conhecimento de um certo nível de interação com os elementos de um contexto criado por um prestador de serviços” e também perceberam que é necessário colocar a experiência do cliente como o centro da oferta de serviço e de sua atenção.

Os serviços centrados na experiência do usuário são caracterizados por serem projetados para seduzi-los, isto é, para que eles se conectem ao serviço de forma inesquecível e pessoal (Pine and Gilmore 1999; Pullman and Gross 2004; *apud* Pullman and Gross 2004, p.5). A forma de envolvimento pode ser emocional, física, intelectual ou mesmo espiritual, e o nível de participação e envolvimento do cliente depende de sua participação e conexão com o meio ambiente e a experiência proporcionada.

Outra característica do design de serviços é ser co-criativo. Para oferecer serviços é necessário envolver todos os *stakeholders*: funcionários de atendimento e de retaguarda, gestores, as interfaces não humanas (máquinas de venda automática, por exemplo) e *sites* da Internet. Os usuários também tem que estar envolvidos nas etapas dos processos de criação porque somente eles saberão definir quais são suas necessidades.

O design de serviços é um processo sequencial. Stickdorn e Schneider (2014, p.5-3) dizem que serviços são:

Processos dinâmicos que ocorrem ao longo de um determinado período de tempo. No processo do design de serviços, é fundamental levar em consideração essa linha do tempo do serviço, uma vez que o ritmo de um serviço pode influenciar o estado de humor dos usuários.

Para entender a sequência do serviço, é necessário identificar seus *touchpoints*. Secomandi (2014, p.2-3) entende que o design se ocupa de projetar as interfaces de serviço (pontos de contato entre usuários e provedores de um serviço). A título de exemplo, o autor cita o transporte público metroviário, que possui diversas interfaces usuário-provedor, como “a

arquitetura e ambientação das estações, os sistemas de sinalização, os pontos de venda informatizados e/ou operados por humanos, os trens etc”.

É necessário que o serviço se torne evidente e tangível, o que significa tornar o intangível, tangível e mostrar de alguma forma concreta que o serviço foi prestado ou fazer com que o usuário tenha uma boa lembrança daquele serviço. As evidências devem ajudar a revelar serviços que ocorrem de forma discreta.

O design de serviços também é uma atividade holística, por isso é importante olhar de forma mais ampla possível para o ambiente aonde o serviço vai ser prestado, de modo a observar a infra-estrutura do serviço como um todo, buscando compreender suas diferentes partes e contando com o apoio de outros serviços e pessoas²⁸.

A tradição europeia de cidadania inclui a participação dos cidadãos na concepção dos serviços públicos. Métodos de co-design podem garantir que os serviços públicos sejam compreensíveis, transparentes e acessíveis a todos e fornecer a base para o desenvolvimento de novos serviços focados nas necessidades dos indivíduos.²⁹

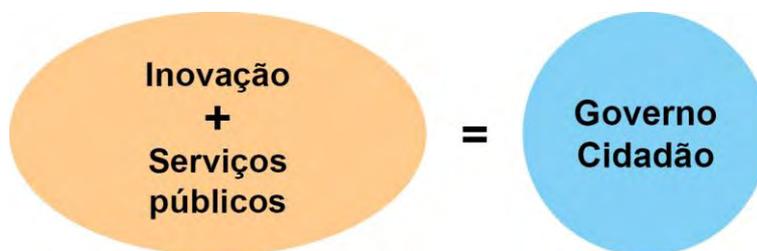
Uma pergunta que o Relatório A Era do Governo Cidadão (TELLUS, 2012, p.11) tenta responder é porque as organizações públicas atualmente tem colocado tanto foco nos serviços. A premissa inicial para responder a essa pergunta é que o Governo, através da prestação dos serviços públicos, tais como escolas, postos de saúde, hospitais, transporte público, entre outros, entrega valor e benefícios para o cidadão e dessa forma, se relaciona diretamente com a sociedade. E justamente, por ser esse contato, o ponto de encontro entre o Governo e o cidadão, qualquer mudança, para melhor ou pior, impacta imediatamente na vida dos cidadãos. Por essa razão, é necessário romper com os paradigmas pré-concebidos sobre a prestação de serviços públicos no Brasil e trabalhar para que o Governo, se torne um “Governo Cidadão”, que de acordo com o relatório é “um Estado que coloca o ser humano no centro de suas decisões, ao co-criar soluções com os diversos atores: sociedade, gestores públicos, setor privado, organizações não governamentais, movimentos sociais, entre outros”.

A figura 19 a seguir, ilustra a inovação nos serviços público que poderá resultar na formação do “Governo Cidadão”:

²⁸ SEE PLATFORM. Design for service for both service and manufacturing businesses. Disponível em: <http://www.seeplatform.eu/docs/design%20for%20service.pdf>. [Acesso em: 28/04/2015] , p.8.

²⁹ EUROPEAN COMMISSION. Design for Growth and Prosperity. Report and recommendations of the european design leadership board. Helsinki, 2012.

Figura 19 – Inovação nos serviços públicos = Governo Cidadão.



Fonte: Relatório A Era do Governo Cidadão, TELLUS, 2012

Ainda que as mudanças sejam necessárias, o que se pode concluir é que no Brasil, apesar de haver algumas exceções, o Governo ainda está muito aquém de ter a inovação como um princípio norteador para suas políticas públicas e de incorporar seus métodos de inovação para auxiliá-lo na melhoria da prestação dos serviços públicos (Relatório A Era do Governo Cidadão, TELLUS, 2012, p.12).

Para demonstrar que é possível obter bons resultados através do uso de design de serviços no setor público, essa pesquisa traz dois exemplos bem-sucedidos que propiciaram melhorias na prestação dos serviços e beneficiaram as comunidades envolvidas.

O primeiro caso é o **Programa + 60 SP**, em São Paulo, Brasil, o segundo trata-se do **Portal GOV.UK**, da Inglaterra. Nos dois casos, o design foi usado como ferramenta de inovação, apontando caminhos para seu uso no setor público. Seguem os exemplos:

2.3.2.1 Programa + 60 SP

Em 2011, um grupo de atendentes da Biblioteca Pública de São Paulo (BSP) estava em oficina de treinamento no Instituto Tellus de São Paulo (especializado em desenvolver serviços públicos com foco no cidadão), na área de prestação de serviços culturais. Nessa oficina, a equipe percebeu a necessidade de oferecer melhores serviços para o segmento de usuários da faixa etária acima de 60 anos. A partir dessa ideia, o **Programa + 60 SP** começou a ser elaborado, em parceria com a SP Leituras (organização social de cultura) e o Instituto Tellus.

Então, surgiu a pergunta: como fazer para melhor compreender, atender e fidelizar o público de idosos da biblioteca? Essa questão trouxe como resposta dois pressupostos para o projeto. Em primeiro lugar, seria necessário compreender quem faz parte desse público, da forma mais empática possível, sendo fundamental envolver toda a equipe da Biblioteca e o público-alvo na sua formulação. Depois, percebeu-se que os idosos deveriam ser tratados não como um grupo passivo, porém como “agente, reproduzidor e criador de cultura, a ser integrado a todos os outros públicos atendidos pela Biblioteca”³⁰.

O **Programa + 60 SP**, elaborado a partir da metodologia de design de serviços se propõe a atender às necessidades dos idosos no acesso à Biblioteca Pública de São Paulo. Foi criado em 2012 para oferecer serviços para a população dessa faixa etária, visando “proporcionar bem-estar às pessoas, fortalecer seu papel na sociedade, dar um novo sentido ao envelhecimento e valorizar os pontos positivos dessa etapa da vida.”³¹

O projeto foi desenvolvido e implantado de janeiro a julho de 2012, contando com a participação de cerca de 80 pessoas, entre atendentes, gestores, diretores da Biblioteca, funcionários da SP Leituras, *stakeholders* da biblioteca e outros atores.

Os resultados finais foram bastante favoráveis, integrando o idoso ao espaço da Biblioteca, facilitando seu acesso aos espaços e propiciando um espaço de convivência agradável. A seguir, a lista dos resultados finais que constam do relatório do **Programa 60 + SP**³²:

- Serviço implementado e operando com um time de cinco atendentes selecionados e capacitados;
- Agenda anual com oficinas, palestras, cursos e eventos voltados ao público com mais de 60 anos;
- Caderno executivo com o plano de ação com mais de 400 ideias a serem implementadas para a melhoria do serviço;
- Espaço físico com poltronas, mesas, prateleiras, lupas, proteção de quina de mesa, entre outras soluções voltadas para o público, nomeado como Espaço + 60;

³⁰ INSTITUTO TELLUS. Inovações em Serviços de biblioteca para Terceira Idade. São Paulo: SP Leituras, 2012, p.11.

³¹ *Idem*, p.19.

³² *Ibidem*, p.25-26.

- Desenvolvimento da identidade visual e materiais de comunicação para a divulgação do projeto;
- Seleção de acervo focado nas necessidades e desejos do público + 60.

2.3.2.2 Portal GOV.UK

O portal do governo do Reino Unido <https://www.gov.uk/> é um caso de prestação de serviços para a população em que há nítida preocupação com o cidadão e em que o design de serviços foi utilizado para satisfação de suas necessidades. No próprio portal há vários links mencionando design de serviços. Como exemplo há o Government Service Design Manual, que explica como construir serviços tão bons que a população sempre vai querer usá-los.

Outro link importante do portal são os princípios de design utilizados para a sua construção³³:

1. Comece com necessidades;
2. Faça menos;
3. Projete com dados;
4. Faça o trabalho pesado, para torná-lo simples;
5. Faça. Refaça.
6. Construa para inclusão;
7. Entenda o contexto;
8. Construa serviços digitais, não *websites*;
9. Seja consistente, não uniforme;
10. Faça as coisas abertas: isso as torna melhores.

Nota-se também que o portal é construído visando a facilidade de acesso e navegabilidade, nem sempre se preocupando com a “beleza” das páginas. O que importa é a facilidade e rapidez para que o usuário acesse e encontre as informações buscadas. Em *sites* de governo, o usuário não procura diversão nem se impressionar com aspectos estéticos de webdesign, mas ele precisa que algo seja resolvido de forma mais rápida possível (Relatório *Design for Public Good*, SEE, 2013, p.56).

³³ GOV.UK. Government Digital Services. Design Principles. Disponível em : <https://www.gov.uk/design-principles/>. [Acesso em: 11/08/2015].

A simplicidade foi tomada como um princípio de design para os usuários extremos, isto é, aqueles com menos habilidade em Internet até os mais avançados. Para resolver essa questão, a solução encontrada foi a simplificação das páginas. A equipe, por fim, decidiu adotar o conceito simplicidade em tudo.

O relatório de Lane Fox (*apud* Relatório *Design for Public Good*, SEE, 2013, p.56) recomenda, como primeiro passo para manter a simplicidade, que se tenha somente um domínio, para que o *site* seja simples, claro e rápido de acessar as informações governamentais e os serviços.

Alinhado com os 10 princípios de design utilizados, o portal é bastante simples, comparando com outros *sites* governamentais e o uso de imagens foi reduzido, sendo usadas somente quando necessário. Percebe-se que sua navegação é bastante fácil e mesmo um usuário de língua estrangeira consegue rapidamente localizar as informações que busca.

Tim Brown (*apud* Relatório *Design for Public Good*, SEE, 2013, p.56), da IDEO afirmou que “o Reino Unido está liderando o caminho no uso de design para criar um serviço digital singular para os seus cidadãos”.

2.3.3. Gestão de serviços

Gestão de serviços é uma das vertentes do design de serviços. Para Stickdorn e Schneider (2014, p.104-105), a gestão da operação de serviços ou gestão de serviços tem sua origem na abordagem da linha de produção para os serviços em si, visando organizar a produção e o fluxo de serviços para maximizar o número de usuários atendidos, minimizando o custo de serviço para cada um. Essa visão já está um pouco ultrapassada, porque atualmente o design de serviços tem por escopo atender os usuários, buscando a denominada experiência do usuário, em que cada um, ainda que com serviços padronizados, terá de alguma forma um atendimento personalizado, e assim o usuário se sentirá especial.

A gestão de serviços leva em conta alguns aspectos tais como as expectativas do cliente em relação à prestação do serviço, a formação dos funcionários (que nem sempre estão preparados para as tarefas que lhes são delegadas), a interação dos clientes com as interfaces dos serviços (*touchpoints*) e a qualidade da prestação do serviço, que segundo Spiller et al (2011, p.30-31), envolve:

- Compromisso das lideranças, inserido na cultura da organização;
- Cultura orientada para o cliente, que deve ser objeto de constante acompanhamento;
- Um sistema bem desenhado, amigável e de alto padrão;
- Uso eficiente da tecnologia e da informação para servir, atender, monitorar e representar uma vantagem competitiva.

Na gestão dos serviços, o comportamento do consumidor é fundamental para avaliar a qualidade de um serviço. Esse grau de qualidade poderá ser avaliado a partir de 5 dimensões da qualidade tais como sugerem Berry e Parasuraman (*apud* Spiller et al, 2011, p.31-32): credibilidade, tangibilidade, prestatividade/proatividade, segurança e empatia. Esses critérios servem para avaliar o nível de satisfação do cliente em relação ao serviço prestado.

Ao comparar com o setor público, é possível estabelecer os mesmos critérios de avaliação da qualidade, uma vez que o usuário também espera do Poder Público, serviços prestados de forma confiável; em que as instalações da prestação do mesmo sejam limpas e adequadas e que os equipamentos funcionem de forma satisfatória (por exemplo um hospital público tem que ser limpo, organizado e possuir equipamentos para que os doentes e familiares sejam bem atendidos); que o atendimento feito pelos servidores públicos seja educado e prestativo; que transmitam confiança e segurança e que toda atenção seja dada para qualquer cidadão, especialmente para quem necessite de cuidados especiais.

2.3.4 Abrangência e taxonomia do design de serviços

Em um nível global, segundo Polaine, Lovlie e Reason (2013), a abordagem do design de serviços tem sido utilizada cada vez mais em áreas como a luta pela paz e segurança e o desenvolvimento, por organizações como *The Policy Lab* (www.thepolicylab.org) e *The United States Institute for Disarmament Research* (<http://unidir.org>). Essas organizações estão trabalhando em altos escalões de desenvolvimento e políticas de segurança, pesquisando cenários de saúde e morte nos mais perigosos países do mundo. Existe um reconhecimento de que o design pode contribuir nessas áreas. Porém, essas questões levam os profissionais de design a serem mais rigorosos sobre as causas que adotam porque os resultados são de outra

esfera. Um *website* mal projetado terá um resultado frustrante sem maiores consequências, entretanto um projeto de desarmamento mal desenhado pode significar a morte de várias pessoas.

Tais problemas, como se pode perceber, são de um nível de complexidade bastante alto, cabendo aos Governos gerenciá-los e tentar resolvê-los de forma eficiente e cuidadosa para que não traga danos aos cidadãos. Nesses termos, o design de serviços é uma ferramenta apropriada para lidar com essas questões, enfrentando os problemas sociais, ecológicos e econômicos complexos a partir de uma mentalidade de serviços. O design de serviços é crucial para isso, pois oferece não só uma forma diferente de pensar, mas as ferramentas e métodos para enfrentar os problemas complexos, implementar soluções e medir os resultados através do design. (Polaine, Lovlie e Reason, 2013).

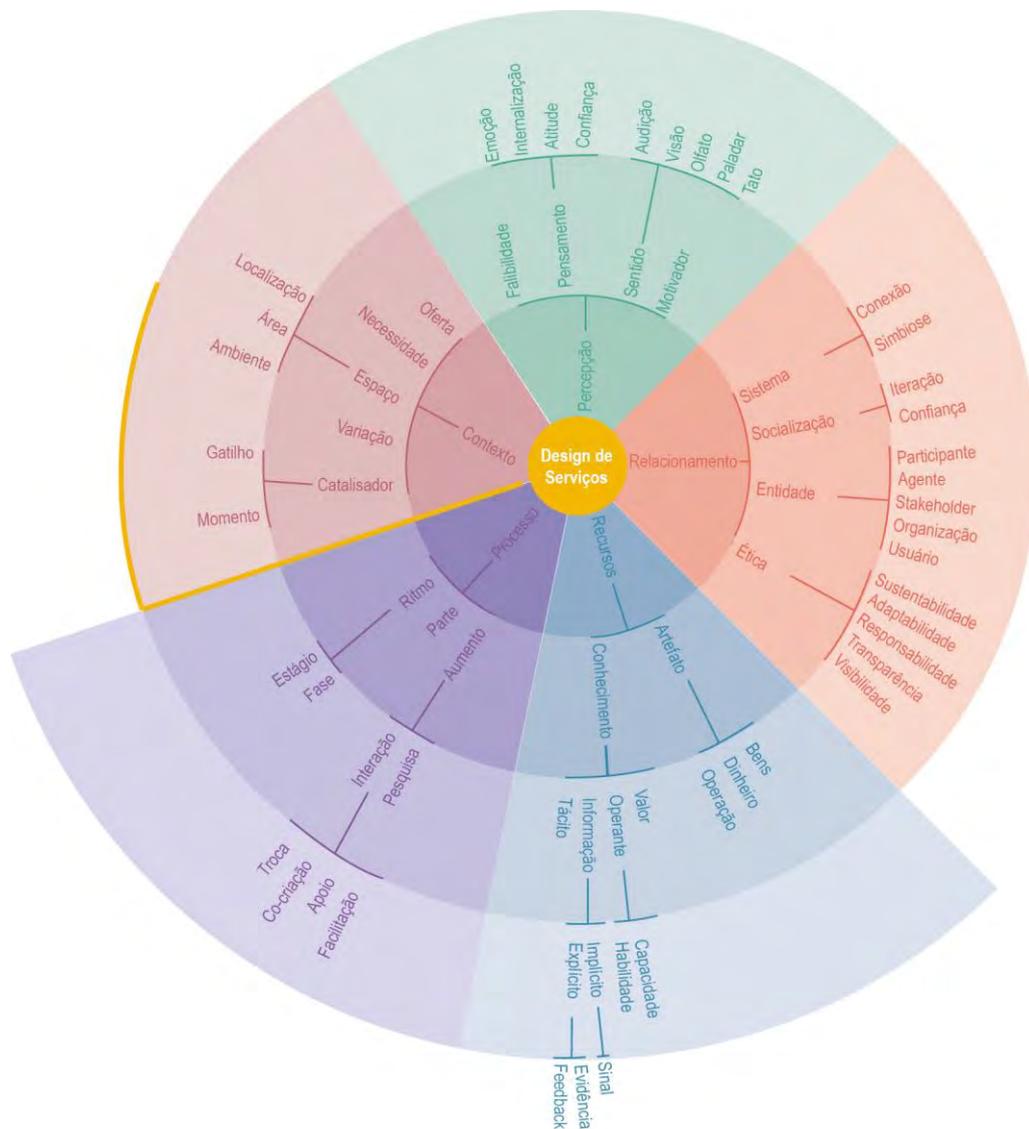
A partir desse enfoque, se percebe o quão abrangente é a área de design de serviços e o nível de responsabilidade de quem atua nessa área. Por essas razões, é urgente se fazer uma reflexão profunda a respeito da área de políticas públicas de design, sendo fundamental levar em conta a complexidade dos problemas que se apresentam, típicos das sociedades contemporâneas, para então traçar estratégias de design.

Embora não faça parte do escopo desse estudo propor uma taxonomia³⁴ para o design de serviços, foi considerado importante incluir os esforços que pesquisadores tem feito nesse sentido, como por exemplo, o projeto apresentado no *site* servicedesigntaxonomy.org, que foi uma tentativa de criar uma nova taxonomia de serviços para englobar os elementos necessários para compreender e estudar uma oferta de serviço. Além disso, com base nessa estrutura, fornecer uma representação visual fiel que permitisse a sua utilização como uma ferramenta para a aplicação em diferentes contextos, situações e pessoas.

³⁴ Segundo o dicionário Online Michaelis taxionomia ou taxonomia é o “estudo dos princípios gerais da classificação científica.”.

A figura a seguir (fig. 20) mostra o diagrama:

Figura 20 – Taxonomia para Design de Serviços.



Fonte: traduzido e adaptado de servicedesigntaxonomy.org

2.4 Inovação na esfera pública: barreiras e desafios

O serviço público tem buscado ferramentas de inovação para implementar melhorias na prestação de serviços e no relacionamento com os usuários. Design e inovação são temas inseparáveis. Cox (*apud* Goldenstein e Rosseló, 2014, p.99) afirma que “o design é aquilo que une criatividade e inovação. Ele molda as ideias de modo a torná-las propostas práticas e atraentes para usuários ou consumidores”.

Mootee (2013, p.32) entende que através do Design Thinking é possível criar um cenário para o enfoque centrado no ser humano e para a inovação estratégica, bem como um novo paradigma para o desenvolvimento de valor em um mundo de mudanças radicais e tecnologia disruptiva³⁵. O Design Thinking tem sido utilizado também no setor público como forma de conscientizar os servidores e gestores públicos de que, com o uso do design, é possível rever os processos de trabalho e implantar soluções diferentes e inovadoras de serviços para os usuários.

O que muitos pensam é que quebrar as barreiras existentes no setor público, tais como a burocracia, o apego aos antigos métodos de trabalho e as formas tradicionais de relacionamento com os servidores públicos é uma tarefa impossível. A pergunta é: como sensibilizar os gestores públicos para investir em design, se ainda há tantos problemas a serem resolvidos? Uma das respostas é mostrar que para resolver essas questões é necessário investir em inovação e nas alternativas que esta pode trazer, já que com novas ideias e a partir do uso do design de serviços, as metas das organizações tendem a ser alcançadas de forma mais criativa e eficaz.

Outro aspecto que deve ser levado em conta é que o design ainda não é reconhecido pelas organizações como ferramenta estratégica no redesenho de processos e/ou serviços, capazes de trazer soluções inovadoras para problemas complexos, também conhecidos por problemas capciosos.

Rittel (*apud* Neumeier, 2010, p.1-2) afirma que essa ordem de problemas, são “tão persistentes, difundidos e difíceis que parecem simplesmente insolúveis”. E que são diferentes dos problemas mais simples, afetos à matemática ou ao xadrez, por exemplo, pois os problemas capciosos a cada tentativa de solução se transformam e que as soluções encontradas nunca são certas ou erradas, mas são consideradas as melhores ou piores para cada caso.

³⁵ Tecnologia disruptiva ou inovação disruptiva é um termo que descreve a inovação tecnológica, produto, ou serviço, que utiliza uma estratégia “disruptiva”, em vez de “revolucionária” ou “evolucionária”, para derrubar uma tecnologia existente dominante no mercado. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Tecnologia_disruptiva. [Acesso em: 01/02/2016].

Para os problemas sociais complexos³⁶, pertinentes às políticas públicas, o design oferece abordagens centradas nas pessoas que podem alcançar soluções melhores (Relatório *Design for Growth and Prosperity*, EUROPEAN COMMISSION, 2012, p.19). Rittel (*apud* Buchanan, 2009, p.15) entende que a maioria dos problemas enfrentados pelos designers são complexos e são uma “classe de problemas do sistema social mal formulados, em que a informação é confusa, onde há muitos clientes e tomadores de decisão com valores conflitantes, e todo o sistema está completamente caótico”.

Segundo o Relatório A Era do Governo Cidadão (TELLUS, 2012, p.15), os desafios contemporâneos são complexos e para resolvê-los é necessário enfrentá-los de forma diferente da que era utilizada pelos modelos burocráticos e hierárquicos da Administração Pública no Séc. XX. A complexidade reside nos seguintes aspectos:

- Dificuldade em determinar as causas e efeitos de um problema e sua relação no tempo;
- A participação de muitos atores, com interesses e perspectivas diversas;
- Situações que muitas vezes não são familiares;
- Um futuro indeterminado e incerto.

A comunicação é fator decisivo para a solução dos desafios complexos na medida em que é uma das ferramentas para atuação no mundo contemporâneo, que possibilita a criação de dinamismo nas relações pessoais, empresariais e governamentais, propiciando a troca de ideias, conexões e inovação, facilmente acessível por todos através da Internet (Relatório A Era do Governo Cidadão, TELLUS, 2012, p.15).

Os esforços de inovação normalmente são feitos por indivíduos isolados, que acreditam que a inovação é uma medida de solução e acabam por depender de sua iniciativa pessoal. Porém, o que ocorre normalmente, é que o setor público se caracteriza por impor inúmeras barreiras à inovação em todos os seus patamares, desde o contexto político e regulatório sobre estratégias e modelos organizacionais até o recrutamento de pessoal e o relacionamento com os usuários finais³⁷. Há também uma falta de consciência e/ou conhecimento a respeito dos processos de inovação e carência de dados relevantes sobre como executar tais medidas, assim que os resultados poderiam ser caracterizados como “inovação aleatória” ao invés de estratégica ou sistemática (Bason, 2010).

³⁶ *Wicked problems* ou problemas capciosos ou complexos é um termo que foi criado em meados do Séc. XX, por Rittel para definir problemas de políticas públicas, cujas soluções são difíceis de alcançar, por sua complexidade e abrangência.

³⁷ Wilson, 1989; Mulgan e Albury, 2005; Bason, 2007; Mulgan, 2007; Eggers e o O’Leary, 2009, *apud* Bason, 2010.

Bason (2010) cita algumas barreiras para a inovação no setor público. Em primeiro lugar, o autor comenta que a política pública tem um preço, não se referindo somente às questões financeiras mas também às questões políticas propriamente ditas. A situação do setor público nem sempre está sintonizada com os princípios da inovação e os políticos muitas vezes optam por soluções a médio prazo, nem sempre ideais, em detrimento daquelas de longo prazo. Há também a legislação que obriga a respeitar os direitos dos cidadãos, o que pode acarretar dificuldades para realizar experiências que modifiquem durante certo tempo direitos ou benefícios dos grupos envolvidos, bem como a dificuldade de conseguir financiamento para novos empreendimentos. Para lidar com essas questões, os gestores tem que ser bastante criativos.

A segunda barreira é a que o autor denomina de “DNA anti-inovação”, em que muitas organizações públicas ainda possuem modelos de hierarquia e burocracia ultrapassados que as empresas privadas tentam deixar para trás desde a década de 80. O setor público, na maioria dos países, é bastante verticalizado nos setores administrativos. Para alguns países, as questões que dizem respeito a novas formas de colaboração e organização de projetos e de unidades de inovação ainda são considerados temas estranhos às suas organizações. É raro encontrar nas organizações públicas consciência da relação que existe entre estratégia e inovação.

Bason (2010) diz que em razão do alto nível de profissionalismo que existe em alguns setores, os servidores públicos podem pensar que entendem mais sobre as necessidades dos cidadãos do que eles próprios, é o chamado “medo de divergência”. Deve-se ter em conta que parte do profissionalismo é evitar que os erros aconteçam. Em alguns setores, como em hospitais, não errar é fundamental, mas em outras áreas nem sempre isso é exigido, por que quando se busca desenvolver políticas inovadoras existe uma margem de erro, como por exemplo em um centro de trabalho que visa buscar emprego para os cidadãos.

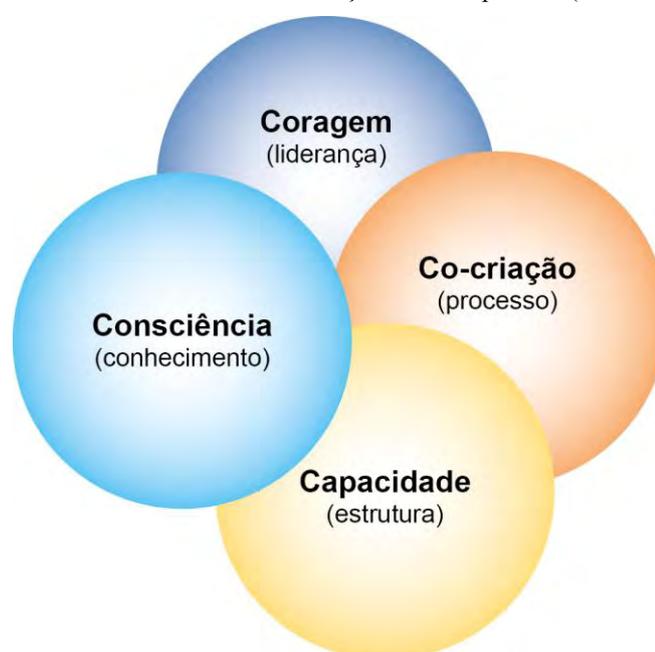
O questionamento “Onde está o cidadão?” é uma das barreiras apontadas pelo autor (Bason, 2010), em que o importante é buscar atender às necessidades do cidadão. Porém o que normalmente ocorre é que para as organizações é mais fácil ser eficientes do que entregar serviços e por essa razão é que conseguem melhorar sua forma de fazer as coisas, mas nem sempre fazem as coisas de acordo com os desejos e necessidades dos cidadãos a que servem.

Outra barreira é o que Bason (2010) chama de “orquestra sem maestro”. Neste caso, os servidores podem ser altamente qualificados, mas poucos tem habilidades formais em criatividade ou inovação (Osborne e Brown, 2005, *apud* Bason, 2010). Muitas organizações

públicas ainda não formaram gestores e servidores, para que tenham capacidade de colocar os processos em prática, que podem gerar inovações.

Bason (2010) propõe um ecossistema de inovação, dividido em 4 Cs: consciência, capacidade, co-criação e coragem, que demonstram as principais barreiras e potenciais de inovação no setor público. A figura a seguir (fig. 21) mostra os 4 Cs:

Figura 21 – O ecossistema de inovação do setor público (os 4 Cs).



Fonte: Bason, 2010

Os gestores públicos devem levar em conta os 4 Cs do ecossistema para incentivar e apoiar as medidas de inovação:

1 - Consciência: o cenário de inovação - Diz respeito ao nível de consciência de inovação como sendo uma disciplina profissional que pode ser utilizada pelos políticos, gestores públicos e suas equipes. Para incorporar a inovação em uma organização do setor público é necessário construir, compartilhar e manter uma linguagem comum entre os servidores e criar a consciência de práticas inovadoras. Sem conceitos compartilhados e noções sobre o que significa envolver-se em inovação, o significado comum é turvo, a liderança não consegue controlar e os esforços de inovação irão falhar.

2 - Capacidade: construindo o potencial de inovação - Sobre a capacidade de inovação nas organizações, as seguintes questões devem ser levantadas: Como a capacidade de inovação das organizações do setor público poderiam ser aumentadas? Quais são os elementos-chave necessários para fazer da inovação parte da rede organizacional?

Osborne e Brown (2005, *apud* Bason, 2010) apontam que capacidade de inovação em organizações públicas não é somente uma das características organizacionais, mas também uma função da cultura interna, do ambiente externo e da estrutura institucional. A capacidade pode ser pensada como uma estrutura de pirâmide - com as condições contextuais estruturais, institucionais e políticas gerais no topo e as práticas diárias internas da organização – pessoas e cultura – na sua base, conforme fig. 22.

Figura 22 – Pirâmide da capacidade de inovação.



Fonte: Bason, 2010

As barreiras para implantar a capacidade de inovação e também seu potencial estão nos 4 níveis da pirâmide:

- **Contexto político-estrutural** está vinculado com as condições estruturais com que as organizações do setor público, os gerentes e sua equipe e os usuários finais

lidam, relacionadas com o grau de dificuldade ou promoção da capacidade de inovação do setor público.

- **Estratégia** é a arena organizacional específica em que a necessidade de inovação se conecta com os objetivos que o setor público persegue.
- **Organização** também é palavra-chave. O que se deve buscar são formas de contrabalançar as atividades de inovação com os serviços que estão em andamento, a partir dos métodos e ferramentas disponíveis e do potencial de inovação dos laboratórios.
- **Pessoas e cultura** devem se concentrar nas atividades da equipe, cujo papel é implementar as condições para que a inovação aconteça. Sem gestores e servidores que assumam a responsabilidade de abraçar novas ideias, os planos de inovação não se concretizarão.

A pirâmide da capacidade de inovação (Bason, 2010) também será utilizada para avaliar a capacidade de inovação no IBGE, a partir da confrontação de seus níveis com os Degraus da Escada do Design do Relatório *Design for Public Good* (SEE, 2013), utilizando como fundamentação os resultados das entrevistas realizadas.

3 - Co-criação: projetando e aprendendo - Significa criar novas ideias e conceitos através de um processo de criação conjunta e de concepção de soluções com os cidadãos, ampliando assim a escala de abordagens de inovação disponíveis. Neste processo se deve buscar o que o Design Thinking pode trazer de benefícios e melhorias para o governo, desenvolvendo na prática os métodos de co-criação.

O envolvimento dos cidadãos também é fundamental, pois tanto eles quanto os *stakeholders* e os inovadores da política pública (servidores e gestores públicos) recebem continuamente regulamentações públicas, intervenções e serviços. As pessoas em geral interagem com o setor público muito mais do que como se fossem clientes, se relacionam como cidadãos que tem expectativas, direitos e poderes, assim como benefícios e obrigações. Cidadãos são ao mesmo tempo beneficiários, pagadores e eleitores na sua relação com o governo.

4 - Coragem: liderando o setor público para o futuro - Diz respeito aos tipos de liderança que existem e questiona em que medida é possível os líderes serem corajosos no setor público em todos os níveis, especialmente no tocante à tomada de decisões sobre processos de inovação.

Há vários tipos de liderança, que estão relacionados ao ecossistema de inovação:

- O **líder visionário**, que é o líder político, é quem deve formular a visão da organização e propor o nível de ambição dos processos de inovação nas organizações, ao mesmo tempo em que lida com a própria tentação de interferir na experimentação e desenvolvimento dos projetos em andamento.
- O **líder autorizador**, o gerente geral (*top manager*), que deve ser tanto protetor quanto o número um na habilidade de inovação da organização.
- O **inovador 360 graus** é o gerente de nível médio (*mid-level manager*), que potencialmente é a grande barreira para pensamentos novos e mudanças internas no governo, mas por outro lado, também pode ser um facilitador da inovação em 360 graus.
- O **engenheiro** é a cabeça das instituições, aquele que entrega os serviços e reforça a regulamentação e que em última análise determina como o setor público serve aos cidadãos e gerencia os negócios.

O Relatório A Era do Governo Cidadão (TELLUS, 2012, p.57) cita que são várias barreiras para a inovação no setor público, independente do ambiente organizacional. Entretanto, existem dez principais padrões de problemas enfrentados ao confrontar a realidade no setor público, a saber:

1. Desmotivação dos servidores;
2. Ausência de indicadores de monitoramento e avaliação do impacto das ações desenvolvidas;
3. Falta de prioridade para resolver problemas;

4. Gestão de urgências;
5. Tempo escasso pela gestão pautada na burocracia;
6. Rigidez da estrutura organizacional;
7. Falta de continuidade dos projetos;
8. Falta de pessoas com o perfil da Inovação;
9. Falta de recursos administrativos;
10. Rigidez da estrutura orçamentária.

Ainda existem vários desafios a serem enfrentados no setor público. Há muito a se fazer, porém, conforme evidenciado pelos autores e exemplos citados, existem alguns caminhos que podem ser seguidos pelos gestores e servidores com o fito de levar adiante as políticas de inovação.

2.4.1 Definindo Inovação

Não há consenso a respeito da definição do termo “inovação na área pública”. Porém, o que foi adotado pelo Relatório A Era do Governo Cidadão (TELLUS, 2012, p.10) é o conceito do Forum de Inovação da FGV/EAESP, a seguir:

Inovação é a criação e a implementação de ideias que geram resultados positivos para um grupo de pessoas. Aqui, assumimos que a inovação não é um fim em si. Além disso, não nos referimos a ela apenas como algo novo ou como uma etapa que só é iniciada quando questões básicas de uma organização ou serviço já estão resolvidas. A inovação da qual falamos é justamente um jeito diferente de pensar, melhorar e, se for o caso, criar novos serviços públicos - capazes de resolver desafios sociais e satisfazer as demandas dos cidadãos, com eficiência e efetividade.

No âmbito dos serviços públicos, a inovação é o processo e o modelo mental que ajuda o gestor a gerar ideias e a traduzi-las em ação para gerar mudanças, como mostra a figura 23:

Figura 23 - Inovação como processo e modelo mental.



Fonte: Relatório A Era do Governo Cidadão, TELLUS, 2012

Conforme Bason (2010), no setor público, inovação pode ser definida como o processo de criação de novas ideias para transformá-las em valor para a sociedade e de como os políticos, líderes públicos e servidores transformam suas visões de um novo estado em realidade (fig. 24).

Figura 24 – Definição de inovação.



Fonte: Bason, 2010

Ferramentas e teorias da inovação oferecem aos líderes públicos uma maneira de pensar e de construir capacidade para aumentar a probabilidade de que ideias sejam desenvolvidas, acessadas e selecionadas e para assegurar que haja um mínimo de barreiras no caminho dentro da organização. Ainda segundo Bason (2010), a inovação acontece mais em ambientes turbulentos e com mudanças significativas em andamento. E que as novas tecnologias são um poderoso motor para a inovação no setor público, já que é possível melhorar a produtividade

através de sistemas de TI administrativos, mas que o verdadeiro desafio é desenvolver usos (aplicativos) de tecnologia web orientados para o cidadão.

A chamada “inovação orientada para o empregado” ou “inovação cotidiana” (Patterson et al., 2009, *apud* Bason, 2010) é quando a instituição pública aproveita a experiência e as ideias da equipe em todos os níveis e áreas da organização. Em burocracias públicas, onde nem sempre há uma tradição de envolvimento dos trabalhadores por causa principalmente da hierarquia, esse tipo de inovação possui grande potencial.

Ainda a respeito do envolvimento dos cidadãos na inovação, existe a chamada “inovação centrada no usuário”, que ocorre quando as organizações sistematicamente envolvem cidadãos, negócios e usuários finais na criação de algumas soluções (Bason et al, 2009). Em alguns países, como por exemplo na unidade de inovação da 27ª Região da França, no *Social Inoovations Lab* de Kent na Inglaterra (UK) e no *MindLab* na Dinamarca, a pesquisa etnográfica e o design tem se aproximado e são combinados para explorar interações entre os cidadãos e os serviços públicos e para identificar como os resultados sociais podem ser alcançados de maneira mais efetiva. Um empregado pode encontrar uma grande ideia para criar novas soluções eficientes; um novo serviço de Internet pode ser prototipado e testado com cidadãos para explorar como poderia ser mais valioso na prática.

Segundo o Relatório A Era do Governo Cidadão (TELLUS, 2012, p.30), no setor público, existem as seguintes formas de inovação:

- **Inovações de processo** - com foco na melhoria da qualidade e eficiência dos processos internos e externos das organizações;
- **Inovações institucionais** - representadas por mudanças na forma de relacionamento entre instituições e novos arranjos nas lógicas de poder;
- **Inovações conceituais** - relacionadas a criações de conceitos sobre um produto, serviço ou até mesmo a uma dinâmica social;
- **Inovações radicais ou paradigmáticas** - como alterações dos sistemas de crenças ou matriz mental dos colaboradores de uma organização;

- **Inovações tecnológicas** - que surgem por meio da criação e utilização de novas tecnologias;
- **Inovações organizacionais** - com foco na criação de novas formas organizacionais e na introdução de novos métodos de gestão, técnicas e fluxos de trabalho;
- **Sistemas de inovação** - como a criação de novas organizações ou novos padrões de cooperação e interação;
- **Produto ou serviço da inovação** - é o processo da inovação estruturado e utilizado para a criação de novos serviços e produtos ou melhorias incrementais em práticas existentes.

2.4.2 Inovação no âmbito governamental

Roberto Agune (Relatório A Era do Governo Cidadão, TELLUS, 2012, p.24-25), idealizador da Assessoria de Inovação do Governo do Estado de São Paulo entende que “inovação não é luxo nem oportunidade, é uma necessidade”. Diz ainda que inovação é fundamental, na medida em que será responsável por resolver problemas mais simples, como as melhorias incrementais, até aquelas que necessitem quebrar barreiras, como por exemplo, a implantação de um novo modelo de escola, adaptada para as necessidades do Séc. XXI. A inovação é entendida como um processo e modelo mental e possibilita que os Governos criem novas táticas para lidar com os desafios e problemas complexos.

Uma das dificuldades para o estudo da inovação nos serviços reside justamente na complexidade de sua definição. Desde as primeiras pesquisas até os dias de hoje, cerca de 20 anos se passaram e três enfoques sobre o assunto tem prevalecido:

- **Abordagem tecnicista** - Baseia-se no entendimento de que inovação nos serviços é fruto do desenvolvimento tecnológico do setor de produção de bens de capital. Sua origem encontra-se no trabalho de Barras (*apud* Vargas e Zawislak, 2006, p.142), que em seu modelo chamado “ciclo reverso do produto”, sustenta que a inovação nos serviços segue por um caminho contrário aquele comum nas inovações tecnológicas.
- **Abordagem baseada em serviços** - Busca destacar modelos específicos do setor de serviços. Dessa forma, um serviço novo poderá ser formado a partir de um serviço básico a partir de inovações incrementais. Também busca contrapor as trajetórias intangíveis das tecnológicas. Porém, o que mais se destaca nesse enfoque é a relação usuário-produtor, já que nesta é que estariam as maiores oportunidades de inovação.
- **Abordagem integradora** - Pretende integrar bens e serviços em uma teoria única de inovação. Sem desprezar as especificidades dos serviços, esse enfoque propõe que a inovação envolve características genéricas, sendo que ora o destaque se dará nas peculiaridades da manufatura, ora nos serviços, conforme a relação usuário-produtor exigir, de acordo com as necessidades de cada mercado.

A partir da abordagem integradora, Gallouj e Savona (2008, p.164) afirmaram que “inovação não pode ser definida como resultado e sim como processo”.

Partindo desses conceitos, Gallouj e Weinstein (1997, p.15-23), posteriormente seguidos por autores como Gallouj e Savona (2008, p.164-165), definiram tipos de inovação, caracterizados pelo grau de intervenção nas suas características ou nas competências do consumidor. A representação adotada pelos autores rompe com a distinção entre inovação radical e não-radical e introduz novos modelos de melhoria de produto, a saber:

- **Inovação radical** - Significa a criação de produtos totalmente novos, possuindo características distintas daquelas dos produtos anteriores;
- **Inovação de melhoria** - Consiste apenas na alteração de alguma característica do produto, sem alteração do sistema como um todo;

- **Inovação incremental** (por substituição ou adição de alguma característica) - A estrutura geral do sistema continua a mesma, porém este é alterado a partir da substituição ou adição de determinada característica técnica do produto ou de alguma competência para sua produção ou uso. Este tipo de inovação é caracterizado por mudanças graduais.
- **Inovação *ad hoc*** - Segundo Gallouj e Weinstein (1997, p.19) trata-se de “a construção interativa (social) de uma solução para um problema particular apresentado para um determinado cliente”. É uma forma muito importante de inovação nos serviços de consultoria, em que a tecnologia disponível e a experiência são aproveitadas e postas à disposição para criar soluções novas que modificam a situação atual do cliente de forma positiva e original.
- **Inovação por recombinação** - Caracteriza-se pelo desenvolvimento de produtos novos através da combinação de características ou de produtos preexistentes em diferentes usos. Inovação baseada na adição de características pode também ser considerada uma forma de recombinação, especialmente quando as características que foram adicionadas tem origem em produtos já existentes.
- **Inovação por formalização** – Segundo Vargas (2009) “refere-se ao processo de nomear um determinado serviço e organizar sua sequência, tanto quando essa sequência envolve características físicas ou de serviços como competências”.

2.4.3 Inovação estratégica através de Design Thinking

Especialmente nessa última década, o Design Thinking tem se destacado tanto no mercado quanto na academia. As empresas buscam através de sua metodologia, modificar e/ou melhorar rotinas de trabalho para ampliar seus negócios e alcançar novos mercados.

Design Thinking e design de serviços tem em comum a capacidade de adaptar os processos para os desafios que surgem para as organizações e seus funcionários, através da participação dos usuários e da flexibilidade que seus métodos permitem.

Mootee (2013, p.39) acrescenta que Design Thinking não é exclusivo de designers nem inalcançável por outros profissionais, é algo natural em todas as pessoas, pois é uma abordagem para a investigação e uma forma de se expressar que complementa e aprimora habilidades, comportamentos e técnicas existentes e se concentra em relacionamentos, comportamentos e interações humanas reais e emoções.

Em termos da aplicação do Design Thinking nas organizações para mudanças estratégicas e implementação de políticas de inovação, Mootee (2013, p.12-13) pondera que as mudanças no mundo tem ocorrido muito rapidamente e que no futuro os negócios serão realizados de forma diferente do que são feitos hoje em dia. E por isso, é muito difícil prever como será o desempenho dos negócios a curto prazo. O autor (Mootee, 2013) também argumenta que somente é possível antecipar o futuro com base nas ações do presente e passado. Porém, ressalta que fazer previsões para prazos acima de 6 meses é difícil por que os líderes costumam gerenciar de forma linear e só estão conectados com o que é diretamente relacionado ao mundo dos negócios.

A inovação no setor público, como visto é fator de desenvolvimento e melhorias na prestação dos serviços. Deve-se ter em mente que o design por si só já é inovador, então dessa forma, as organizações públicas que investirem em design e tiverem capacidade para enfrentar as barreiras e os desafios inerentes ao setor público, terão iniciado um processo para efetivar estratégias inovadoras e políticas de design.

Stickdorn e Schneider (2014, p.314-317) afirmam que apesar de já haver inúmeros estudos de caso de serviços publicados, ainda há uma carência de resultados que tenham sido analisados academicamente. Dessa forma, a importância dessa pesquisa reside em, além de se tratar de um panorama do design no IBGE, mostrar não só as dificuldades de uso do design em uma fundação pública de âmbito nacional, porém ambiciona propor soluções viáveis com a realidade institucional. E seus resultados, como serão vistos, vem de acordo com o que os autores referidos afirmam “a pesquisa atual parece menos focada em distinguir design de serviços de outras disciplinas e mais focada na integração de perspectivas”.

3 METODOLOGIA

Esse capítulo tem como escopo descrever os objetivos da pesquisa, demonstrar como foi desenvolvida e estruturada e estabelecer os métodos que foram utilizados.

3.1 Objetivos da pesquisa

O âmbito da pesquisa foi definido com a finalidade de estabelecer os objetivos iniciais e suas questões fundamentais. Seu eixo fundamental diz respeito às relações do design no

contexto do setor público, em que se busca entender quais são as dificuldades e barreiras encontradas para a inserção do design (como fator impulsionador de inovação) no serviço público.

Outra questão, tratada como estudo de caso, *stricto sensu*, é compreender a inserção do design no IBGE e avaliar seu uso pela instituição, verificando inclusive como se poderia ter uma nova atuação do design para incorporar as melhorias que o design de serviços e a inovação poderiam trazer.

Em linhas gerais, são esses os objetivos:

- Entender a gestão de design no setor público e como esta afeta as políticas de design nas organizações;
- Diagnosticar e avaliar o uso do design no IBGE;
- Revelar focos de inovação na instituição através do design;
- Traçar perspectivas para o futuro do design na instituição.

3.2 Métodos de pesquisa

O tema da pesquisa **Design no setor público** (de forma abrangente), que possui características tão diversas, tais como atualidade, complexidade e sua conexão direta com o recorte definido: a área de design do CDDI do IBGE, demonstra a necessidade de tratar esse estudo como pesquisa qualitativa. Assim segundo Diehl (2004, *apud* Dalfovo, Lana e Silveira, 2008, p.6), a escolha do método deve se dar pela natureza do problema, bem como de acordo com o nível de aprofundamento. Conforme o mesmo autor (Diehl, *apud* Dalfovo, Lana e Silveira, 2008, p.7):

A pesquisa qualitativa, por sua vez, descreve a complexidade de determinado problema, sendo necessário compreender e classificar os processos dinâmicos vividos nos grupos, contribuir no processo de mudança, possibilitando o entendimento das mais variadas particularidades dos indivíduos.

Deve-se levar em conta que na pesquisa qualitativa é aceita a influência de crenças e valores pessoais sobre a teoria, seleção dos temas e métodos, bem como sobre a interpretação dos dados e resultados. Conforme Goulding (2002, *apud* Patrocínio, 2013, p.141):

A escolha de um método qualitativo deve contabilizar a necessidade de auto-crítica contínua e árbitros externos para as interpretações de dados, reconhecido como perigos derivados da subjetividade na pesquisa qualitativa - em que o pesquisador é considerado a ferramenta de pesquisa.

3.3 Ferramentas de pesquisa

Algumas ferramentas utilizadas em estudos de caso foram adotadas como principais métodos dessa pesquisa, por serem mais adequados e efetivos, a saber:

- Revisão bibliográfica;
- Busca de documentos de fontes primárias;
- Estudo de caso baseado nas entrevistas.

3.3.1 Revisão bibliográfica

Revisão ou pesquisa bibliográfica, segundo Gil (2010, p.29) é elaborada com base em material já publicado, incluindo desde livros, revistas, jornais, teses, anais de eventos científicos até outros tipos de fontes não impressas, tais como CDs e material disponibilizado na Internet. Em quase todos os trabalhos científicos há um capítulo destinado à revisão ou pesquisa bibliográfica, cujos objetivos são fundamentar o trabalho e identificar o estado da arte do tema em discussão. Segundo Marconi e Lakatos (2003, p.58) a pesquisa bibliográfica tem sua importância por que pode revelar dados atuais e relevantes sobre o tema estudado, além de evitar erros e repetições em relação ao que já foi publicado.

Nesse estudo, a pesquisa bibliográfica está dividida em 3 momentos.

No primeiro momento, o objetivo foi buscar referências bibliográficas de modo a formar a linha do tempo do design no IBGE, partindo do ano de 1997 até o início do Séc. XXI. Para isso, vários documentos históricos e livros da instituição, dissertações de mestrado sobre o tema e referências buscadas com os próprios servidores foram utilizados. A importância de mostrar a evolução do design na instituição serviu como fundamento para se visualizar como uma instituição pública lida com o design e posteriormente avaliar seu uso a partir da Escada do Design.

Foram localizadas publicações históricas relevantes, tais como “**A criação do IBGE no contexto da centralização política do Estado Novo**” (Penha, 1993) que conta a criação do IBGE inserida no momento político em que o país estava vivendo e o livro “**O censo entra em campo. O IBGE e a história dos Recenseamentos Agropecuários**” (Senra, 2014), entre outros documentos.

Em segundo lugar, foi necessário construir um embasamento teórico a respeito das disciplinas que permeiam essa dissertação. Publicações nacionais e estrangeiras sobre Design Thinking, Design Estratégico, Inovação, Design de Serviços e Políticas Públicas de Design foram pesquisadas, relatórios de órgãos nacionais e internacionais também, assim como diversos *sites* de instituições públicas foram acessados como os do *Danish Design Centre* (DDC), Gov.UK, SEE PLATFORM, MindLab, INSTITUTO TELLUS, entre outros.

Os critérios utilizados para a escolha e seleção do material a ser aproveitado são: os autores serem relevantes para a área de estudo, o texto estar atualizado e principalmente poder ser comparado com as questões de âmbito público nacional.

E por fim, foram colhidas e analisadas as referências teóricas sobre a Escada do Design, que nessa dissertação, é a ponte que liga a fundamentação teórica às pesquisas práticas (entrevistas e observações), para que conclusões a respeito do uso do design por instituições públicas e do IBGE fossem traçadas.

3.3.2 Busca de documentos de fontes primárias

Na fase de levantamento de dados da pesquisa, foi fundamental a busca de fontes primárias para levantar a história do design no IBGE.

Segundo Marconi e Lakatos (2003, p.159) entre as fontes primárias estão dados históricos, bibliográficos e estatísticos, arquivos oficiais e particulares, registros em geral, entre outros.

Os documentos históricos encontrados estão disponíveis no acervo bibliográfico do IBGE e constam também de trabalhos monográficos, como a dissertação de mestrado “**O censo vai contar para você: design gráfico e propaganda política no Estado Novo**” (Rubinstein, 2007). Também foram consultados os documentos institucionais denominados Política de Comunicação Integrada e o Plano Estratégico IBGE 2012-2015.

De muita importância, é o material gráfico selecionado para ilustrar a pesquisa, atualizado, que já foi desenvolvido pelos designers da instituição, cedido pelos próprios designers responsáveis ou servidores das Coordenações e Gerências do CDDI citadas nesse estudo.

3.3.3 Estudo de caso

Marconi e Lakatos (2003, p.195-196) entendem que a entrevista é um instrumento apropriado para a investigação social, para a coleta de dados ou para diagnosticar um problema social. Conforme Yin (2010, p.133-135), para estudo de caso, entrevista é uma das fontes mais importantes de informação e “as entrevistas são uma fonte essencial de evidência do estudo de caso porque a maioria delas é sobre assuntos humanos ou eventos comportamentais”.

Uma vez que essa pesquisa tem como uma de suas principais fontes o estudo de caso, é que se optou pela entrevista como uma das formas de obtenção de dados. Outro fator importante para essa escolha foi a facilidade de acesso ao grupo de entrevistados selecionados: gestores e servidores ligados a atividades de design do CDDI do IBGE.

Durante a entrevista, dois processos devem ser utilizados, o primeiro é o investigador seguir sua própria linha de pesquisa e em segundo lugar deve formular questões verdadeiras, de forma imparcial, que sejam úteis à sua linha de investigação (Yin, 2010, p.133). Resumindo, o pesquisador deve satisfazer “as necessidades de sua linha de investigação” ao mesmo tempo em que propõe perguntas “amigáveis” nas entrevistas abertas.

Ainda segundo Yin (2010, p.133), sempre deve ser levado em conta que as entrevistas são relatos verbais e por isso, as respostas estão sujeitas a serem parciais, não serem fiéis ao evento lembrado ou o entrevistado pode não relatar de forma exata o ocorrido. Dessa forma

será necessário que o investigador tenha o cuidado de confrontar os dados da entrevista com outras fontes, tais como documentos ou publicações.

Gil (2010, p.120-121) divide as entrevistas nas seguintes modalidades:

- **Aberta** – com questões e sequência predeterminadas, com ampla liberdade para responder;
- **Guiada** – com formulação e sequência definidas no curso da entrevista;
- **Por pautas** – orientadas por uma relação de pontos de interesse que o entrevistador vai explorando ao longo de seu curso

A modalidade de entrevista escolhida para esse estudo foi a aberta, por que embora seja mais difícil de organizar as respostas, era necessário que os respondentes tivessem certa liberdade para responder as perguntas, a fim de que eles pudessem manifestar suas opiniões e relatar experiências vivenciadas ao longo de suas carreiras no IBGE.

No mês de junho de 2015, foram entrevistados 30 servidores (de um total de 35 previamente selecionados) lotados na Coordenação de Marketing (COMAR), Coordenação de Projetos Especiais (COPEs), Gerência de Editoração (GEDI), Gerência de Serviços On-Line GEON e Gerência de Suporte Tecnológico (GETEC) do CDDI. Os objetivos das entrevistas eram resgatar parte da história do design na instituição, buscar a opinião dos servidores a respeito da importância do design para a instituição e seu papel estratégico. Entre esse servidores estavam:

- 11 gestores;
- 13 designers;
- 2 produtores editoriais;
- 4 publicitários.

Os critérios para a seleção dos entrevistados foram:

1. Ser designer concursado trabalhando no CDDI;
2. Ser produtor editorial concursado trabalhando no CDDI;

3. Ser publicitário concursado trabalhando na COMAR;
4. Ser coordenador ou gerente de equipe com designers e/ou produtores editoriais;
5. Ser gestor do CDDI e ter atividades relacionadas ao design.

Do total dos respondentes, 29 servidores responderam as perguntas pessoalmente e 1 por email (depoimento recolhido dessa forma por ser indispensável ao estudo). As entrevistas pessoais duraram entre 10 e 60 minutos e foram todas gravadas e transcritas.

Foram elaborados 10 questionários diferentes (ANEXO I), de acordo com a Coordenação ou Gerência e com a função do servidor, a fim de obter melhor aproveitamento das respostas.

Por serem as mais relevantes já que tratam diretamente de design, há 3 questões em comum, e por essa razão, a partir delas foi possível elaborar os resultados dessa pesquisa:

- Qual trabalho de design você considera mais importante para a instituição? Por que? Em que ano esse trabalho foi feito?
- Você considera que o design é estratégico para o IBGE? Por que?
- Importância do design para a instituição: ontem e hoje.

Além dos questionários (ANEXO 1), os respondentes receberam um termo de consentimento livre e esclarecido (ANEXO 2), explicando de forma resumida o teor da pesquisa e informações a respeito do sigilo de suas respostas, em 2 vias assinadas pelo entrevistador e entrevistado.

Segundo Yin (2010, p.99) é necessário garantir aos respondentes o sigilo de suas respostas, tal medida visa protegê-los de quaisquer ameaças futuras por parte das chefias, quanto as suas opiniões. Por outro lado, é necessário também obter consentimento formal dos entrevistados, para resguardar o pesquisador quanto à veracidade e a fonte das informações.

Para essa pesquisa, as entrevistas além de servirem como material para enriquecer a parte histórica, tiveram como objetivo refletir a opinião dos servidores quanto ao uso e aproveitamento do design pela instituição. Dessa forma, auxiliaram a posicionar o IBGE na Escada do Design do Relatório *Design for Public Good* (SEE, 2013), mencionada no item 2.2.2.2. Para isso, foram inseridos os marcadores **(D1)**, **(D2)** e **(D3)** nos trechos de entrevistas citados ou tabulados, correspondendo respectivamente aos Degraus 1, 2 e 3. Os marcadores **(D1)>(D2)** ou **(D2)>(D3)** aparecem quando se percebe uma tendência de subida do Degrau 1

para o 2 ou do Degrau 2 para o 3. Os resultados obtidos serão mostrados na tabela 8 no capítulo 4.

Outro ponto que não se pode esquecer em estudos de caso é a necessidade da triangulação dos achados, que significa a confrontação dos dados encontrados tanto da pesquisa histórica, quanto na revisão teórica e no estudo de caso. Segundo Gil (2010, p.131), triangulação refere-se ao “uso de dois ou mais métodos para verificar se os resultados obtidos são semelhantes, com vistas a reforçar a validade interna dos resultados”.

Mayring (2002) e Flick e cols. (*apud* Günther, 2006, p.202) consideram que o estudo de caso é o momento inicial da pesquisa qualitativa e que todos os métodos utilizados devem ser controlados, explicados e documentados durante todo o tempo. Os autores enfatizam que um estudo deverá focar um problema e que as perspectivas de todos os participantes são fundamentais, não somente a do pesquisador.

Os estudos de caso são muito utilizados como método de pesquisa nas ciências sociais, como psicologia, ciência política e antropologia, bem como em diferentes campos de atuação profissional como administração e marketing, administração pública e saúde pública, por essa razão são muito importantes para o entendimento de fenômenos sociais complexos. Segundo Yin (2010, p.24), trata-se de técnica apropriada para os pesquisadores investigarem os eventos da vida real, tais como o “comportamento de pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos” entre outros.

Para o autor, estudo de caso pode ser definido em duas partes, a primeira leva em conta o conteúdo da pesquisa e a segunda suas características técnicas. A primeira parte da conceituação refere-se ao estudo de caso como sendo pesquisa empírica que “investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes”. Complementando a definição, o estudo de caso pretende enfrentar situações diferenciadas contando com múltiplas fontes de evidência e beneficiando-se do que já foi desenvolvido sobre o tema para orientar a coleta e análise dos dados. Yin (2010, p.24) diz ainda que “em todas as essas situações, a necessidade diferenciada dos estudos de caso surge do desejo de entender os fenômenos sociais complexos”. Para ele:

Em resumo, o método do estudo de caso permite que os investigadores retenham as características holísticas e significativas dos eventos da vida real - como os ciclos individuais da vida, o comportamento dos pequenos grupos, os processos organizacionais e administrativos, a mudança de vizinhança, o desempenho escolar, as relações internacionais e a maturação das indústrias.

Estudo de caso é um método adequado para a pesquisa qualitativa e pertinente para a pesquisa em questão. Para esse estudo, a técnica de estudo de caso foi utilizada para que se pudesse observar como é a dinâmica dos processos de design no CDDI. Chegou-se à conclusão que estudo de caso seria adequado por que suas características favorecem a busca das respostas a que a pesquisa se propõe. Algumas características do investigador propostas por Yin (2010, p.95), também foram levadas em conta:

- Ser capaz de formular boas questões e interpretar as respostas e estar atento às respostas para perceber se podem levar à outras investigações importantes;
- Não se deixar influenciar por suas próprias ideias;
- Adaptar-se a situações novas, não previstas;
- Conhecer os assuntos estudados para interpretar a informação na medida em que for coletada e perceber possíveis contradições, para, se for o caso, levantar questões adicionais;
- O pesquisador deve ser sempre imparcial, principalmente quando encontrar fatos e opiniões contrários às suas opiniões.

Como se verá no próximo capítulo, cada um dos objetivos desse estudo foi discutido e a partir daí, algumas proposições foram feitas com o intuito de posicionar o IBGE no Degrau 3 da Escada do Design. A importância disso foi corroborada, não só a partir da verificação dos anseios do corpo funcional da instituição, bem como através das constatações obtidas a partir da bibliografia utilizada nessa pesquisa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS QUANTO AO USO DO DESIGN NO IBGE

Esse capítulo foi organizado em três partes, de forma a organizar melhor os assuntos tratados.

A primeira parte mostra a implantação do design no IBGE, passando pelos concursos públicos até a demonstração de como é atualmente a atuação dos designers nas Coordenações e Gerências do CDDI.

A segunda parte tem como objetivo verificar o que tem sido feito nos últimos anos em termos de planejamento estratégico no IBGE, a partir da análise de dois documentos institucionais – a **Política de Comunicação Integrada** e o **Plano Estratégico do IBGE**

2012-2015 que, mesmo que tangencialmente, tratam de design e “buscam” posicioná-lo na instituição. Sua importância reside em mostrar a visão de grupos e/ou comissões de servidores que elaboraram tais documentos, espelhando o entendimento dos gestores da instituição sobre os assuntos em tela.

Por sua vez, a terceira parte se destina a mostrar os resultados obtidos no trabalho de campo desenvolvido, buscando tratar dos principais achados advindos das entrevistas realizadas com os gestores e servidores do CDDI.

4.1 Implantação do design no IBGE

Quando o primeiro concurso público foi realizado no IBGE em 1996, os gestores do CDDI relataram que já haviam identificado a importância de profissionalizar a área de disseminação de informações do IBGE, para atender a duas demandas: criar identidade visual para a instituição e aprimorar a produção das publicações e peças gráficas. Para alcançar esses objetivos, inicialmente dois projetos eram vitais: o redesenho do logotipo e a criação do projeto editorial para as publicações. Também estavam cientes de que não havia na instituição programadores visuais, profissionais habilitados para realizar essas tarefas. Conforme depoimento de gestor, o trabalho de design e publicidade era feito por “pessoas que por um acaso tinham talento para essas funções e acabavam sendo deslocadas para o CDDI”³⁸. Essas foram as principais razões para a abertura de 2 vagas para designers no primeiro concurso.

De 1996 a 2013, o IBGE realizou 6 concursos públicos em que designers foram contratados.

4.1.1 Os concursos públicos

No ano de 1996 foi realizado pelo IBGE o primeiro concurso público após o advento da Constituição da República Federativa do Brasil de 1988 (CRFB/88), que instituiu a obrigatoriedade de concursos para a contratação de servidores, conforme art. 37, II:

³⁸ *Idem.*

Art. 37. A administração pública direta e indireta de qualquer dos Poderes da União, dos Estados, do Distrito Federal e dos Municípios obedecerá aos princípios de legalidade, impessoalidade, moralidade, publicidade e eficiência e, também, ao seguinte: (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998).

II - a investidura em cargo ou emprego público depende de aprovação prévia em concurso público de provas ou de provas e títulos, de acordo com a natureza e a complexidade do cargo ou emprego, na forma prevista em lei, ressalvadas as nomeações para cargo em comissão declarado em lei de livre nomeação e exoneração; (Redação dada pela Emenda Constitucional nº 19, de 1998).

Neste certame, foram abertas 92 vagas para servidores de nível superior, conforme constava do edital³⁹. Por essa razão, em 1997 dois designers ingressaram na instituição para trabalhar no Centro de Documentação e Disseminação de Informações (CDDI), localizado no Rio de Janeiro. Atualmente, 20 designers encontram-se trabalhando na instituição.

Para dar continuidade à contratação de servidores, havia um plano de reposição, prevendo concursos a cada dois anos. Porém, por causa da conjuntura econômica e política do país, só foi possível a abertura de novos editais em 2001 e 2002.

Em 2001, ocorreu um concurso para preenchimento de 304 vagas de nível superior, sendo 4 destinadas para programadores visuais⁴⁰. Dois designers foram alocados na Gerência de Criação (GEC), que em 2003 foi incorporada à Coordenação de Marketing (COMAR). Nessa Coordenação, o trabalho de design é voltado principalmente para a criação e produção de impressos. Atualmente há projetos sendo desenvolvidos para as redes sociais. Os outros dois designers foram convocados para atuar na Gerência de Serviços On-Line (GEON), que é responsável por desenvolver e manter o *site* do Instituto.

No ano seguinte, em 2002, foi aberto outro concurso com 376 vagas de nível superior⁴¹. Desta vez, foram oferecidas 2 vagas para programador visual. Um programador visual foi alocado na GEON e outro na Gerência de Editoração (GEDI). A GEDI tem como principais atribuições planejar, coordenar, supervisionar e executar as atividades de editoração dos produtos do programa editorial e gráfico do IBGE.

Naquela época, a opção por alocar mais designers na GEON se justificou, porque o acesso à Internet crescia e por isso, era necessário impulsionar o *site* do IBGE. Atualmente, um deles encontra-se na GETEC (Gerência de Suporte Tecnológico), atuando como gerente.

Em seus depoimentos, os gestores do CDDI afirmaram que entendiam ser importante utilizar os princípios de design desenvolvidos para o projeto editorial e redesenho do logotipo

³⁹ Editais do IBGE de números 01/96, 01/2001, A-1/2002, 1/2004, 06/2009 e 03/2013. (Fonte: arquivo CDDI/IBGE).

⁴⁰ *Idem*.

⁴¹ *Ibidem*.

nos projetos gráficos de toda a instituição. E para isso, era necessária a atuação de profissionais de design em outras áreas, assim como a GEON e a GEDI.

Mais um concurso foi realizado em 2004 para preenchimento de 97 vagas de nível superior, com 2 vagas para programador visual⁴². Um programador visual foi alocado na GEON e outro na COMAR.

Aspecto relevante a respeito desse concurso e confirmado pelos gestores nas entrevistas é que havia uma necessidade crescente de aprimoramento da Internet. Por essa razão, no edital para programador visual, constaram requisitos tais como preparação de arquivos eletrônicos e produção de páginas para Internet.

O concurso de 2009 ofereceu 350 vagas de nível superior, com 2 para programador visual⁴³. Um programador visual encontra-se lotado na COMAR e outro na GEON. Nesse ano, houve maior exigência nas atribuições dos cargos para programadores visuais de conhecimentos na área de web, o que demonstra a contínua preocupação da instituição em se adequar ao aumento do acesso às redes sociais e à Internet em geral, como se pode ver abaixo, em trecho do edital:

Desenvolver projetos de comunicação visual para a web; dominar ferramentas de produção de páginas para Internet (softwares Adobe Photoshop, Flash, Dreamweaver, Fireworks e Illustrator, da plataforma Adobe CS3, animação, digitalização e tratamento de imagens para a Internet); ter conhecimento avançado das linguagens XHTML, CSS e javascript; conhecer as técnicas para a produção de páginas compatíveis com diferentes equipamentos e navegadores, respeitando assim os padrões de acessibilidade exigidos pelo Governo Federal; ter conhecimento de tecnologias “tableless”, acessibilidade, “cross browser media” e padrões W3c; e executar outras atividades compatíveis com o cargo.

O último concurso realizado pela instituição até o presente momento, ocorreu em 2013, tendo oferecido 120 vagas de nível superior⁴⁴, sendo 3 para programadores visuais, que foram alocados na GEON, GEDI e COMAR.

A tabela 5 mostra o número total de vagas para servidores públicos de cada concurso público e quantas foram destinadas para designers. É importante observar que os números nem sempre correspondem ao quantitativo atual de cargos efetivamente ocupados, porque ao longo do tempo, servidores deixaram a instituição e outros foram chamados, sempre respeitando a validade dos editais. O destaque na tabela refere-se ao concurso de 2015 que está em andamento.

Em dezembro de 2015 saiu o edital nº 01/2015, em que foram abertas 140 vagas para a contratação de servidores de nível superior, sendo 5 para programação visual/webdesign. As

⁴² *Ibid.*

⁴³ *Ibid.*

⁴⁴ *Ibid.*

provas estão previstas para abril de 2016 e os resultados para junho deste ano. Os fatos que chamaram a atenção nesse concurso no tocante à contratação de designers são que dessa vez, as vagas são específicas para webdesigner, confirmando a tendência de ampliação da GEON, já relatada nesse estudo e o segundo fator é a adequação do IBGE aos critérios estabelecidos na Lei nº 12.990 de 09 de junho de 2014, que prevê 20% de cotas para negros. Dessa forma, do total das 5 vagas para designer, 1 está destinada a candidato cotista negro.

Tabela 5 - Relação de número de vagas oferecidas nos editais por concurso.

Ano do concurso	Nº de vagas para designer	Nº total de vagas para servidores de nível superior
1996	2	92
2001	4	304
2002	2	376
2004	2	97
2009	2	350
2013	3	120
2015	5*	140
Total	20	1479

*Do total de 5 vagas, uma está destinada para candidato cotista negro

4.1.2 Evolução do design no IBGE

No início de 1997, quando os designers ingressaram no IBGE, as principais demandas da DIVIC que posteriormente passou a ter *status* de Gerência de Criação (GEC), eram a criação de material gráfico para lançamento das pesquisas (cartazes, banners e folders), material impresso para eventos (programas e cartazes) e criação de capas para as publicações e respectivos CDs.

Os primeiros projetos desenvolvidos pelos designers foram o redesenho do logotipo do IBGE e a criação do projeto editorial. Vale a pena também destacar por sua relevância, a criação de marca para os Censos 2007 que abrangia as pesquisas Contagem da População e o Censo Agropecuário. Esses três projetos servem para ilustrar a importância que o design teve nos primeiros 10 anos de sua implantação na instituição.

O redesenho do logotipo foi implementado em 1997. Para sua criação, partiu-se da marca original do IBGE (figs. 25 e 26), que foi escolhida através de um concurso interno no ano de 1972. Seu autor, Pedro Paulo Machado⁴⁵, artista gráfico, a descrevia da seguinte forma:

A construção desta marca teve como base racionalizar o espaço, criando um sinal ótico, formado por módulos alternados, tendo como centro o círculo dos planetas. A aplicação de curvas gráficas como limite, criou na marca uma forma arrojada de dinamismo contínuo. O sinal ótico é cortado por dois eixos que sugerem a interseção de um paralelo e um meridiano, determinando dois caracteres fundamentais, o G e o E que aparecem estilizados e em ordem inversa, tanto no sentido horizontal como no vertical.

Figura 25 - Desenho de construção da versão antiga do logotipo do IBGE.



Fonte: Acervo do IBGE

Figura 26 - Versão antiga do logotipo do IBGE.



Fonte: Acervo do IBGE

Para o desenvolvimento do novo logotipo, conforme depoimento de servidor, os gestores apontaram algumas questões e requisitos para o projeto, a saber: falta de uniformidade na aplicação da marca antiga; exigência de utilizar como cor institucional “azul marinho” e a necessidade de manter o símbolo do IBGE (o de 1972). Na época, por ser um projeto urgente, não houve tempo de criar tipologia própria e após vários estudos (infelizmente não há registro), se chegou à solução de usar a fonte Univers Black Italic na cor azul Pantone 654 a 100%, integrado ao símbolo em azul Pantone 654 a 50%. Também foi criado um manual de identidade visual da instituição que é usado até hoje.

Com o uso de tipologia sem serifa (Univers) e da cor azul, para remeter à sobriedade do Governo Federal, construiu-se a assinatura visual, que pode ser vista na figura 27. Conforme descrito em seu manual⁴⁶:

⁴⁵ IBGE. Manual de identidade Visual. IBGE, Centro de Documentação e Disseminação de Informações, Rio de Janeiro, 1998.

A logomarca (sic) do IBGE é a manifestação gráfica da marca IBGE, associada a pesquisas estatísticas e de geociências. Ela é composta por dois elementos, o símbolo do IBGE e seu logotipo. Um terceiro elemento pode ser acrescentado: a assinatura corporativa.

Figura 27 - Versão atual do logotipo do IBGE. Autores: Helga Szpiz e Marcos Balster



Fonte: Acervo do IBGE

Até a entrada dos designers na instituição, para toda publicação referente a cada pesquisa era desenvolvida uma capa própria. Foi então que os gestores do CDDI perceberam a necessidade de uniformizar as capas das publicações, criando identidade entre elas, para que fossem reconhecidas como publicações próprias do IBGE.

Um dos servidores envolvidos na elaboração do projeto editorial em sua entrevista, disse que o projeto editorial, na época em que foi concebido “era tratado com uma importância equivalente ao do projeto de identidade visual do IBGE, já que vinha a atender a necessidade de implementar um tratamento gráfico uniforme à linha de produtos editoriais da instituição” e acrescenta também que os dois projetos foram muito complexos e tiveram grande impacto para a instituição.

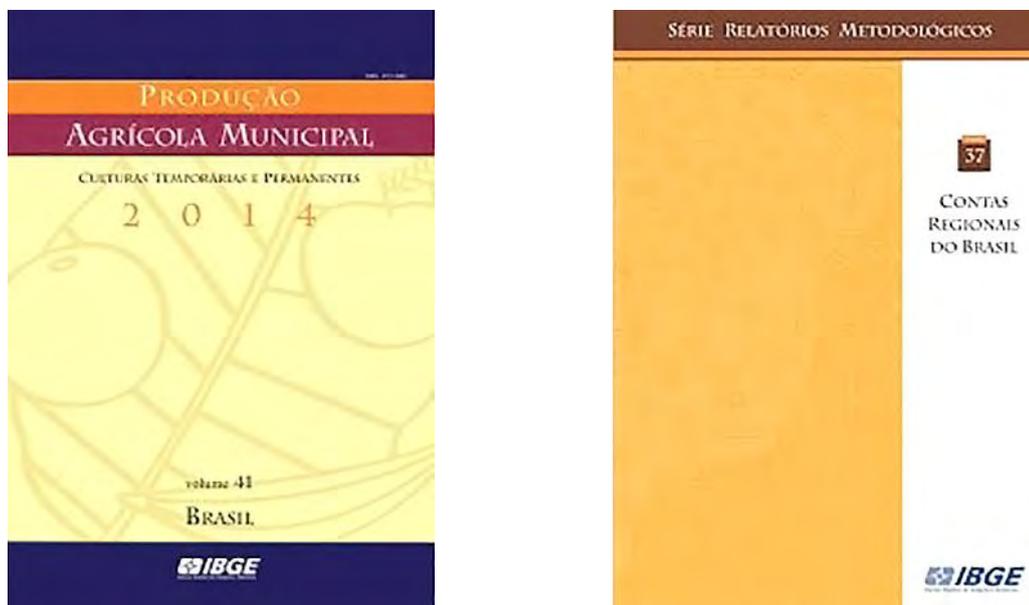
Ainda segundo o mesmo servidor, este projeto foi executado a partir da formação de equipe multidisciplinar, composta por designers, bibliotecários, técnicos e pesquisadores. Suas bases conceituais se dividiram em duas vertentes, uma teórica, que definiu as linhas editoriais e suas ramificações e uma operacional, que tratou da criação dos modelos de capas para cada linha editorial. Para que houvesse diferenciação entre as publicações, elas foram divididas em 3 grandes linhas editoriais pelas áreas de pesquisa do IBGE: informação demográfica e socioeconômica, informação econômica e informação geográfica.

Os profissionais da DIVIC ficaram responsáveis pela criação dos modelos das capas. O desafio era que as publicações de uma mesma linha e sublinha (com o mesmo layout) não ficassem com capas muito parecidas (só os elementos textuais variavam). Uma das soluções adotadas foi o de alternar as tonalidades de cor do fundo e empregar, sobre este, ilustrações que remetessem ao tema da publicação em questão. Até hoje, mesmo com atualizações

⁴⁶ *Idem.*

constantes, o projeto editorial ainda é utilizado. As figs. 28 e 29 mostram exemplos de capas desenvolvidas no Projeto Editorial.

Figuras 28 e 29 – Exemplos de capas de publicações do IBGE alinhadas com o Projeto Editorial.



Fonte: Acervo do IBGE

Conforme disposto no texto de introdução do Projeto Editorial⁴⁷:

As publicações do IBGE passam a ser identificadas pela sua apresentação uniforme e atrativa para os diferentes tipos de produtos editoriais, que dão visibilidade à imagem institucional. A adoção desses padrões pretende reduzir os custos operacionais, facilitando a classificação das publicações e o seu preparo.

O Projeto Editorial tem como prioridade a criação de uma identidade institucional e sua estruturação abrange as publicações de resultados editadas pelo Instituto, de ampla divulgação, se estendendo também aos produtos editoriais internos.

Para os Censos 2007, que abrangiam as pesquisas Contagem da População e o Censo Agropecuário, foi criado o logotipo (fig. 30) por designer lotado na Gerência de Serviços On-Line (GEON).

Figura 30 - Logotipo para os Censos 2007. Autora: Regina Reznik.



Fonte: Acervo do IBGE

⁴⁷ IBGE. Projeto Editorial. Disponível em: <https://intranet.ibge.gov.br/institucional/documentos-e-manuais/projeto-editorial>. [Acesso em: 07/03/2016].

Nesse ano, como não havia verba para realizar separadamente a Contagem da População e o Censo Agropecuário, a solução encontrada foi fazer uma operação simultânea. Por essa razão, a propaganda também foi realizada em conjunto e o nome Censos 2007 foi escolhido para abranger as duas pesquisas. Esse nome foi sugerido pelo IBGE, no *briefing* que foi usado no processo licitatório para a escolha da agência de publicidade responsável pela campanha destas pesquisas, cujo vencedor foi a agência Young & Rubican.

4.1.3 A importância do *briefing* para os setores de design do CDDI

Em 1997, quando os designers ingressaram no IBGE, não era comum fazer reuniões de *briefing*⁴⁸ entre os solicitantes dos trabalhos e os designers. Os trabalhos eram encaminhados pelos chefes diretamente aos designers. Os textos que deveriam constar do material impresso chegavam de diversas áreas, pois ainda não havia gerência ou grupo de profissionais de publicidade e jornalismo naquela época. Segundo depoimento de servidor:

Quando entrei no IBGE, os trabalhos eram passados por meu chefe na Divisão de Criação, que esclarecia algumas diretrizes de projeto e fornecia outras informações relevantes, além de apontar alguns caminhos de criação.

Com a entrada de publicitários e jornalistas no ano de 2001, é que começou a se discutir práticas de trabalho entre os profissionais de comunicação do CDDI. Só então, a necessidade de mais organização e integração entre os designers, publicitários e jornalistas se tornou evidente. Já que também havia publicitários recém-ingressos na instituição, um dos servidores entrevistados avaliou, que naquele momento, além de as reuniões de *briefing* serem necessárias para conhecer melhor a instituição, era importante também que fossem estabelecidas de forma semelhante à prática do mercado de publicidade:

Vamos propor que se tenham reuniões de *briefing* por diversos motivos, primeiro por que isso já é uma prática no mercado e todo mundo que trabalha na área de publicidade sempre tem *briefing* (...) era uma forma também da gente conhecer um pouco do que a “casa” produz (...) então tinham esses dois lados, a gente estabelecer...um espaço para publicidade dentro da “casa”, a gente ter uma rotina com *briefing*...e a gente conhecer melhor a produção do IBGE e conhecer melhor o público para o qual se destinam tais informações.

⁴⁸ Segundo definição do ABC da ADG (2012, p.38), *briefing* é “série de referências fornecidas contendo informações sobre o produto ou objeto a ser trabalhado, seu mercado e objetivos. O *briefing* sintetiza os objetivos a serem levados em conta para o desenvolvimento do trabalho. Muitas vezes, o designer auxilia em sua delimitação”.

Estava lançada a semente para a implantação das reuniões de *briefing*⁴⁹. Seu planejamento foi feito pelos publicitários Isabelle de Oliveira, Isabela Mateus Torres e Jorge Tadeu Borges Leal e pela jornalista Rose Maria Barros. De suas discussões, foi elaborado um documento, utilizado durante mais de dez anos em todas as reuniões de trabalho entre designers, publicitários e pesquisadores. Este documento se caracteriza por ser um roteiro de perguntas, no qual questões tais como abrangência, público-alvo e conteúdo da pesquisa são levantados.

As reuniões de *briefing* de caráter formal foram utilizadas pela equipe da COMAR regularmente por vários anos. E funcionavam com uma dupla formada por um publicitário e um designer que compareciam às reuniões com os técnicos responsáveis pelas pesquisas, cujo objetivo era a obtenção de informações sobre o trabalho a ser desenvolvido. Quase sempre eram voltadas para discutir campanhas de lançamento das pesquisas do IBGE. Porém, com o passar do tempo e à medida em que sua importância foi sendo reconhecida, passaram também a abranger outras demandas de design, como por exemplo campanhas internas da Diretoria Executiva (DE) e projetos especiais em colaboração com outros órgãos do Governo.

Além de sua relevância como base para desenvolver os trabalhos, o *briefing* também se caracteriza como documento para respaldar as decisões de projeto e criação, tomadas pelos publicitários e designers, facilitando sua aprovação e defesa. Pois conforme diz Philips (2008, p.15), “o *briefing* de design é também um ótimo instrumento de acompanhamento e avaliação”.

Nas outras Coordenações e Gerências do CDDI envolvidas com design, realizar reuniões de *briefing* ainda não é uma prática rotineira.

4.1.4 O design nas Coordenações e Gerências do IBGE

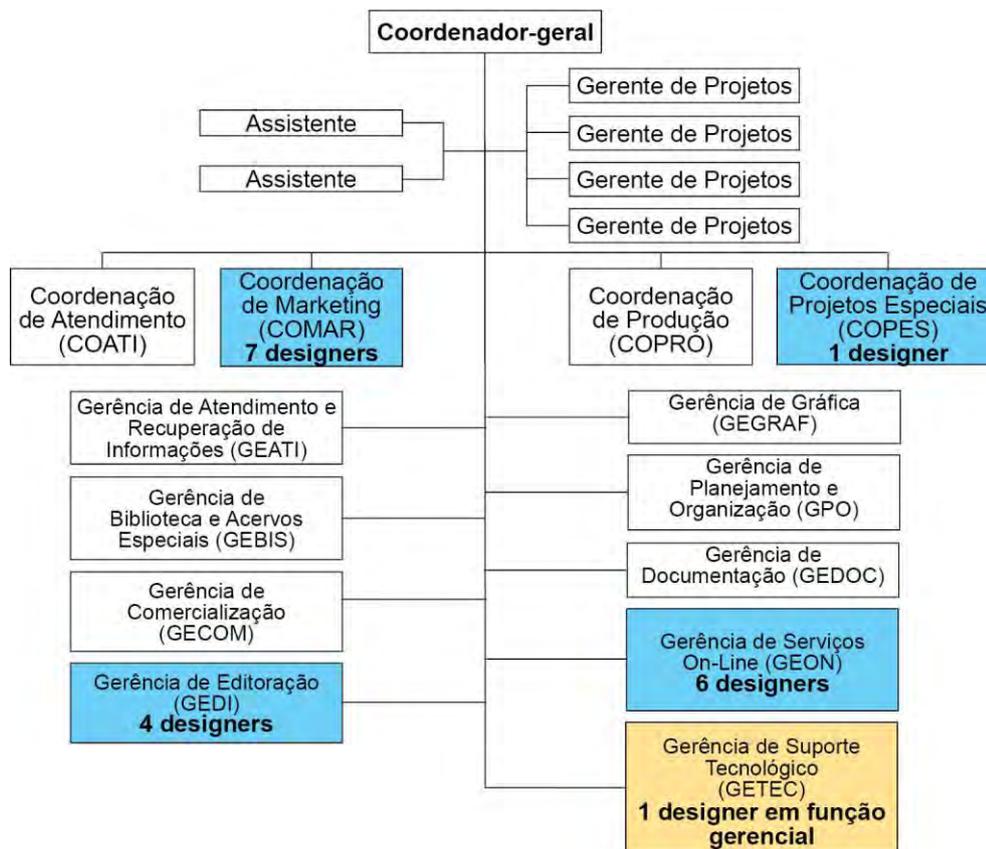
O CDDI é um dos principais pontos de contato entre o público e o IBGE e é aonde estão as Coordenações e Gerências em que a maioria dos designers trabalham.

A figura 31 mostra o organograma do CDDI, que destaca a Coordenação de Marketing (COMAR), a Coordenação de Projetos Especiais (COPES), a Gerência de Editoração (GEDI), a Gerência de Serviços On-Line (GEON) e a Gerência de Suporte Tecnológico (GETEC), em que 19 designers estão lotados. O atendimento ao usuário, a coordenação das bibliotecas

⁴⁹ Entre os designers que trabalhavam na Gerência de Criação (GEC) e os publicitários.

setoriais do Instituto e a editoração, impressão e divulgação dos produtos gráficos e editoriais são gerenciados pelo CDDI, que também organiza a participação do IBGE em feiras e eventos acadêmicos e culturais e em congressos especializados, nacionais e internacionais, com a finalidade de promover a instituição, disseminar informações, bem como divulgar a imagem do IBGE perante a sociedade, o governo e os usuários.

Figura 31 - Organograma do Centro de Documentação e Disseminação de Informações (CDDI).



Fonte: adaptado da intranet do CDDI

Na COMAR, o trabalho de design é voltado principalmente para a criação e produção de impressos e também para a produção de material para as redes sociais. Além de contar com sete designers, sendo um especializado em edição de vídeo e um profissional formado em Artes Visuais, a COMAR dispõe de publicitários, jornalistas e uma equipe responsável pela organização de eventos. Conforme descrito na intranet do CDDI, suas atribuições são: planejar, organizar, analisar, executar e acompanhar as atividades mercadológicas, as atividades de publicidade e propaganda, bem como as de promoção e divulgação do IBGE, em eventos internos e externos; planejar, elaborar e implementar as diretrizes do Manual de Identidade Institucional, assim como o Projeto Editorial e Gráfico do IBGE; e elaborar, zelar

e manter a identidade visual do IBGE, a programação visual dos produtos, serviços e das peças promocionais.

Conforme depoimento de servidor da COMAR, às demandas rotineiras, ao longo do tempo, tem sido acrescentadas outras, ele afirma que “mudou a forma da gente trabalhar, as demandas mudaram, agora por exemplo, a gente tem redes sociais, tem intranet, tem revista, coisas que não existiam na época”.

A COMAR é organizada da seguinte forma (fig. 32)⁵⁰:

Figura 32 - Organograma da Coordenação de Marketing (COMAR) do CDDI.



A Coordenação de Projetos Especiais (COPES) atualmente conta com um designer e uma equipe composta por cartógrafos, geógrafos e analistas de geoprocessamento. À COPES compete planejar, organizar, analisar e acompanhar o desenvolvimentos dos projetos no âmbito do CDDI, especialmente na área de geoprocessamento. A Coordenação também é responsável pela concepção e desenvolvimento de atlas impressos e digitais e do Portal de mapas⁵¹, além de dar suporte ao CDDI nas questões referente ao geoprocessamento (verificar e aprovar mapas que serão impressos e/ou publicados no *site*).

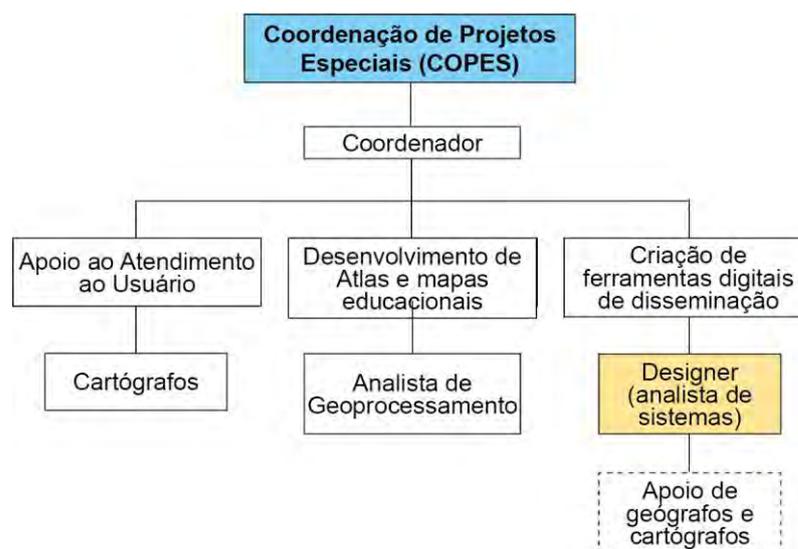
Segundo depoimento de servidor “projetos especiais” diz respeito principalmente aos projetos relacionados a geoprocessamento, mas abrange também aqueles que estejam ligados à prospecção de novas tecnologias para novos produtos. Justamente, a Coordenação tem essa denominação para não ficar limitada e poder atender às demandas de outras Coordenações e Gerências ligadas a novas tecnologias e de acordo com suas palavras: “projetos especiais é exatamente pra não ficar fechado em nada, qualquer coisa meio diferente bate aqui”.

⁵⁰ Os organogramas das Coordenações e Gerências do CDDI apresentados nesse estudo refletem suas estruturas hierárquicas e são operacionais. Na realidade servem para demonstrar a divisão de funções e tarefas de seus gestores e servidores e não estão na intranet do CDDI. Foram elaborados com a colaboração e aval dos respectivos Coordenadores e Gerentes.

⁵¹ O Portal de Mapas foi desenvolvido para facilitar o acesso e a visualização dos mais de 20 mil mapas produzidos pelo Instituto. Disponível em: <http://mapas.ibge.gov.br/>. [Acesso em: 04/03/2016].

A divisão de tarefas entre os profissionais da COPES não é rígida, sendo que cada servidor desenvolve várias funções, que na prática se sobrepõem e os geógrafos e cartógrafos, além de suas funções rotineiras, ainda dão suporte para as atividades de design. Segue o organograma da COPES (fig. 33):

Figura 33 - Organograma da Coordenação de Projetos Especiais (COPES) do CDDI.



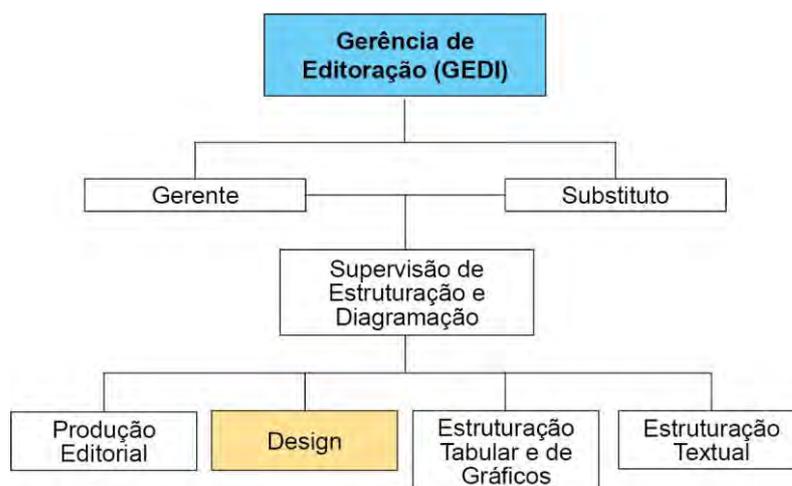
A Gerência de Editoração (GEDI) possui em seu quadro quatro designers e três produtores editoriais, além de uma equipe numerosa de profissionais de nível técnico. A Gerência tem como atribuições: planejar, coordenar, supervisionar e executar as atividades de editoração dos produtos do programa editorial e gráfico do IBGE; elaborar, zelar e implementar a identidade visual do IBGE dos produtos do programa editorial e gráfico do IBGE, bem como desenvolver os projetos visuais para mídia digital; e sistematizar e consolidar os elementos que compõem as publicações, de acordo com o Manual de Documentação e Editoração do IBGE, o Manual de Identidade Visual do IBGE, as normas editoriais da ABNT e outras normas específicas, como a as Normas de Apresentação Tabular.

Além das publicações impressas, que é atribuição dos profissionais da GEDI, foi relatado em depoimento de servidor lotado nessa Gerência, que existe um projeto em andamento para que todas as publicações impressas sejam também disponibilizadas através de e-pubs. Esse projeto já se encontra em andamento, porém por enquanto somente a publicação Brasil em Números foi feita de forma digital.

Na GEDI, tanto os designers quanto os produtores editoriais exercem funções semelhantes, tais como criação e diagramação de publicações e confecção de gráficos e

imagens para as mesmas. Ocorre que a partir de 2013, um produtor editorial foi incumbido da substituição da gerência por 2 anos e em 2015 outro produtor editorial foi escolhido para ser o supervisor de estruturação e diagramação, ocupando esse cargo até hoje. Especialmente no último caso, se constatou, conforme relatado nas entrevistas, que nessa posição de supervisão, o produtor editorial se diferencia do designer pois passou a exercer o papel de editor, específico de sua formação acadêmica. A seguir o organograma da GEDI (fig. 34):

Figura 34 - Organograma da Gerência de Editoração (GEDI) do CDDI.



A Gerência de Serviços On-Line (GEON) conta com seis designers, sendo que dois trabalham como desenvolvedores dos sistemas, um trabalha exclusivamente na publicação das notícias do portal e os demais atuam como programadores visuais. As atividades da GEON relacionadas ao design são: planejar, implantar e gerenciar os serviços de disponibilização de informações estatísticas e geográficas no portal do IBGE visando atender à sociedade e mantendo esses serviços alinhados com os objetivos estratégicos da instituição e criar e implementar os projetos visuais para o portal do IBGE e para os *sites* institucionais ligados ao mesmo.

Outras demandas específicas da GEON são criação e desenvolvimento de *sites* e aplicativos, manutenção e publicação de *sites*.

Um projeto importante no tocante à imagem da instituição que foi relatado durante as entrevistas diz respeito à padronização do *site* institucional. Segue trecho do depoimento:

Na ocasião que eu entrei...todos os *sites*...não tinham uma identidade comum, então você entrava num determinado *site* de uma pesquisa, parecia que você estava em outro *site* de outra instituição (...) você não percebia uma certa identidade entre todos eles, (...) e aí os nossos primeiros trabalhos foram pegar todos esses *sites* que tinham diferentes layouts, que não permitiam que você reconhecesse como sendo do órgão IBGE, que tinham diferentes

apresentações e layouts confusos entre si e torná-los com layout padrão...e com estrutura muito semelhante de navegação também.⁵²

A figura 35 mostra o organograma da GEON:

Figura 35 - Organograma da Gerência de Serviços On-Line (GEON) do CDDI.



No CDDI, há designers que ocupam ou ocuparam funções de gerência. De janeiro de 2007 a fevereiro de 2011 – quando saiu para fazer mestrado – uma designer foi gerente da GEON. Sua formação na área de informática foi um dos fatores decisivos para a escolha de seu nome para o cargo.

Desde 2011, o gerente da Gerência de Suporte Tecnológico (GETEC) é um designer, que ingressou no IBGE em 2003 para atuar como webdesigner e atualmente exerce funções de gestão. Nesse caso, também, seu mestrado em Engenharia de Sistemas e Computação foi fundamental para que alcançasse esse cargo.

Por fim, há um designer atuando fora do CDDI, lotado na Coordenação de Treinamento e Aperfeiçoamento (CTA) da Escola Nacional de Ciências Estatísticas (ENCE). A ENCE é uma instituição Federal de Ensino Superior que faz parte do IBGE e oferece cursos de graduação e pós-graduação e de atualização e extensão.

⁵² Esse depoimento situa o IBGE no marcador **D1>D2** referente ao seu escalonamento na Escada do Design, que será detalhado no item 3.3.3.

4.2 Análise da política de design do IBGE a partir de documentos institucionais

4.2.1 A Política de Comunicação Integrada

No final do ano de 2012, o IBGE publicou um documento chamado **Política de Comunicação Integrada**. Em sua introdução⁵³, a comunicação integrada é definida como “conjunto articulado de esforços, estratégias e ações de comunicação, com o objetivo de fortalecer o nome e a imagem da instituição junto aos públicos interno e externo” e dispõe que a comunicação integrada deve ser tratada como uma área estratégica, em que os profissionais de comunicação sejam ouvidos e participem, quando for pertinente, da tomada de decisões, a fim de fortalecer a reputação e a imagem institucional. Seu objetivo geral⁵⁴ é:

Criar e aperfeiçoar os fluxos de comunicação com os públicos de interesse (interno e externo), de modo a viabilizar o cumprimento da missão do IBGE, contribuindo decisivamente para a manutenção da imagem pública de qualidade, transparência e credibilidade do Instituto, além de estimular o senso de pertencimento de seus servidores.

Quanto aos objetivos específicos da **Política de Comunicação Integrada**, vale elencar os que tratam de público interno (servidores efetivos, temporários e contratados):

- Sensibilizar o público interno para a responsabilidade pela manutenção da imagem do IBGE, que também se forma a partir de posturas e comportamentos individuais;
- Conscientizar o público interno de que a comunicação é fundamental para o bom desempenho profissional.

As diretrizes da **Política de Comunicação Integrada** orientam os procedimentos de comunicação, que devem estar em consonância com os objetivos estratégicos do IBGE, a fim de consolidar a missão e os valores da instituição perante o governo, a sociedade e os usuários. A seguir as que dizem respeito diretamente à área de design⁵⁵:

⁵³ IBGE. Política de Comunicação Integrada. Disponível em: http://saladeimprensa.ibge.gov.br/images/pdf/saladeimprensa/politica_de_comunicacao.pdf, p.5 [Acesso em: 10/07/2015].

⁵⁴ *Idem*, p.9.

⁵⁵ *Ibidem*, p.11.

- **Padronização** – O IBGE deve sempre se apresentar de maneira uniforme, o que significa o uso de programas de identidade visual da marca e, também, um discurso institucional que se apresente de forma única e imparcial, favorecendo o entendimento pelos distintos públicos de interesse;
- **Divulgação e disseminação** – Aprimorar continuamente a disseminação do trabalho de comunicação, acompanhando as demandas e as inovações na área.

Como se pode ver a **Política de Comunicação Integrada** regula tanto a política de comunicação interna quanto a externa, abordando inclusive aspectos de comunicação visual. Entretanto, apesar de ser um documento extenso, deixa a desejar quando trata de design, pois não reflete a importância que o design tem para o IBGE atualmente, possuindo poucas disposições sobre o uso e aplicação de design como política corporativa de comunicação.

Para corroborar essa crítica, se deve refletir sobre como designers atuam em instituições públicas e quais são suas posições, se meros “fazedores de layouts”, se fazem parte dos processos de elaboração dos projetos ou até mesmo se ocupam posições gerenciais,

Já se viu que no IBGE, há um grande número de designers atuantes lotados em Coordenações e Gerências estratégicas para a instituição e que o fato de uma instituição possuir uma equipe grande de designers não necessariamente significa que ela terá uma política de design. E que isso tampouco se reflete na Política de Comunicação do IBGE.

Por essa razão, vale destacar o entendimento da autora Mozota (2011, p.260) ao dizer que nem sempre ao contratar um designer se está criando uma política de design na empresa. O departamento de design e quem está envolvido com ele antes de tudo, devem ter uma percepção crítica de seu trabalho e dos objetivos e interesses da organização.

Esse assunto é de fato muito importante e não poderia deixar de ser citado nesse estudo por ser pertinente às questões que estão sendo tratadas. Porém, por ser um tema pertinente à área de comunicação empresarial, não será aprofundado nessa dissertação.

4.2.2 Plano Estratégico do IBGE 2012-2015

Em março de 2013 foi publicada a edição revisada do **Plano Estratégico do IBGE 2012-2015**, que apresenta as orientações estratégicas institucionais e estabelece os objetivos e as

metas para o alcance da missão institucional do IBGE⁵⁶. O Plano não aborda diretamente o design na instituição, porém é importante, na medida em que trata de comunicação interna e externa e de planejamento estratégico.

Conforme disposto no Plano⁵⁷, “são os valores que dão sustentação à filosofia da organização, a qual engloba a natureza, a função e o objetivo das ações em que está envolvido”. Avaliar o contexto em que a instituição está inserida a partir da identificação das variáveis estratégicas é uma etapa importante do planejamento estratégico, visto que a partir daí é possível identificar aquelas que podem influenciar de forma positiva ou negativa o futuro da instituição.

A visão⁵⁸ de uma organização define seus planos para o futuro e reflete como ela quer ser vista; a do IBGE para o ano de 2020 é “ser reconhecido e valorizado, no país e internacionalmente, pela integridade, relevância, consistência e excelência de todas as informações estatísticas e geocientíficas que produz e dissemina em tempo útil”.

Quanto ao design, o IBGE possui uma postura conservadora, isto é, com pouca possibilidade de mudanças. Uma das possíveis razões para isso é sua vinculação com o Governo Federal e a consequente necessidade de o Instituto manter uma imagem de sobriedade.

Nas entrevistas realizadas, uma opinião recorrente foi a de que ter uma equipe de designers interna, que conhece a cultura da instituição é fundamental para que os projetos de design saiam de acordo com os objetivos institucionais e para que a imagem do IBGE seja divulgada para a sociedade de forma positiva.

Sobre o tema, seguem depoimentos selecionados nas entrevistas:

Ter uma equipe de design dentro da instituição (...) é...uma vantagem que a gente tem até em relação a outras empresas. Por que? Por que as empresas às vezes tem que contratar esse trabalho fora (...) só que quando você tem uma equipe dentro da sua própria casa, a tua capacidade de fazer uma campanha (...) e as peças promocionais de uma maneira mais adequada...é muito maior. Por que eu acho isso? Porque as pessoas (designers) estão inseridas dentro da cultura da casa. **(D1)>(D2)**

Eu vejo um potencial muito grande...a gente tem uma equipe muito grande agora de designers e produtores editoriais...e eu realmente não vejo uma equipe tão grande em outras instituições, tanto públicas quanto privadas, (...) e justamente por ter muita gente que é daqui, que não é terceirizado, esse potencial de aproveitamento é muito maior, porque a gente conhece muito bem a instituição, a gente está aqui convivendo todos os dias com pessoas de todos os setores do IBGE. **(D1)>(D2)**

⁵⁶IBGE. Plano Estratégico 2012-2015. Rio de Janeiro: IBGE, 2015, p.13.

⁵⁷*Idem*, p.15.

⁵⁸*Ibidem*, p.21.

Quando se fala a respeito de incluir o design na estratégia da instituição, vale questionar em especial no IBGE, o porquê isso não foi feito ainda apesar de se ter uma grande equipe de designers e de profissionais de comunicação. Para isso, vale trazer a discussão acerca da importância de como um departamento de design é configurado dentro de uma organização.

Os departamentos internos de design nas empresas podem ser estruturados da seguinte forma: designers trabalhando em gerências diferentes ou todos os designers reunidos em uma mesma gerência para atender às demandas de toda a empresa. Sobre isso Mozota (2011, p.180) afirma que um departamento de design poderá impor sua visão a toda empresa ou em outra situação, haverá independência do departamento de design e nesse caso, a cooperação entre os departamentos em geral deverá ser estimulada.

A publicação Diagnóstico do Design Brasileiro (CBD, 2014, p.38) dispõe que não há número mínimo de designers para um departamento interno e que as equipes terão seus tamanhos definidos de acordo com as necessidades de cada empresa, dependendo de sua estratégia, complexidade de seus produtos e serviços e capacidade para utilização eficaz dos designers.

A maior vantagem de um departamento interno de design é a possibilidade de integração do design dentro da empresa. Além disso, também proporciona mais coerência nas decisões e facilita a criação de um pensamento estético próprio (Mozota, 2011, p.258). Há também algumas desvantagens apontadas pela autora, a saber: limitação da criatividade dos designers em razão da hierarquia a que estão submetidos, já que respondem sempre às mesmas chefias; apatia por se sentirem limitados ao repetir os trabalhos e dificuldades de recrutamento e aumento de despesas se comparado com equipe externa.

No IBGE, o que existe é uma equipe interna de design, que nem sempre é ouvida, que muitas vezes realiza seu trabalho como “linha final de produção” e que aos poucos está começando a fazer parte das fases iniciais de projetos, alguns estratégicos, mas que tem muito potencial e capacidade para figurar em todas as etapas dos processos estratégicos do Instituto, desde seu planejamento até as fases de implementação e manutenção.

4.3 O papel do design no IBGE sob a ótica dos servidores

Releva tratar, sob a ótica dos servidores, de temas tais como inovação e importância do design para a instituição, bem como seu papel estratégico. Partindo das respostas dos

questionários, foi elaborada uma análise do uso do design no IBGE, na qual se buscou entender e diagnosticar o uso do design na instituição. Os critérios utilizados foram os seguintes:

- Uso do *briefing* pelas Coordenações e Gerências;
- Diagnóstico do uso do design a partir da Escada do Design;
- Posição do IBGE na pirâmide da capacidade de inovação;
- Importância do design para a instituição;
- Designers em posição de gerência;
- Inovação no IBGE através do uso do design

4.3.1 Uso do *briefing* pelas Coordenações e Gerências

A partir das respostas à pergunta: “Na sua Coordenação/Gerência tem reuniões de *briefing*?” foi apurado que nem sempre ocorrem reuniões de *briefing* nos setores responsáveis pela comunicação e design no CDDI e quando acontecem são para transmitir os dados dos projetos anteriormente propostos pelos gestores, sendo poucas as oportunidades que os designers tem de participar da idealização e proposição dos projetos. A pergunta foi feita apenas aos servidores e/ou gestores que trabalham diretamente com design e não aos gestores que encontram-se em posição de gerenciamento ou assessoria geral no CDDI. Também vale ressaltar que a pergunta é de caráter aberto e que cada um respondeu de forma livre, dessa forma a tabela 6 é uma “tabulação” dos resultados obtidos.

Tabela 6 – Levantamento dos resultados da pergunta: “Na sua Coordenação/Gerência tem reuniões de *briefing*?”

Na sua Coordenação/Gerência tem reuniões de <i>briefing</i> ?	Servidores da COMAR	Servidores da COPES	Servidores da GEON	Servidores da GEDI	TOTAL
Sim	5	-	1	-	6
Às vezes	5	1	1	1	8
Não	1	-	3	5	9
Nunca	-	-	-	1	1
TOTAL	11	1	5	7	24

Conforme pode ser observado na tabela 6, na COPES, GEON e GEDI raramente ocorrem reuniões de *briefing*, porém de acordo com as respostas, os trabalhos são passados para os designers e/ou produtores editoriais pelos seus chefes e gerentes, pessoalmente ou por email e todos concordam que os trabalhos tem que chegar com o máximo de informações. Foi relatado nas entrevistas por vários servidores que às vezes ocorrem reuniões sobre os trabalhos e que quase sempre, há uma conversa prévia com os chefes/gerentes sobre cada um. Porém, quase todos os respondentes entendem que se não houver um mínimo de informações sobre as demandas, resta quase impossível alcançar resultados compatíveis com o que os solicitantes pediram. Dessa forma, apesar de não haver reuniões formais de *briefing*, hoje em dia, existe a compreensão de sua necessidade.

Por sua vez, na COMAR existe a rotina de se fazer reuniões de *briefing*, porém quando os trabalhos são repetidos ou semelhantes a algum que já tenha sido feito anteriormente, elas nem sempre acontecem, por exemplo, quando for o caso de uma campanha de uma pesquisa em que não houve muitas alterações ou novidades de um lançamento para o outro.

Como já foi dito, as duas respostas mais encontradas (Tabela 6) foi a de que não há reuniões de *briefing* ou que somente às vezes isso acontece na Coordenação ou Gerência de cada respondente. Dada a importância do *briefing* para o entendimento de um trabalho de design caberia não só aos gestores, mas a todas as equipes envolvidas repensar a forma de

trabalho de suas equipes a fim de incluir reuniões de *briefing* nas rotinas de trabalho ou outra maneira que propiciasse mais informação a quem fosse desenvolvê-lo.

Outro aspecto importante a respeito do *briefing* diretamente relacionado às estratégias de design na instituição e que foi relatado diversas vezes nas entrevistas (Tabela 6) é que seria fundamental incluir o design nas fases que o antecedem (*pré-briefing*), momento em que se discute a necessidade da implantação e execução dos projetos, porque assim o design estaria sendo contemplado no planejamento estratégico da instituição.

Na tabela 7, foram selecionados depoimentos que refletem as respostas sobre esse assunto.

Tabela 7 – Depoimentos dos servidores das Coordenações e Gerências do CDDI do IBGE sobre *briefing*.

Depoimentos de servidores sobre briefing	
COMAR	Na coordenação...eventualmente quando o trabalho é um trabalho novo, obrigatoriamente tem que ter reunião de briefing, quando é uma repetição ou uma adaptação de um trabalho feito anteriormente, não.
	Acredito que as reuniões de briefing tenham sido efetivadas como prática corriqueira desde que a Gerência de Criação foi extinta e que seus ocupantes foram incorporados à Coordenação de Marketing em 2003.
	Desde quando eu entrei no IBGE já havia reuniões de briefing, só que agora está meio assim, algumas coisas a gente tem feito sem reunião.
	Com a reunião de briefing (...) tudo o que a gente produz passou a ter uma opinião, uma pré avaliação, uma conversa em conjunto anterior à confecção da peça (...) da COMAR com a DPE (Diretoria de Pesquisas), com a área técnica, isso é muito bom porque a gente já trabalha com opinião de quem produz a pesquisa...
	Eu acho que briefing é essencial, mesmo que não seja uma reunião de briefing mas algum briefing a gente precisa.
GEON	Na parte de design sim, tem briefing com toda a equipe, no início do projeto.
	Sim, às vezes acontece (reunião de briefing)...mas normalmente é a Gerência que entra em contato conosco e nos passa esses trabalhos.
	Não, é bem difícil (ter reunião de briefing).
GEDI	Não (tem reunião de briefing). Isso é uma coisa que a gente está começando a tentar instituir essa cultura, mas ela não existe.
	Não, é uma coisa que nós estamos buscando implementar.
	Desde que eu cheguei não houve nenhuma reunião (de briefing).
	Na GEDI a gente não tem as reuniões de briefing.

4.3.2 Diagnóstico do uso do design a partir da Escada do Design

A Escada do Design de 3 degraus do Relatório *Design for Public Good* (SEE, 2013) foi utilizada para fins de diagnóstico e análise do uso de design pelo IBGE, pois trata-se de ferramenta específica para o setor público.

Como visto, o IBGE tem contratado designers para atuar em várias áreas. Por essa razão, a primeira conclusão que se poderia chegar é que o design é considerado ferramenta relevante pela instituição, fazendo parte de seu planejamento estratégico, bem como para auxiliar no cumprimento de sua missão institucional.

Entretanto, o design ainda não é usado para a avaliação e resolução de problemas mas, por enquanto para a solução de questões rotineiras, tais como produção de peças gráficas, *sites*, publicações impressas e digitais.

Ao verificar a produção de design dos últimos vinte anos e os desafios que existem na instituição e são propostos para a equipe de design, se percebe que em relação ao nível de utilização de design, o IBGE ainda está no degrau 1 da Escada - uso de design para problemas isolados, pois quase todos os projetos são únicos e raramente há projetos envolvendo equipes de designers e/ou multidisciplinares.

As entrevistas revelaram uma certa inquietação dos designers no que diz respeito às suas demandas rotineiras de trabalho, ao que o design pode efetivamente trazer para o Instituto, bem como há um sentimento de subaproveitamento de suas habilidades profissionais. Também demonstraram preocupação no tocante às estratégias de design do IBGE e também quanto à possibilidade de os designers poderem ocupar (por sua capacidade) cargos nas esferas decisórias da instituição.

Seguem alguns trechos de depoimentos que trazem essas preocupações, tanto de designers quanto de outros servidores entrevistados:

1. Sobre design ser estratégico:

Sim, porque ele (designer) é o profissional que consegue concentrar (...) num único produto, as diversas ideias e...consegue combinar atividades multidisciplinares num único produto. Ele é um interlocutor...digamos assim, entre as diferentes áreas dentro do próprio IBGE.
(D1)>(D2)

Eu acho que o designer poderia estar não só simplesmente como a instituição acha que a gente deve fazer, tornando os produtos mais bonitinhos ou mais agradáveis, mas o designer pode ter um papel mais de repensar (...) pode vir desde o design de um produto até o design de fluxos de trabalho. **(D1)>(D2)**

Por que a gente vai ter uma mudança de pessoas (...) a quantidade de pessoas que vai sair da casa é muito grande, então é o momento talvez de você ter um novo pensamento de gestão, de coordenação, de organização, entendeu e o design pode permear esse papel. **(D1)>(D2)**

2. Sobre a rotina do design na instituição:

A gente não tem um rodízio, uma circulação por outros setores, então isso que é uma coisa que às vezes eu acho que deveria ter na instituição, a pessoa poder participar mais dos outros setores...de repente você (designer) pode estar sendo subutilizado, subaproveitado e outra pessoa poderia ajudar mais no seu trabalho e você ajudando mais no trabalho de outra pessoa, então, eu acho que isso falta. **(D1)**

Mas para mim ainda está tão aquém do que poderia ser... Eu acho que o design aqui ainda não é valorizado. **(D1)**

No mesmo sentido, embora já haja um número significativo de designers na instituição, não os vejo sendo convidados a participar, pelo menos não na mesma proporção que profissionais com formação em outras áreas, de discussões sobre diretrizes mais amplas de coleta, processamento e disseminação de informações. **(D1)**

3. Sobre a necessidade de integração e maior comunicação entre os designers e as diversas equipes de trabalho do IBGE:

Seria importante haver uma integração muito maior entre os designers e também entre as áreas de comunicação e os pesquisadores. **(D1)**

Eu acho que a gente precisa andar mais pela instituição (...) e eu acho que quando um grupo começa a andar mais pela instituição por mais que ele cause estranheza e cause incômodo, ele puxa que outros grupos também comecem a andar por essa instituição entendeu, (...) eu acho que a gente tem que começar a entender como as coisas funcionam (...) daí começar a discutir como o design pode ser inserido dentro daquele processo. **(D1)>(D2)**

Hoje já se pode dizer, a partir da avaliação das entrevistas, que o IBGE está quase alcançando o degrau 2 da escada, já que aos aos poucos, os designers tem sido chamados para atuar nas fases de concepção de projetos estratégicos da instituição, como por exemplo o Projeto Oficina de Relação com o Informante⁵⁹ e no desenvolvimento das redes sociais do Instituto (facebook e instagram).

Seguindo essa tendência, quando o design for tido como ferramenta estratégica e política institucional, terá alcançado o Degrau 3 da Escada, pois como foi visto, tanto os gestores como os servidores entrevistados entendem que design não só é importante, como também é estratégico, como se verá a seguir:

⁵⁹ Tem como objetivo aperfeiçoar o relacionamento do IBGE com os informantes.

Quanto à participação dos designers em projetos estratégicos, segue depoimento sobre o projeto Oficina de Relação com o Informante:

Eu acho que o mais importante...é o trabalho de desenvolvimento das cartas aos informantes (...) a aplicação dela é muito importante e está sendo desenvolvida da maneira que eu considero que deve ser...com planejamento, com equipe multidisciplinar, pensado desde o início, com a participação de 1 designer, (...) de publicitários também e para mim marca um pouco um momento em que os designers estão começando a ser mais descobertos, a gente está tentando mostrar as possibilidades que a nossa profissão tem. **(D2)>(D3)**

Outro projeto de caráter estratégico, em que os designers tem atuado de forma mais consistente é o desenvolvimento e manutenção das redes sociais, conforme descrito abaixo:

Quando começou a se fazer redes sociais aqui não se pensou no design, que é tão importante quanto, a imagem nas redes sociais é tão importante quanto os textos e não foi pensado nisso, e agora está tendo uma participação grande e espero que estejamos (designers) chegando isso também. **(D1)>(D2)**

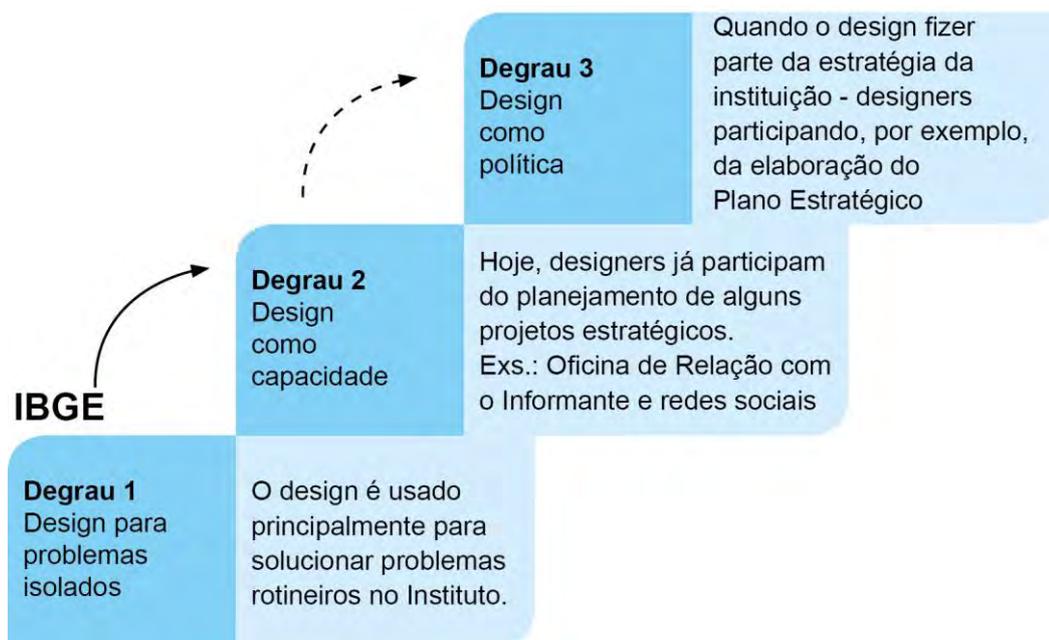
A tabela 8 mostra os resultados obtidos a partir das métricas **(D1)**, **(D2)**, **(D3)**, **(D1)>(D2)** e **(D2)>(D3)** que foram utilizados para auxiliar no diagnóstico de uso do design pelo IBGE a partir do escalonamento em degraus proposto pela Escada do Design do Relatório *Design for Public Good* (SEE, 2013):

Tabela 8 – Incidência dos marcadores **(D1)**, **(D2)**, **(D3)**, **(D1)>(D2)** e **(D2)>(D3)** nos depoimentos dos servidores do CDDI.

Marcadores	Incidência	Observações
(D1)	21	Estágio atual de design no IBGE
(D1)>(D2)	21	Forte tendência de subida para o Degrau 2
(D2)	-	
(D2)>(D3)	2	Há potencial na instituição para alcançar o Degrau 3
(D3)	-	

A figura 36 mostra de forma esquemática, a posição do IBGE em relação à Escada do Design do Relatório *Design for Public Good* (SEE, 2013):

Figura 36 – Posição do IBGE quanto à utilização do design na Escada do Design.



Fonte: adaptado do Relatório *Design for Public Good*, SEE, 2013

Quanto aos parâmetros de perfil de gestão do design relacionados no item 2.2.2.3, o IBGE se enquadra no nível DM1, pois é “utilizado de maneira esporádica e descontinuada, com pouco conhecimento disponível para lidar com as atividades do setor”. Ainda está no DM2, já que “o design não é reconhecido como ferramenta para a inovação de produtos”. E só alcançará os níveis DM3 e DM4, quando o IBGE também chegar no Degrau 3 da Escada do Design, em que o design é ferramenta estratégica e considerado política de inovação.

4.3.3 Posição do IBGE na pirâmide da capacidade de inovação

Em relação à posição do IBGE na pirâmide da capacidade de inovação desenvolvida por Bason (2010), a figura 37 a seguir mostra em qual situação o Instituto encontra-se atualmente:

Figura 37 – Posição do IBGE na pirâmide da capacidade de inovação.



Fonte: adaptado de Bason, 2010

Pode-se afirmar que :

- Em relação à política de pessoas e cultura, o IBGE encontra-se ainda no Degrau 1 da Escada do Design do Relatório Design for Public Good (SEE, 2013) pois percebe-se que internamente, apesar da equipe grande de designers, ainda não há uma cultura de design disseminada no IBGE, e os servidores com potencial para implantar planos de inovação ainda não estão sendo aproveitados;
- Quando se trata do nível organização na pirâmide, em que já existem atividades de inovação relativas aos serviços, comparando com a Escada, o IBGE estaria no

Degrau 2, pois aqui o design já é tido como capacidade e existe uma percepção da importância do design;

- Quanto aos níveis estratégia e contexto, em que se está lidando com inovação como objetivos para o setor público e com as condições de inovação como fator estratégico para as organizações, se pode dizer que o design no IBGE ainda não alcançou esses patamares, já que ainda não chegou no Degrau 3 da Escada do Design.

4.3.4 Importância do design para a instituição

Nas entrevistas realizadas, muitas opiniões foram emitidas em relação à importância do design para a instituição no passado e no presente. Considerando-se o número de designers efetivados e sua intensa participação nos mais diversos projetos, é inegável que o design faz parte da rotina da instituição. Nos depoimentos, tanto os gestores quanto os designers, produtores editoriais e publicitários afirmaram que consideram o design muito importante para o IBGE. Como quase todos se manifestaram sobre esse assunto e se trata de tema vital para esse estudo, a tabela 9 (ANEXO 3) mostra os trechos de depoimentos.

Releva fazer algumas considerações sobre os destaques da tabela 9 (ANEXO 3):

- Quando o gestor 2 diz que o design trabalha na construção da personalidade da instituição, ele está se referindo à importância da identidade visual do IBGE perante à sociedade e como a criação da identidade visual no Instituto, feita por servidores (designers) foi relevante para sua manutenção e consolidação.
- Segundo o gestor 6 “a gente não pode parar no tempo”, se referindo a medidas de inovação na instituição e à necessidade da busca constante de soluções melhores e de contratação de servidores que tragam novos conhecimentos para a instituição.

- O gestor 8 diz que sua coordenação, que conta com profissionais de comunicação tem a possibilidade de dar suporte a todas as atividades que o IBGE desenvolve, com o apoio de sua equipe, incluindo os projetos de design.
- O gestor 10 reforça a importância do design para a instituição ao afirmar que em todos os concursos públicos houve abertura de vagas para designers.
- O designer 7 destaca a importância que o design tem dado à experiência do usuário, inclusive nas ações do IBGE.
- O designer 10 sugere que a atuação do design no IBGE poderia ser ampliada e abranger a gestão de processos.
- O produtor editorial 2 critica o design na instituição ao afirmar que não é valorizado, incluindo também a atuação dos produtores editoriais.
- O publicitário 2 entende que as ações de design são importantes para tornar compreensível a missão do IBGE.
- Para o publicitário 4, a importância do design reside na possibilidade de se ter uma imagem única do IBGE para a sociedade e para os veículos com os quais a instituição lida.

Ao longo das entrevistas, quando os gestores e designers responderam à questão: “Qual trabalho de design você considera mais importante para a instituição? Por que? Em que ano esse trabalho foi feito?”, os trabalhos mais citados foram o *site* e os Atlas, como se pode ver na tabela 10 (ANEXO 4).

Ao avaliar as justificativas para a relevância desses trabalhos, os servidores disseram que o *site* é de fato muito importante porque os usuários buscam as informações na Internet e que hoje em dia, poucas pessoas lidam com documentos impressos, quando existe a possibilidade

acessá-los via web. Um destaque do *site* do IBGE, citado várias vezes foi o Cidades@⁶⁰. Porém muitos apontaram também a necessidade de reformulá-lo.

Sobre os Atlas, além de serem um projeto de design relevante para o IBGE, um dos servidores disse que os Atlas são muito importantes para a sociedade por que ajudam na formação em geografia dos estudantes. Seguem os depoimentos a esse respeito:

É por que eu percebo que as pessoas (...) buscam as informações na web hoje em dia...eu não conheci ninguém até hoje que tivesse um documento...físico, impresso, um material impresso do IBGE...embora a pessoa possa solicitar, possa comprar etc., normalmente elas vão para onde é mais fácil pegar essa informação que é na Internet. **(D1)**

Eu acho que os mais relevantes, eu não sei se eu diria para a instituição, mas que eu acho assim para a sociedade...que na verdade, o papel do IBGE é servir à sociedade, (...) pensando nesse ponto de vista que o IBGE tem que servir à sociedade, eu acho que os Atlas são muito importantes porque são eles a base de estudo desde o ensino fundamental ao ensino médio no estudo de geografia. **(D1)>(D2)**

4.3.5 Designers em posição de gerência

Outro ponto a ser levantado é o caso dos designers em posição de gerência na instituição. Como visto, há um designer no CDDI ocupando um cargo de gerência, porém não atua como designer e sim na área tecnológica *stricto sensu*. Entretanto, o que importa é repensar de forma ampla, qual papel um designer em posição de gerência poderia ter em uma instituição pública e em especial, no IBGE.

Existem vários tipos de líderes: visionário, autorizador, inovador 360 graus e engenheiro. Dependendo das atribuições a ele afetas, um gerente designer poderia assumir quaisquer dessas características, não esquecendo que sua formação provavelmente o levaria para o lado inovador e empreendedor.

Outra característica, agora tratando de liderança em geral no serviço público é que, um líder tem que ter coragem para implementar as medidas de mudança em suas equipes ou em âmbitos maiores.

O Relatório A Era do Governo Cidadão (TELLUS, 2012, p.56) mostra que as lideranças tem muita importância nos processos de mudança. Normalmente os servidores públicos são

⁶⁰ O Cidades@ é uma ferramenta para se obter informações sobre todos os municípios do Brasil num mesmo lugar. Aqui são encontrados gráficos, tabelas, históricos e mapas que traçam um perfil completo de cada uma das cidades brasileiras. Disponível em: <http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/home.php>. [Acesso em: 05/04/2006].

desmotivados, como consequência da falta de reconhecimento de seus líderes e pares. Um dos papéis dos líderes é escutar sua equipe e motivá-la, só assim ele poderá contar com a mobilização de sua equipe para os processos de mudança. O líder também tem que acreditar no valor do processo da inovação, caso contrário, sua equipe também não acreditará e não trabalhará para que esse processo ocorra. É importante dizer que:

Proatividade é fundamental para a inovação acontecer, porém ela tem um limite a partir do ponto em que não há reconhecimento das lideranças para a inovação de funcionários públicos. Sem apoio, o alcance e a consecução de resultados será limitado.

Então, o líder-gerente no IBGE, sendo designer, teria que ter capacidade para motivar sua equipe, integrá-la ao corpo funcional, trabalhar com os métodos de co-criação e Design Thinking, para aproveitar todo o potencial de sua formação em prol da instituição, sem esquecer a coragem - característica principal para enfrentar as barreiras e os desafios típicos do serviço público.

4.3.6 Inovação no IBGE através do uso do design

Durante as entrevistas, foi possível identificar algumas iniciativas de inovação desenvolvidas por servidores ou em equipe, em andamento no IBGE. Vale ressaltar que não havia perguntas específicas nas entrevistas feitas aos servidores sobre esse tema e que somente na análise das respostas é que se percebeu que havia no CDDI “focos de inovação” realizados através do design. A partir dessa percepção, pareceu pertinente para o escopo desse estudo, além de identificar esses “focos”, categorizá-los segundo a visão integradora de inovação dos autores Gallouj e Weinstein (1997).

Deve-se ter em conta que muitas vezes, no dia-a-dia, esses profissionais estão atuando em processos de inovação de serviços e não percebem o alcance e a importância das mudanças tanto em suas rotinas de trabalho quanto em processos de inovação propriamente ditas.

Seguem alguns casos relatados pelos servidores e respectivas análises e categorizações:

- **Difusão de material na Internet de forma gratuita**

No ano de 1996, os gestores do CDDI decidiram difundir o material do IBGE de forma gratuita na web, o que foi motivado pelo avanço da Internet e também pelo fato de a informação ser um bem público e portanto, o caminho mais lógico seria o IBGE prestá-la sem ônus para a sociedade. Outro fator importante é que o Instituto foi o primeiro órgão a fazer esse tipo de coisa no país, pois a maioria ainda entendia nessa época, que livro tinha que ser vendido. Conforme palavras do gestor:

E em 96, a gente tomou a decisão, com o advento da Internet...de divulgar todo o material do IBGE de forma gratuita na Internet. A gente foi também o primeiro órgão que fez isso, porque todo mundo dizia que livro tinha que vender...A informação é um bem público e a gente tem que dar isso. (D1)

Esse tipo de inovação se caracteriza como **inovação de melhoria**, pois foi agregado valor a um serviço que já existia, sem alterações em seu sistema – a prestação de informação a partir das publicações (impressas e online), porém agora de uma nova maneira, gratuitamente.

- **Pesquisa Nacional de Saúde 2013 (PNS 2013)**

Em entrevista realizada com servidor lotado na Coordenação de Marketing (COMAR) foi relatado o caso da Pesquisa Nacional de Saúde 2013 (PNS 2013). Desde o início havia barreiras para sua realização, já que pela primeira vez haveria coleta de sangue e urina dos respondentes, pois um de seus objetivos era fazer rastreamento do estado de saúde dos brasileiros. O desafio da equipe de criação da COMAR era elaborar uma campanha promocional, com peças gráficas que chegassem ao público-alvo de forma a quebrar sua resistência em realizar os exames propostos. Apesar de não ser uma prática comumente adotada na Coordenação, foi criada uma marca específica para ser utilizada no material publicitário. O trecho da entrevista que relata essa experiência é o seguinte:

Um trabalho que eu participei e que foi muito elogiado foi a Pesquisa Nacional de Saúde...era uma pesquisa que rompia barreiras...porque havia coleta de sangue e urina , é uma pesquisa que fazia todo um rastreamento da saúde, do estado de saúde do povo brasileiro, então a gente teve que pensar como atuar em termos de peças para isso e o (designer) criou um logo para essa pesquisa, um símbolo que foi utilizado em outros materiais, a gente pensou a peça juntos e a peça ajudou muito...a pesquisa foi um sucesso de coleta. (D1)

Este caso trata-se de um exemplo de **inovação incremental**, pois apesar de a PNS 2013 ser uma pesquisa nova e trazer mudanças no que tange à coleta de sangue e urina, não se poderia dizer que é inovação radical, pois a pesquisa mantém características comuns às

pesquisas estruturais do IBGE. Em termos de criação de material publicitário, teve que acompanhar a inovação que a pesquisa trazia para alcançar o respondente, de maneira que este não tivesse medo de receber o agente de coleta e se submeter aos exames. Dessa forma, se pode considerar também que as peças que acompanharam a divulgação da pesquisa tiveram um papel de **inovação incremental**.

- **Projeto Oficina de Relação com o Informante**

Por fim, há um caso de **inovação por formalização**, que mostra uma mudança nos processos internos. Trata-se do projeto Oficina de Relação com o Informante, que foi iniciado em novembro de 2014 e tem como escopo aperfeiçoar o relacionamento da instituição com o informante (aquele que responde as pesquisas do IBGE), melhorando as medidas que já são utilizadas e buscando novas formas de abordagem. Esse projeto pode ser considerado inovador em sua concepção, pois está sendo estruturado a partir de equipe multidisciplinar composta por profissionais de áreas técnicas e da área de comunicação do IBGE, tendo 1 designer e 1 publicitário em sua formação.

A partir do que foi visto, se pode perceber que o IBGE valoriza o design, mas que ainda assim, é necessário aprimorar seu uso, para que o design seja usado de forma estratégica. É necessário, portanto que algumas medidas sejam implementadas para que isso venha a acontecer.

Também se viu que a inovação através do design é um caminho que está sendo trilhado e merece ser continuado.

Por essas razões, é importante que haja empenho dos gestores e servidores e que se crie uma política de uso e aplicação do design pela instituição, não só para para uso interno, como também para a comunicação e interação com órgão externos, públicos e privados, bem como para a integração com outros países.

CONCLUSÕES E FUTURAS PESQUISAS

É notório que o design no setor público é ferramenta indispensável de inovação para implementação de mudanças, tanto internas nas organizações quanto para a melhoria na prestação de serviços, especialmente através da utilização dos métodos de Design Thinking e Design de Serviços.

Essa pesquisa teve por objetivos: entender a gestão de design no setor público e como esta afeta as políticas de design nas organizações, diagnosticar e avaliar o uso do design no IBGE, revelar focos de inovação na instituição através do design e traçar perspectivas para o futuro do design na instituição. Cada um deles foi alcançado.

Quanto à compreensão da gestão do design no setor público foi feito um levantamento bibliográfico, que além de abranger disciplinas pertinentes ao tema, também pesquisou autores consagrados, bem como *sites* de instituições que vem desenvolvendo projetos de pesquisa e inovação no Brasil e no exterior.

O diagnóstico de uso do design no IBGE, elaborado a partir da Escada do Design e da confrontação das métricas **D1**, **D2**, **D3**, **D1>D2** e **D2>D3** com seus níveis, revelou que a despeito de a instituição ter potencial em termos de design e estar se aproximando do Degrau 2, há muito o que fazer para alcançar o Degrau 3, patamar em que o design tenha um papel mais relevante e estratégico no IBGE. Para isso de fato acontecer, ainda é necessário ousadia dos gestores e designers para que ações de mudanças sejam implementadas.

Em relação à inovação no setor público brasileiro, é inegável que esta tem se tornado um tema recorrente, o que se pode notar quando por exemplo, o Instituto Tellus, reconhecido no Brasil por ser um polo de inovação, publica um relatório que trata de inovação na esfera pública brasileira. Chamado A Era do Governo Cidadão (TELLUS, 2012, p.39-40), o relatório

propõe iniciativas relacionadas à inovação para os serviços públicos prestados pelos Governos.

Quanto ao IBGE, se pode afirmar que é possível por meio da implantação de algumas medidas propostas no relatório, trazer o IBGE para o terceiro degrau da Escada do Design, como proposto a seguir. Conforme o Relatório (2012, p.39), são 3 grandes grupos de medidas a serem efetivadas em prol da inovação no serviço público:

A respeito da **institucionalização da inovação**, consta do relatório (TELLUS, 2012, p.39) que “alguns países transformaram o processo de inovação aplicada aos serviços públicos em política nacional, formando, por exemplo, escritórios intragovernamentais de inovação”. E para isso acontecer, “um dos processos mais usados é o design thinking”. Para que no IBGE, a inovação seja institucionalizada, a instituição teria que selar acordos com outras esferas do Governo, como Ministérios e órgãos de desenvolvimento e organizações privadas com ações de empreendedorismo e inovação. O objetivo dessa medida é dar suporte aos departamentos internos do IBGE - as Coordenações e Gerências que lidam com processos de inovação e com a prestação de serviços. No IBGE, equipes multidisciplinares, incluindo os designers, poderiam ser formadas e treinadas para desenvolver os projetos de inovação e comissões criadas para lidar com os órgãos externos.

Sobre **parcerias do órgão público com fundações, ONGs e empresas sociais** (TELLUS, 2012, p.39): o que importa com essa iniciativa é o IBGE fomentar parcerias com “organizações especializadas em inovação e design de serviços, parceiras do Governo da execução do processo de inovação” para agilizar os processos de aprimoramento e desenvolvimento de serviços e soluções para a obtenção de respostas e soluções ágeis.

E quanto à **tecnologia** (TELLUS, 2012, p.40): “os recursos tecnológicos possibilitaram maior transparência de dados governamentais que, agora, tem se tornando públicos em diversos países. Com isso, fomenta-se a inovação dentro do próprio Governo”.

No IBGE, desde 1996, as informações além de disponíveis na web, passaram a ser gratuitas. A intenção é propiciar a inovação facilitando a disseminação de informações para os cidadãos, academia e empresas que utilizam os dados fornecidos pelo Instituto. A Internet, através de aplicativos e sites funciona como intermediário entre o Governo e o cidadão promovendo interação entre eles, possibilitando engajamento e participação civil e avaliação pelo Governo das necessidades e sugestões da sociedade. O IBGE tem feito isso de maneira constante e satisfatória. Entretanto há intenção por parte dos gestores de aprimorar o uso e a visibilidade do Portal, visto a abertura de mais vagas para webdesigners no concurso que está em andamento.

Outro aspecto importante, é que haja integração dos designers nas equipes dos projetos estratégicos do Instituto e que seja possibilitado maior acesso e mais conhecimento para todos os servidores do que o design é capaz de proporcionar para o Instituto, interna e externamente. Internamente, em relação a melhorias de processos e fluxos de trabalho e externamente diz respeito principalmente, às iniciativas de inovação em parceria com outras entidades públicas.

Os focos de inovação detectados na pesquisa reiteram o que já foi dito, que existe uma força capaz de impulsionar o IBGE em termos de políticas de inovação, já que servidores e equipes desenvolvem projetos inovadores por suas próprias iniciativas.

Também para alcançar o Degrau 3 e fazer com que o design se torne ferramenta estratégica para o IBGE é necessário incentivar a inovação, para isso o Relatório *Service Design Principles for working with the public sector* (SNOOK, 2014, p.25-30) estabelece alguns princípios gerais para o setor público, que foram utilizados como medidas inovadoras para a realidade do design no IBGE.

O primeiro princípio estabelece que “inicialmente um espaço físico para inserção do design na organização deve ser criado, pois não basta que existam designers trabalhando, é fundamental ter condições apropriadas e relações de qualidade dentro das instituições”. Em relação ao CDDI já existe estrutura física em que os designers trabalham. O que ainda é necessário, como relatado pelos servidores é que exista mais espaço para que o design se torne integrado às outras gerências e ao mesmo tempo, que os designers tenham autonomia para criar e implementar novas ideias com suporte e apoio de toda a instituição.

O segundo princípio diz que “para alcançar mais rapidez no desenho dos processos, o design dará suporte na melhoria dos produtos e serviços em todas as escalas do Governo”. No CDDI, os processos poderiam ser mais céleres, se as instâncias de aprovação dos projetos fossem mais curtas. Outro ponto é o planejamento, já que muitas vezes os projetos chegam sem briefing para os designers, o que impede que caminhem de forma ágil e com resultados satisfatórios.

Segundo o terceiro princípio “a equipe de designers deve ganhar o apoio e a confiança da organização de forma que garanta um espaço próprio na definição e resolução dos problemas e no desenvolvimento dos projetos vitais para a instituição”. Como visto, no CDDI, os designers tem aos poucos conquistado a confiança dos gestores, o que se pode vislumbrar a partir de duas constatações, primeiro que o IBGE está se encaminhando para o degrau 2 da Escada do Design e segundo que já há um gestor com formação em design. A ideia é cada vez o design conquistar mais espaço na instituição, seja através de maior integração das equipes com as outras coordenações, seja com a possibilidade de talentos individuais se destacarem,

por exemplo, outros designers se tornarem gestores ou algum projeto inovador desenvolvido por designer ganhar visibilidade na instituição e até externamente.

Por sua vez, o quarto princípio diz que “é fundamental não deixar que as soluções se imponham antes de se pensar em desenvolver políticas de design consistentes com a organização, buscando compreender onde e como o design pode adicionar valor”. Quanto a esse princípio, ainda é necessário no CDDI criar uma política que vise integrar todo o design na instituição para implementar projetos de inovação e de melhoria dos serviços, contudo não se pode esquecer que qualquer iniciativa nesse sentido sempre deverá contar com equipes multidisciplinares.

Em conformidade com esses princípios foram elaboradas algumas medidas norteadoras para que o IBGE, com o apoio de seu núcleo de design e profissionais de outras áreas (equipes multidisciplinares) possa alcançar o patamar de design como ferramenta estratégica para a instituição:

- Criar uma gerência de design colaborativo;
- Integrar o design na estrutura da instituição;
- Trazer o design para o planejamento das atividades da instituição;
- Motivação e valorização dos servidores nas suas atividades rotineiras;
- Introdução do Design Thinking como ferramenta de gestão.

Também se percebeu nas entrevistas as expectativas dos servidores para que o IBGE alcance o Degrau 3 da Escada do Design, quando em seus depoimentos, disseram que acreditavam que o design poderia ter um papel estratégico na instituição, caso fosse melhor utilizado.

Para que isso aconteça foram feitas também algumas sugestões, que incluem tanto a participação dos gestores quanto dos servidores em geral e obviamente dos designers nos processos de mudança de mentalidade e fundamentalmente de integração dos servidores. Importa ratificar que há um corpo técnico altamente qualificado na instituição com capacidade para dar conta dessas demandas, não só em termos de design quanto das áreas pertinentes, pois é crucial trabalhar de forma multidisciplinar, sendo necessário incluir a colaboração de técnicos de todas as áreas da instituição.

Nunca é demais reforçar que é necessário nas organizações públicas, quebrar barreiras e contar com o apoio e empenho dos gestores para em conjunto com suas equipes, implementar

processos de mudanças. Esses planos, não são quimeras, visam o bem-estar público e o desenvolvimento da sociedade, para que os cidadãos possam ter serviços público melhores e mais eficientes.

Vale ressaltar que quando o design alcançar o nível de ferramenta estratégica no IBGE, estará integrado em todos os níveis de gestão e decisórios, tendo um papel mais ativo e podendo atuar nos processos internos e na gestão de instituição, trazendo a forma inovadora de pensar do designer para dentro da instituição.

O relatório do Centro de Inovação da Escola de Governo de Harvard “*The Public Innovator Playbook*” (apud Relatório A Era do Governo Cidadão, TELLUS, 2012, p.24) diz “Quando essa consciência sobre o processo da inovação acontece e passa a fazer parte do DNA da organização, migra-se de projetos inovadores para uma organização inovadora”.

O que interessa é levar o IBGE para além do Séc. XXI, com práticas inovadoras e equipes motivadas, a despeito das mudanças políticas, cada vez mais comuns e rápidas no Brasil.

O IBGE já tem dado mostras de que está se preocupando com inovação. Em abril desse ano, em sua intranet lançou um concurso interno chamado “1º Concurso Práticas Inovadoras em Gestão do IBGE”⁶¹, que visa premiar servidores ou equipes que tenham implementado projetos inovadores há pelo menos 1 ano da data de início do concurso. Essa iniciativa demonstra que aos poucos, a instituição está começando a valorizar a inovação.

Não resta dúvida de que implantar políticas de design no setor público e trazer o IBGE para o terceiro degrau da escada do design - design como política, é um processo demorado. Há muito ainda o que fazer. Contudo, quando esse estágio for alcançado, o Instituto terá dado um passo importante para a inovação, o que refletirá de forma positiva em sua relação com o Governo e a sociedade.

Em termos de continuidade de pesquisa, é necessário aprofundar as possibilidades de inovação no setor público, especialmente no que tange à propositura de soluções de design de serviços nos moldes de GOV.UK, de forma a trazer benefícios imediatos à população através de serviços mais ágeis, por exemplo.

Uma ideia para o futuro, seria investigar outras fundações públicas nacionais e fazer um estudo comparativo de suas estruturas e equipes de design. Essa pesquisa teria por escopo aprofundar o tema estratégias de design e elaborar uma proposta de política de design para o serviço público brasileiro, em que as autarquias públicas servissem de modelo, para que

⁶¹ IBGE. Notícias. Disponível em: <https://intranet.ibge.gov.br/noticias/comunicados-e-notas-das-diretorias/219-comunicados-e-notas-das-diretorias-de/2388-coordena%C3%A7%C3%A3o-de-recursos-humanos-promove-1%C2%BA-concurso-pr%C3%A1ticas-inovadoras-em-gest%C3%A3o-do-ibge>. [Acesso em 16/04/2016].

conjuntamente com a sociedade se pudessem construir serviços melhores e uma imagem mais positiva do Governo, independentemente de filiações partidárias.

Esse é um documento de esperança de dias melhores, não só através do design, mas na crença de que, mesmo o País vivendo momentos turbulentos, seja possível alcançar através de serviços públicos mais adequados, um futuro melhor.

REFERÊNCIAS

ADG BRASIL. **ABC da ADG: Glossário de termos e verbetes usados em Design Gráfico.** São Paulo: Blucher, 2012.

ALPAY ER, H. 1997. *Development Patterns of Industrial Design in the Third World: A Conceptual Model for Newly Industrialised Countries*, *Journal of Design History*, Vol. 10, No. 3, p.293-307.

ARCOS. **Administração Pública: Princípio da Legalidade.** Disponível em: <http://www.arcos.org.br/artigos/administracao-publica-principio-da-legalidade/>. [Acesso em: 12/03/2016].

BASON, C. *Leading Public Service Innovation: Co-creating for a better society.* Chicago: Policy Press, 2010.

BAUER, J. **Saiba quem são os 25 premiados brasileiros do iF Design Awards 2014!.** 2014. Disponível em: <http://www.cbd.org.br/saiba-quem-sao-os-25-premiados-brasileiros-design-awards-2014/>. [Acesso em: 23/02/2016].

BENEDICTO, M. **É dada a largada para os 80 anos do IBGE.** Fala, IBGE. Rio De Janeiro, v. 12, n. , p. 10. 08/2015. Disponível em: http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/295/fala_2015_n12_ago_dez.pdf. [Acesso em: 07/03/2016].

BEST, K. **Fundamentos de gestão do design.** Porto Alegre: Bookman, 2012.

_____. *What can design bring to strategy?: Designing thinking as a tool for innovation and change*. Rotterdam: Inholland, 2011.

BIBLIOTECA DE SÃO PAULO . Governo do Estado de São Paulo. **Conheça o Programa + 60 da Biblioteca de São Paulo**. Disponível em: <http://bsp.org.br/60-2/>. [Acesso em: 11/08/2015].

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília, DF: Senado, 1988. 140 p.

_____. **Lei nº 12990, de 9 de junho de 2014**. Reserva aos negros 20% (vinte por cento) das vagas oferecidas nos concursos públicos para provimento de cargos efetivos e empregos públicos no âmbito da administração pública federal, das autarquias, das fundações públicas, das empresas públicas e das sociedades de economia mista controladas pela União. Lei. Brasília.

BRITISH COUNCIL (England). *What's the Role of Design In Innovation Policy? Qual o Papel do Design na Política de Inovação?*. London: British Council, 2014.

BUCHANAN, R. *Wicked problems in design thinking*. *The MIT Press*, Cambridge, v. 8, n. 2, p. 5-21. 20/02/2009. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/1511637>. [Acesso em: 20/02/2015].

CARVALHO FILHO, J. S. **Manual de direito administrativo**. Rio de Janeiro: Lumen Juris, 2006.

CENTRO BRASIL DESIGN (CBD). Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. **Diagnóstico do design brasileiro**. Brasília: CBD, 2014.

CONSOLO, C. **Marcas**. Design estratégico. Do símbolo à gestão da identidade corporativa. São Paulo: Blucher, 2015.

DALFOVO, M. S.; LANA, R. A.; SILVEIRA, A. **Métodos quantitativos e qualitativos: um resgate teórico**. Revista Interdisciplinar Científica Aplicada, Blumenau, v.2, n.4, p.01-13, Sem II. 2008.

DDC. Danish Design Centre. *The Design Ladder: Four steps of design use*. Disponível em: <http://ddc.dk/en/2015/05/the-design-ladder-four-steps-of-design-use/>. [Acesso em: 24/06/2015].

DESIGN COMMISSION. *Restarting Britain 2: Design and Public Services*. London: Design Commission, 2012. Disponível em: http://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/DC_Restarting_Britain_2_report.pdf Disponível em: . [Acesso em: 20/10/2014].

ENCE. **O que é estatística**. Disponível em: <http://www.ence.ibge.gov.br/index.php/portal-graduacao/portal-grad-estatistica>. [Acesso em 02/05/2016].

EUROPEAN COMMISSION. *Design for Growth and Prosperity. Report and recommendations of the european design leadership board*. Helsinki, 2012.

FREIRE, K. M.; DAMAZIO, V. **Design de serviços**: conceitos e reflexões sobre o futuro da disciplina. 9º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design. São Paulo, 2010.

GALLOUJ, F.; SAVONA, M. *Innovation in services: a review of the debate and a research agenda*. *Journal of Evolutionary Economics*, p. 149-172. Disponível em: <http://link.springer.com/article/10.1007/s00191-008-0126-4>. [Acesso em: 20/04/2015].

_____ ; WEINSTEIN, O. *Innovation in services*. *Research Policy*, v. 26, n. 4-5, p. 537-556. 12/1997. Disponível em: halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01133098. [Acesso em: 10/05/2015].

GEIGER, P. P. **Industrialização e urbanização no Brasil, conhecimento e atuação da geografia**. Revista Brasileira de Geografia: Reflexões sobre a geografia. Rio de Janeiro, v. 50, n. especial, p.59-84.1988. trimestral.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2010.

GOV.UK (UK). *Welcome to GOV.UK*. Disponível em: <https://www.gov.uk/>. [Acesso em: 11/08/2015].

_____. *Government Digital Services. Design Principles*. Disponível em : <https://www.gov.uk/design-principles/>. [Acesso em: 11/08/2015].

GÜNTHER, H. **Pesquisa Qualitativa Versus Pesquisa Quantitativa: Esta É a Questão?** Psicologia: Teoria e Pesquisa, Brasília, v. 22, n. 2, p. 201-210. 05/2006.

HELSINKI DESIGN LAB. *What is strategic design?* Disponível em: <http://www.helsinkidesignlab.org/pages/what-is-strategic-design>. [Acesso em: 02/08/2015].

IBGE. **Acesso à Informação**. Disponível em: <http://acessoainformacao.ibge.gov.br/acesso-a-informacao/institucional/organograma.html>. [Acesso em: 20/07/2006].

_____. **Cidades**. Disponível em: <http://www.cidades.ibge.gov.br/xtras/home.php>. [Acesso em: 05/04/2006].

_____. **Disseminação**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/disseminacao/eventos/missao/disseminacao.shtm>. [Acesso: 07/05/2016].

_____. **Edital da Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística Nº 01/96**. Concurso Público. D.O.U., Seção 3, p.18151-18153, 1996. Acervo do IBGE.

_____. **Edital Nº A-1/2002**. Concurso Público, 2002. D.O.U., Seção 3, p. 67-69, 2002. Acervo do IBGE.

_____. **Edital Nº 01/2001**. Concurso Público, 2001. Acervo do IBGE.

_____. **Edital Nº 1/2004**. Concurso Público, 2004. Acervo do IBGE.

_____. **Edital Nº 01/2015**. Edital retificado em 28 de fevereiro de 2016, 2016. Acervo do IBGE.

_____. **Edital Nº 03/2013**. Concurso Público, 2013. Acervo do IBGE.

_____. **Edital Nº 06/2009**. Concurso Público, 2001. D.O.U., Seção 3, p. 112 e 114. Acervo do IBGE.

_____. **Introdução**. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/geociencias/geografia/default.shtm>. [Acesso: em 20/07/2014].

_____. **Manual de identidade Visual**. IBGE, Centro de Documentação e Disseminação de Informações, Rio de Janeiro, 1998.

_____. **Mapas.** Disponível em: <http://mapas.ibge.gov.br/>. [Acesso em: 04/03/2016].

_____. **Notícias.** Disponível em: <https://intranet.ibge.gov.br/noticias/comunicados-e-notas-das-diretorias/219-comunicados-e-notas-das-diretorias-de/2388-coordena%C3%A7%C3%A3o-de-recursos-humanos-promove-1%C2%BA-concurso-pr%C3%A1ticas-inovadoras-em-gest%C3%A3o-do-ibge>. [Acesso em 16/04/2016].

_____. **Oficina de Relação com o Informante.** Informe 1^o Semestre2015. Disponível em: http://w3.dpe.ibge.gov.br/Oficina-relacao-informante_2014.htm. [Acesso em: 10/07/2015].

_____. **Organização.** Disponível em: <http://w3.cddi.ibge.gov.br/organizacao.asp>. [Acesso em 14/06/2014].

_____. **Plano Estratégico 2012-2015.** Rio de Janeiro: IBGE, 2015.

_____. **Política de Comunicação Integrada.** Disponível em: http://saladeimprensa.ibge.gov.br/images/pdf/saladeimprensa/politica_de_comunicacao.pdf. [Acesso em: 10/07/2015].

_____. **Projeto Editorial.** Disponível em: <https://intranet.ibge.gov.br/institucional/documentos-e-manuais/projeto-editorial>. [Acesso em: 07/03/2016].

INPI. **Instituto Nacional da Propriedade Industrial.** Disponível em: <http://www.inpi.gov.br/sobre/estrutura>. [Acesso em: 04/05/2016].

INSTITUTO TELLUS (São Paulo). **A Era do Governo Cidadão: Um novo caminho para os serviços públicos no Brasil.** : Tellus, 2012. Disponível em: <http://www.tellus.org.br/home/Instituto/#1-Instituto-relatorios>. [Acesso em: 10/01/2016].

_____. **Inovações em Serviços de biblioteca para Terceira Idade.** São Paulo: SP Leituras, 2012.

_____. **O que fazemos?** Disponível em: <http://www.tellus.org.br/home/Instituto/#1-Instituto-oquefazemos>. [Acesso em: 10/04/2016].

LOCKWOOD, T.; WALTON, T. **Building design strategy: using design to achieve key business objectives.** New York: Allworth Press, 2008.

LOVELOCK, C.; GUMESSON, E. *Whither services marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives*. *Journal of Service Research*, Maryland, v. 7, n. 1, p. 20-41. 08/2004.

MAGALHÃES, C. F. **Design estratégico; integração e ação do design industrial dentro das empresas**. Rio de Janeiro: SENAI/CETIQT, 1997.

MARCONI, M. A., LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

MARTINS, R. F. F.; MERINO, E. A. D. **A gestão do design como estratégia organizacional**. 2. ed. Londrina: Eduel, 2011.

MERONI, A.; SANGIORGI, D. *Design for Services*. Farnham: Gower, 2011.

MICHAELIS. **Dicionário de Português Online**. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=cidad%E3o>. [Acesso em: 12/03/2016].

_____. Disponível em: <http://michaelis.uol.com.br/moderno/portugues/index.php?lingua=portugues-portugues&palavra=taxionomia>. [Acesso em: 13/05/2016].

MOOTEE, I. *Design Thinking for strategic innovation. What they can teach you at business or design school*. New Jersey: Wiley, 2013.

MORITZ, S. *Service Design: Practical access to an evolving field*. London: KISD, 2005. Disponível em: <http://www.stefan-moritz.com/>. [Acesso em: 20/07/2016].

MOZOTA, B. B. **Gestão do design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MULGAN, G. *Ready or not?: Taking innovation in the public sector seriously*. London: NESTA, 2007. Disponível em: [http://www.nesta.org.uk/search?search_api_views_fulltext=publications&page=1&f\[0\]=field_publication_type%3A38](http://www.nesta.org.uk/search?search_api_views_fulltext=publications&page=1&f[0]=field_publication_type%3A38). [Acesso em: 20/07/2014].

NEUMEIER, M. **A empresa orientada pelo design**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

PATROCÍNIO, G. *The Impact of European Design Policies and their Implications on the Development of a Framework to Support Future Brazilian Design Policies* (Tese de PhD). Cranfield: *School Of Applied Sciences Centre For Competitive Creative Design*, Cranfield University, 2013.

_____.; NUNES, J. M. **Design & Desenvolvimento 40 anos depois**. São Paulo: Blucher, 2015.

PENHA, E. A. **A criação do IBGE no contexto da centralização política do Estado Novo**. Rio de Janeiro: IBGE, CDDI, 1993.

PHILLIPS, P. L. **Briefing: a gestão do projeto de design**. São Paulo: Blucher, 2008.

POLAINE, A.; LOVLIE, L.; REASON, B. **Service Design. From Insight to Implementation**. Brooklyn: Rosenfeld Media, 2013.

RITTEL, H. W. J.; WEBBER, M. M. **Dilemmas in a General Theory of Planning**. *Policy Sciences*, Amsterdam, v.4, p. 155-169, 1973.

RUBINSTEIN, L. **A propaganda prepara o terreno para os Censos Agropecuários**. In: **SENRA, N. O censo entra em campo**. O IBGE e a história dos Recenseamentos Agropecuários. IBGE, CCDI, 2014.

_____. **O censo vai contar para você: design gráfico e propaganda política no Estado Novo**. Rio de Janeiro: Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro e IBGE, CDDI, 2007.

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

SEE PLATFORM. **Design for Public Good**. Disponível em: <http://www.seeplatform.eu/docs/Design%20For%20Public%20Good%20May%202013.pdf>. [Acesso em: 20/07/2014].

_____. **Design for service for both service and manufacturing businesses**. Disponível em: <http://www.seeplatform.eu/docs/design%20for%20service.pdf>. [Acesso em: 28/04/2015].

_____. **Design Ladder**. In *Library of Case Studies*. Disponível em: <http://www.seeplatform.eu/casestudies/Design%20Ladder>. [Acesso: em 28/04/2015].

SENRA, N. C. **Uma breve história das estatísticas brasileiras (1822-2002)**. Rio de Janeiro: IBGE, CDDI, 2009.

Service Design Taxonomy. *A taxonomy for Service Design. About*. Disponível em: <http://servicedesigntaxonomy.org/>. [Acesso em: 13/05/2016].

SHOSTACK, G. L. **Designing Services That Deliver**. *Harvard Business Review*. Harvard, p. 1-14, 1984. Disponível em: <https://hbr.org/1984/01/designing-services-that-deliver/ar/1>. [Acesso em: 20/07/2014].

SILVA, J. A. **Curso de direito constitucional positivo**. 19. ed. São Paulo: Malheiros, 2001.

SPILLER, E. S. et al. **Gestão de serviços e marketing interno**. 4. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

STEEN, M.; MANSCHOT, M.; DE KONING, N. **Benefits of Co-design in Service Design Projects**. *International Journal of Design*, v. 5, n. 2., p.53-60, 2011.

STICKDORN, M.; SCHNEIDER, J. **Isto é Design Thinking de serviços**. Porto Alegre: Bookman, 2014.

SNOOK TRANSFORMING PEOPLE. **Service design principles for working with the public sector**. *A collaborative think piece*. Disponível em: http://designmanagers.com.au/wp-content/uploads/2014/06/dma_snook_article.pdf. [Acesso em: 20/08/2015].

UNDP (Estados Unidos). UNESCO. **Creative economy report 2013. Special Edition: Widening local development pathways**. Nova York: UNDP, 2013. Disponível em: <http://www.unesco.org/culture/pdf/creative-economy-report-2013.pdf>. [Acesso em: 12/03/2016].

VARGAS, E. R. **Serviços, inovação e desenvolvimento local**. *Revista de Economía Política de las Tecnologías de la Información y Comunicación*, v. XI, n. 1, 2009.

_____; ZAWISLAK, P. A. **Inovação em serviços no paradigma da economia do aprendizado: a pertinência de uma dimensão espacial na abordagem dos sistemas de inovação**. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 10, n. 1, p.139-159, 2006.

WEGOV. **Quem somos**. Disponível em: <http://www.wegov.net.br/quem-somos/>. [Acesso em: 12/05/2016].

WHICHER, A. *The value of design to the public sector*. Disponível em: <http://designforeurope.eu/news-opinion/value-design-public-sector>. [Acesso em: 29/06/2015].

Wikipedia. **Boas práticas**. Disponível em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Boas_práticas. [Acesso em 20/07/2014].

_____. **Países recentemente industrializados**. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Pa%C3%ADses_recentemente_industrializados. [Acesso em: 04/04/2016].

_____. **Tecnologia disruptiva**. Disponível em: https://pt.wikipedia.org/wiki/Tecnologia_disruptiva. [Acesso em: 01/02/2016].

YIN, R. K. **Estudo de caso**. Planejamento e métodos. Porto Alegre: Bookman, 2010.
ZOMERDIJK, L. G.; VOSS, C. A. *Service design for experience-centric services*. London, *Advanced Institute of Management Research*.

ANEXO 1 - Questionários aplicados aos servidores do Centro de Documentação e Disseminação de Informações (CDDI) do IBGE

Modelo 1

UERJ/Universidade Estadual do Rio de Janeiro
PPDESDI/Programa de Pós-Graduação em Design da ESDI
Helga Szpiz

Entrevista Designers da Coordenação de Marketing (COMAR)

Informações profissionais

1. Nome:
2. Empresa:
3. Lotação:
4. Cargo:
5. Função
6. Ano de entrada no IBGE:
7. Formação/instituição:
8. Pós-graduação/instituição:
9. Em qual Gerência/Coordenação você trabalha? Desde quando?
10. Qual função você exerce?

11. Quando você entrou na instituição fazia o mesmo trabalho que faz hoje? Se não, qual?

12. O que você sabe sobre o design no IBGE antes da entrada dos designers?

13. Você costuma trabalhar com os publicitários? De que maneira?

14. Qual você considera o trabalho de design mais importante que você já fez no IBGE? Por que?
Em que ano esse trabalho foi feito?

15. Qual trabalho de design você considera mais importante para a instituição? Por que? Em que ano esse trabalho foi feito?

16. Na sua Gerência tem reuniões de *briefing*? Se sim, desde quando?

17. Qual Gerência/Coordenação é o maior solicitante de projetos de sua equipe?

18. Você considera que o design é estratégico para o IBGE? Por que?

19. Importância do design para a instituição: ontem e hoje.

Observações:

Modelo 2 - entrevista enviada por email

UERJ/Universidade Estadual do Rio de Janeiro
PPDESDI/Programa de Pós-Graduação em Design da ESDI
Helga Szpiz

Entrevista Designer da Coordenação de Marketing (COMAR)

1. Informações profissionais
2. Nome:
3. Empresa:
4. Lotação:
5. Cargo:
6. Função
7. Ano de entrada no IBGE:
8. Formação/instituição:
9. Em qual Gerência/Coordenação você trabalha? Desde quando?
10. Qual função você exerce? Você já exerceu função de chefia? Em qual período?

11. O que você sabe sobre o design no IBGE antes da entrada dos designers?

12. O que você lembra sobre o redesenho do logotipo do IBGE?

13. O que você lembra sobre a criação do projeto editorial?

14. Como eram passados os trabalhos quando você entrou no IBGE?

15. Você costuma trabalhar com os publicitários? De que maneira?

16. Qual você considera o trabalho de design mais importante que você já fez no IBGE? Por que?
Em que ano esse trabalho foi feito?

17. Qual trabalho de design você considera mais importante para a instituição? Por que? Em que ano esse trabalho foi feito?

18. Quando você entrou na instituição fazia o mesmo trabalho que faz hoje? Se não, qual?

19. Na sua Gerência tem reuniões de *briefing*? Se sim, desde quando?

20. Qual Gerência/Coordenação é o maior solicitante de projetos de sua equipe?

21. Você considera que o design é estratégico para o IBGE? Por que?

22. Importância do design para a instituição: ontem e hoje.

Observações:

Modelo 3

UERJ/Universidade Estadual do Rio de Janeiro
PPDESDI/Programa de Pós-Graduação em Design da ESDI
Helga Szpiz

Entrevista Designers e Gerente da Gerência de Serviços On-Line (GEON)

Informações profissionais

1. Nome:
 2. Empresa:
 3. Lotação:
 4. Cargo:
 5. Função
 6. Ano de entrada no IBGE:
 7. Formação/instituição:
 8. Pós-graduação/instituição
 9. Em qual Gerência/Coordenação você trabalha? Desde quando?
 10. Qual função você exerce?
11. Quando você entrou na instituição fazia o mesmo trabalho que faz hoje? Se não, qual?
-
-
12. O que você sabe sobre o design no IBGE antes da entrada dos designers?
-
-
13. Você sabe como era feita a home page do IBGE antes da entrada dos designers?
-
-
14. Qual você considera o trabalho de design mais importante que você já fez no IBGE? Por que?
Em que ano esse trabalho foi feito?
-
-
15. Qual trabalho de design você considera mais importante para a instituição? Por que? Em que ano esse trabalho foi feito?
-
-
16. Na sua Gerência tem reuniões de *briefing*? Se sim, desde quando?
-
-

17. Qual Gerência/Coordenação é o maior solicitante de projetos de sua equipe?

18. Você considera que o design é estratégico para o IBGE? Por que?

19. Importância do design para a instituição: ontem e hoje.

Observações:

Modelo 4

UERJ/Universidade Estadual do Rio de Janeiro
PPDESDI/Programa de Pós-Graduação em Design da ESDI
Helga Szpiz

Entrevista Designer e Coordenador da Coordenação de Projetos Especiais (COPES)

1. Informações profissionais
2. Nome:
3. Empresa:
4. Lotação:
5. Cargo:
6. Função
7. Ano de entrada no IBGE:
8. Formação/instituição:
9. Em qual Gerência/Coordenação você trabalha? Desde quando?
10. Qual função você exerce?
11. já exerceu função de chefia? Em qual período? Em qual gerência?

12. Quando você entrou na instituição fazia o mesmo trabalho que faz hoje? Se não, qual?

13. Que tipo de trabalho a COPES desenvolve?

14. Qual é o seu trabalho na COPES?

15. Qual você considera o trabalho de design mais importante que você já fez no IBGE? Por que?
Em que ano esse trabalho foi feito?

16. Qual trabalho de design você considera mais importante para a instituição? Por que? Em que ano esse trabalho foi feito?

17. Na sua Gerência tem reuniões de *briefing*? Se sim, desde quando?

18. Qual Gerência/Coordenação é o maior solicitante de projetos de sua equipe?

19. Você considera que o design é estratégico para o IBGE? Por que?

20. Importância do design para a instituição: ontem e hoje.

21. Observações:

Modelo 5

UERJ/Universidade Estadual do Rio de Janeiro
PPDESDI/Programa de Pós-Graduação em Design da ESDI
Helga Szpiz

Entrevista Designers, Produtores Editoriais e Coordenadores da Gerência de Editoração (GEDI)

Informações profissionais

1. Nome:
2. Empresa:
3. Lotação:
4. Cargo:
5. Função:
6. Ano de entrada no IBGE:
7. Formação/instituição:
8. Pós-graduação/instituição:
9. Em qual Gerência/Coordenação você trabalha? Desde quando?
10. Qual função você exerce?

11. Quando você entrou na instituição fazia o mesmo trabalho que faz hoje? Se não, qual?

12. Depois da entrada dos designers e produtores editoriais, houve alguma mudança no trabalho desenvolvido pela gerência? Se sim, quais?

13. Existem diferenças entre o trabalho dos designers e produtores editoriais? Quais?

14. Qual você considera o trabalho de design mais importante que você já fez no IBGE? Por que? Em que ano esse trabalho foi feito?

15. Qual trabalho de design você considera mais importante para a instituição? Por que? Em que ano esse trabalho foi feito?

16. Na sua Gerência tem reuniões de *briefing*? Se sim, desde quando?

17. Qual Gerência/Coordenação é o maior solicitante de projetos de sua equipe?

18. Você considera que o design é estratégico para o IBGE? Por que?

19. Importância do design para a instituição: ontem e hoje.

Observações:

Modelo 6

UERJ/Universidade Estadual do Rio de Janeiro
PPDESDI/Programa de Pós-Graduação em Design da ESDI
Helga Szpiz

Entrevista Gerente (designer) da Gerência de Tecnologia (GETEC)

Informações profissionais

1. Nome:
2. Empresa:
3. Lotação:
4. Cargo:
5. Função:
6. Ano de entrada no IBGE:
7. Formação/instituição:
8. Pós-graduação/instituição:
9. Em qual Gerência/Coordenação você trabalha? Desde quando?

10. Qual função você exerce?

11. Quando você entrou na instituição fazia o mesmo trabalho que faz hoje? Se não, qual?

12. Em qual gerência você trabalhava antes da Getec? Qual função você exercia?

13. Quando você se tornou gerente da Getec? Por que um designer é gerente de Tecnologia?

14. O que você sabe sobre o design no IBGE antes da entrada dos designers?

15. Qual você considera o trabalho de design mais importante que você já fez no IBGE? Por que?
Em que ano esse trabalho foi feito?

16. Qual trabalho de design você considera mais importante para a instituição? Por que? Em que ano esse trabalho foi feito?

17. Você considera que o design é estratégico para o IBGE? Por que?

18. Importância do design para a instituição: ontem e hoje.

Observações:

Modelo 7

UERJ/Universidade Estadual do Rio de Janeiro
PPDESDI/Programa de Pós-Graduação em Design da ESDI
Helga Szpiz

Entrevista Publicitários da Coordenação de Marketing (COMAR)

1. Informações profissionais
2. Nome:
3. Empresa:
4. Lotação:
5. Cargo:
6. Função:
7. Ano de entrada no IBGE:
8. Formação/instituição:
9. Pós-graduação/instituição:
10. Em qual Gerência/Coordenação você trabalha? Desde quando?

11. Qual função você exerce?

12. Quando você entrou na instituição fazia o mesmo trabalho que faz hoje? Se não, qual?

13. Qual você considera o trabalho de design mais importante que você já fez no IBGE? Por que?
Em que ano esse trabalho foi feito?

14. Qual trabalho de design você considera mais importante para a instituição? Por que? Em que ano esse trabalho foi feito?

15. Na sua Gerência tem reuniões de *briefing*? Se sim, desde quando?

16. Qual Gerência/Coordenação é o maior solicitante de projetos de sua equipe?

17. Em 2006, foi realizada uma reunião entre a COMAR e a Diretoria de Pesquisas (DPE) para apresentar a forma de trabalho dos publicitários e designers. Qual foi a motivação para este encontro? Houve outros? Por que? Quais foram os resultados?

18. Você considera que o design é estratégico para o IBGE? Por que?

19. Importância do design para a instituição: ontem e hoje.

Observações:

Modelo 8

UERJ/Universidade Estadual do Rio de Janeiro
PPDESDI/Programa de Pós-Graduação em Design da ESDI
Helga Szpiz

Entrevista Coordenadores da Coordenação de Marketing (COMAR)

Informações profissionais

1. Nome:
2. Empresa:
3. Lotação:
4. Cargo:
5. Função:
6. Ano de entrada no IBGE:
7. Formação/instituição:
8. Pós-graduação/instituição:
9. Em qual Gerência/Coordenação você trabalha? Desde quando?
10. Qual função você exerce?

11. Em que ano foi criada a COMAR?

12. Qual Gerência/Divisão era responsável pelos projetos de design e publicidade antes da criação da COMAR?

13. Como é dividida a COMAR?

14. De que forma os projetos de design são solicitados para a Coordenação?

15. Em que ano foram implantadas as reuniões de *briefing*? Por que? Qual sua importância?

16. Em 2006, foi realizada uma reunião entre a COMAR e a Diretoria de Pesquisas (DPE) para apresentar a forma de trabalho dos publicitários e designers. Qual foi a motivação para este encontro? Houve outros? Por que? Quais foram os resultados?

17. Qual trabalho de design você considera mais importante para a instituição? Por que? Em que ano esse trabalho foi feito?

18. Na sua Gerência tem reuniões de *briefing*? Se sim, desde quando?

19. Qual Gerência/Coordenação é o maior solicitante de projetos de sua equipe?

20. Quais são as expectativas em relação ao trabalho de design na instituição? Tem sido alcançadas?

21. Você considera que o design é estratégico para o IBGE? Por que?

22. Importância do design para a instituição: ontem e hoje.

Observações:

Modelo 9

UERJ/Universidade Estadual do Rio de Janeiro
PPDESDI/Programa de Pós-Graduação em Design da ESDI
Helga Szpiz

Entrevista Assessores do Centro de Documentação e Disseminação de Informações (CDDI)

Informações profissionais

1. Nome:
2. Empresa:
3. Lotação:
4. Cargo:
5. Função:
6. Ano de entrada no IBGE:
7. Formação/instituição:
8. Pós-graduação/instituição:
9. Em qual Gerência/Coordenação você trabalha? Desde quando?
10. Qual função você exerce?

11. Como é definido o número de vagas por edital dos concursos?

12. Como é feita a distribuição dos profissionais por Diretorias/Coordenações/Gerências?

13. Como são definidos os requisitos para designers nos editais dos concursos?

14. Como são definidos os requisitos para produtores editoriais nos editais dos concursos?

15. Por que houve concursos tão próximos em que designers foram contratados, em 2001 e 2002?

16. Por que o IBGE contratou produtores editoriais a partir de 2002?

17. Em 2009, nos editais dos concursos, nas atribuições para designer começaram a constar conhecimentos referentes à web. Por que?

18. Há previsão de novos concursos com vagas para designers? Para quando? Quantas? Para quais áreas?

19. Há previsão de novos concursos com vagas para produtores editoriais? Para quando? Quantas? Para quais áreas?

20. Qual projeto de design você considera mais importante para a instituição? Por que? Em que ano esse trabalho foi feito?

21. As expectativas em relação ao trabalho de design na instituição tem sido alcançadas? Quais são?

22. Você considera que o design é estratégico para o IBGE? Por que?

23. Importância do design para a instituição: ontem e hoje.

Observações:

Modelo 10

UERJ/Universidade Estadual do Rio de Janeiro
PPDESDI/Programa de Pós-Graduação em Design da ESDI
Helga Szpiz

Entrevista Gestores do Centro de Documentação e Disseminação de Informações (CDDI)

Informações profissionais

1. Nome:
 2. Empresa:
 3. Lotação:
 4. Cargo:
 5. Função:
 6. Ano de entrada no IBGE:
 7. Formação/instituição:
 8. Pós-graduação/instituição:
9. Quais foram os motivos e os objetivos para a contratação de designers no primeiro concurso (1996-1997)?
-
-
10. Por que houve concursos tão próximos em que designers foram contratados, em 2001 e 2002?
-
-
11. Como era feito o trabalho de design e publicidade antes da entrada dos designers na instituição?
-
-
12. Em 2009, nos editais dos concursos, nas atribuições para designer começaram a constar conhecimentos referentes à web. Por que?
-
-
13. Há previsão de novos concursos com vagas para designers? Para quando?
-
-
14. Há previsão de novos concursos com vagas para produtores editoriais? Para quando?
-
-
15. Qual projeto de design o(a) sr(a) considera mais importante para a instituição? Por que? Em que ano esse trabalho foi feito?

16. As expectativas em relação ao trabalho de design na instituição tem sido alcançadas? Quais são?

17. O(a) sr(a) considera que o design é estratégico para o IBGE? Por que?

18. Importância do design para a instituição: ontem e hoje.

Observações:

ANEXO 2 – Termo de consentimento livre e esclarecido

UERJ/Universidade Estadual do Rio de Janeiro
PPDESDI/Programa de Pós-Graduação em Design da ESDI
Helga Szpiz

Termo de consentimento livre e esclarecido

Prezados colegas servidores e gestores,

Sou lotada na COMAR/Coordenação de Marketing do CDDI/Centro de Documentação e Disseminação de Informações do IBGE, no Rio de Janeiro e atualmente estou de licença para o mestrado em design no PPDESDI/Programa de Pós-Graduação em Design da ESDI na UERJ/Universidade Estadual do Rio de Janeiro, sob supervisão dos professores André Soares Monat e Gabriel Torres do Patrocínio, ambos da Universidade Estadual do Rio de Janeiro.

Minha pesquisa versa sobre design de serviços no setor público, abrangendo a gestão de design no IBGE. Por essa razão, gostaria de convidá-los a responder esse questionário a fim de me ajudar a entender melhor questões relativas à evolução e importância do design no IBGE, como parte da minha dissertação.

Acrescento que mantereí em sigilo a identidade de cada um de vocês e somente aproveitarei as respostas dos questionários, sem mencionar a autoria de eventuais opiniões emitidas.

Agradeço desde já sua colaboração,

Mestranda: Helga Szpiz
COMAR/CDDI/IBGE/RJ

Assinatura do participante

Nome:

Lotação:

Rio de Janeiro, ____ / ____ / 2015.

ANEXO 3 – Tabela 9

Tabela 9 – Trechos de depoimentos dos servidores do CDDI para a pergunta: “Importância do design para a instituição: ontem e hoje”

Importância do design para a instituição: ontem e hoje	
GESTOR 1	Estamos diariamente aumentando a quantidade de usuários de maneira exponencial e certamente o papel do design dentro das nossas publicações e na web são fundamentais. (D1)
GESTOR 2	Eu acho que uma instituição tem que ter uma identidade, essa identidade passa pelo design (...) o design trabalha na construção da personalidade de uma instituição (...) o usuário vai sempre olhar o ibge como uma instituição de referência com aquele compromisso com a sociedade, aquela seriedade.....independente de governo. (D1)>(D2)
GESTOR 3	Comparando o IBGE com outras instituições públicas, o IBGE tem um trabalho muito vasto...na área visual, as publicações que são feitas, toda a parte de comunicação...eu acho assim muito importante...de 10 anos prá cá só melhora. (D1)
GESTOR 4	Eu vejo na quantidade de pessoas, que eu acho que nos primeiros concursos é que começou a entrar designer aqui (...) por que eu acho que depois desses concursos, é que começou realmente a ter um papel do designer aqui dentro. (D1)
GESTOR 5	Então não teve uma mudança de importância, porque eu acho que sempre foi tido como importante. (D1)
GESTOR 6	Eu acho (design) primordial.....vai ter necessidade sempre... porque a gente não pode parar no tempo ...eu gosto de inovação. (D1)>(D2)
GESTOR 7	A questão toda de ações de comunicação, ações publicitárias, ações, tudo isso você precisa de peças promocionais...a gente não teria o nível que a gente tem na COMAR de trabalho se a gente não tivesse design de qualidade ali. (D1)
GESTOR 8	Eu acho que o design é importante pra qualquer instituição, dentro do IBGE por causa da própria natureza da nossa atividade (...) mas eu como pessoa de comunicação não posso desconsiderar isso de jeito nenhum e o meu trabalho é tentar com a ajuda da nossa equipe (...) mostrar cada vez mais o quanto a gente pode contribuir para o exercício de tudo que o IBGE tem para fazer. A gente dá suporte, na minha opinião a todas as atividades que o IBGE desenvolve. (D1)>(D2)
GESTOR 9	Eu acho que o hoje é muito mais importante do que antes, antes tinha um espaço que era na época da Gerência de Criação, mas eu acho que era uma coisa muito embrionária e obviamente a equipe foi crescendo, foi se profissionalizando(...) e ai depois foram chegando novos profissionais...trazendo novos conhecimentos. (D1)
GESTOR 10	Ontem e hoje...eu acho que já era grande quando não se tinham designers e continua sendo tanto que cada vez, todo concurso abrem novas vagas para designer , vem tendo uma importância maior ou talvez um reconhecimento maior, importância sempre teve, mas é importante por que a gente briga pra dar conta de tudo (...) e, tem sempre cada vez mais coisa pra cuidar, então é bom ter cada vez mais designers aqui. (D1)>(D2)
DESIGNER 1	Eu acredito que o design sempre vai ser importante para qualquer área, sempre vai ser uma área estratégica...mas sobre o futuro sim, continuar investindo no design, não perder esse foco. (D1)>(D2)
DESIGNER 2	Acho que no passado, o profissional, serviu muito pra construir identidade da instituição, atualmente ele serve como comunicador entre as áreas para manter, continuar fortalecendo essa identidade visual e desenvolver novas, novos projetos, enfim, novas ideias. (D1)
DESIGNER 3	Eu acho que cada vez está se tornando mais importante e espero que continue. (D1)
DESIGNER 4	Pelo volume de trabalho, de informações, eu acho que ele vem ganhando cada vez mais importância e o reconhecimento dessa importância tem também, mas bem lentamente e vem aumentando. (...) Ele sempre foi importante, mas demorou a ser descoberto e eu acho que pelo volume de trabalho cada vez mais importante. (D1)>(D2)
DESIGNER 5	A importância do design para o IBGE se dá desde sua fundação e permanece até hoje. Não à toa, o instituto tem investido em design e impulsionado o ingresso de designers na instituição, assim como de outros profissionais ligados à cadeia de produção de questionários, publicações, mapas, aplicativos eletrônicos e de outros artefatos. (D1)>(D2)
DESIGNER 6	O design é sempre de suma importância, como eu acabei de falar que é uma ferramenta de marketing (...) em todos os setores que nós temos aqui, todas as publicações, o site, as informações que são passadas para a imprensa, para o público em geral, o design vai facilitar essa visibilidade. (D1)

DESIGNER 7	Olha, eu acho que a importância que se dava e que se tem aqui (...) continua muito pouco, talvez antes disso fosse diferente...mas acho que assim, só tem a crescer essa importância...eu senti que teve um crescimento pequeno nesses 5 anos mas teve. acho que hoje em dia se presta mais atenção nesse diálogo com o público, na experiência do usuário consumindo o que o IBGE produz. (D1)>(D2)
DESIGNER 8	Eu percebo que hoje há uma democratização da informação que no passado...não havia essa preocupação, então o designer se torna mais importante nesse contexto...para tornar as coisas digeríveis para a maior parte possível de pessoas. (D1)
DESIGNER 9	Eu acho que teve uma importância grande (...) a parte da produção gráfica (...) o IBGE tem uma tradição de produção editorial grande, então foi importante o design para criar, para consolidar uma identidade visual na parte editorial, (...) eu acho que é extremamente importante nesse ponto para você fechar uma identidade editorial e identidade visual do IBGE também e hoje na parte de internet é onde está mais importante. (D1)
DESIGNER 10	Eu acho que o design pode entrar realmente na instituição na maneira como ela é gerida e gestada para organização de processos. (D2)>(D3)
DESIGNER 11	Hoje é muito mais importante por que na verdade com o crescimento das informações na internet, com tudo isso e a velocidade que as coisas mudam, a gente tem que ter gente para poder fazer design e melhorar cada vez mais por que senão a gente vai ficar estagnado... antigamente não mudava tão rápido assim, não tinha tanta informação no site ...e hoje em dia cada vez tem mais(...) tem muita coisa, então é fundamental que ter mais designers hoje.... (D1)
DESIGNER 12	O design veio para ajudar a quebrar aquela barreira que tinha da inovação...porque agora com o IBGE nas mídias sociais, isso está escancarado mesmo, cada vez vai ser mais, essa troca vai ser mais imediata. (D1)>(D2)
PRODUTOR EDITORIAL 1	Eu vejo desde que eu entrei uma grande preocupação com o design mais do que em outras instituições até de que eu tenho conhecimento, porque sempre houve essa preocupação de fazer em concursos públicos, é, seleção para designer e produtores editoriais, então acho que essa sempre foi uma preocupação presente (...) mas talvez o IBGE ainda não tenha encontrado uma maneira de fazer esse trabalho da "melhor forma possível", (...) mas eu vejo sim, desde que eu entrei uma grande importância, um grande foco no design que está crescendo. (D1)>(D2)
PRODUTOR EDITORIAL 2	Eu acho que o design aqui, ainda não é valorizado. (D1)
PUBLICITÁRIO 1	Eu acho que sempre foi importante, tanto é que a gente percebe, se a gente pega as coisas históricas, as fotos, a gente percebe...dentro do que era daquele momento histórico..o design não está desconectado do seu tempo histórico, mas a gente percebe que havia um desejo, uma preocupação em alguns momentos de trabalhar isso, não é à toa que a gente tem uma marca, que isso foi sendo pensado de alguma forma. (D1)
PUBLICITÁRIO 2	Nesses 12 anos a sociedade se tornou muito mais informatizada e muito mais imagética, as imagens correm muito, e elas estão em rede, então elas podem ser multiplicadas, então eu acho que o design ganha ainda mais essa força de representação, de coesão (...) E outro lado também que o design tem muito a ver é como tornar cada vez mais... as informações geográficas e estatísticas...e tornar isso compreensível para atingir a própria missão do IBGE. (D1)>(D2)
PUBLICITÁRIO 3	Ontem era o desenvolvimento da marca, depois, a grande evolução...o design para a instituição foi a interferência de design nos materiais de comunicação (...) então eu acho que ontem foi a marca só, isolado, não é..os impressos e formulários, coisas de suporte administrativo e a marca entrou até como um suporte administrativo e depois, o grande avanço foi a irradiação de uma visão técnica para materiais de comunicação. (D1)
PUBLICITÁRIO 4	Para mim a importância é realmente que a gente consiga dar uma única visão, uma única imagem do IBGE por todos os veículos que a gente trabalha... isso que eu acho que é fundamental. (D1)>(D2)

ANEXO 4 – Tabela 10

Tabela 10 – Respostas dos servidores do CDDI para a pergunta: “Qual trabalho de design você considera mais importante para a instituição?”

Qual trabalho de design você considera mais importante para a instituição?	
GESTOR 1	A produção é muito grande e destacar qualquer um em especial eu acho que estaria sendo injusto.
GESTOR 2	O portal do IBGE e o destaque é o Cidades@.
GESTOR 3	As publicações do CDDI, as publicações especiais do CDDI, os Atlas produzidos no CDDI também, jogos e publicações infantis, a publicação da imigração japonesa, o mangá, os livros do Nelson Senra.
GESTOR 4	Web e impressos.
GESTOR 5	Usabilidade.
GESTOR 6	Projeto editorial.
GESTOR 7	Publicação da imigração japonesa, Estatísticas do Séc. XX, os Atlas , os livros do Nelson Senra.
GESTOR 8	Eu tenho dificuldade em te dizer qual o trabalho mais importante de design que a gente realizou até hoje porque eu enxergo o design em tudo.
GESTOR 9	Acho que todos são importantes.
GESTOR 10	Reformulação do site do IBGE .
GESTOR 11	A campanha de Censo e publicações especiais como os Atlas e o livro dos Brasil 500 Anos de Povoamento.
DESIGNER 1	Não respondeu.
DESIGNER 2	Banners para divulgação das pesquisas (público interno) e revista Fala, IBGE (público externo)
DESIGNER 3	Vídeo institucional.
DESIGNER 4	Site do IBGE , publicações e material de apoio à coleta.
DESIGNER 5	Livro Brasil 500 Anos de Povoamento, design dos instrumentos de coleta e o projeto de identidade visual do IBGE.
DESIGNER 6	Atlas e portal do IBGE .
DESIGNER 7	Divulgação do Censo, SNIG (Informações do Gênero).
DESIGNER 8	Portal do IBGE .
DESIGNER 9	Site Cidades@ e Atlas Escolar .
DESIGNER 10	Não respondeu.
DESIGNER 11	Não tem como escolher, porque todos são necessários.
DESIGNER 12	Projeto editorial.
DESIGNER 13	na verdade o trabalho que eu considero mais importante para a instituição é o que não é feito (...) é um trabalho de design mais coordenado e mais orgânico e mais específico para as necessidades do IBGE, incluindo por exemplo (...) design de informação.
PRODUTOR EDITORIAL 1	Atlas .
PRODUTOR EDITORIAL 2	Atlas, atlas infantis .
PUBLICITÁRIO 1	Na verdade, o trabalho que eu acho que a gente pode fazer de mais importante a gente não faz com tanto empenho, que é o que a gente agora está estudando (...) o trabalho de apoio à coleta (...) de relacionamento com o informante e o cidadão.
PUBLICITÁRIO 2	Cartas ao Informante.
PUBLICITÁRIO 3	Não respondeu.
PUBLICITÁRIO 4	Projeto “IBGE Explica”.