



Design *thinking* e gestão de pessoas: contribuição do método para a construção de objetivos estratégicos nas organizações públicas

José Carlos Vasconcelos Siqueira Camboim*; Betina Magalhães Bitencourt*.

* Universidade Estadual do Rio Grande do Sul - UERGS, RS, Brasil.

*Autor para correspondência e-mail: jose-camboim@uergs.edu.br

Palavras-chave

Design thinking
Gestão de pessoas
Setor público

Keywords

Design thinking
People management
Public sector

Resumo: Design Thinking é um método que se fundamenta na compreensão das necessidades dos usuários para a criação de soluções eficazes e inovadoras. Este tem ganhado crescente destaque em diversos setores, inclusive no público. A pesquisa, realizada por meio da análise de artigos científicos publicados nos últimos vinte anos, em diferentes idiomas, e que abordassem a aplicação do Design Thinking no contexto da gestão pública, permitiu identificar as principais contribuições deste método para a área. Para isso, buscou-se conceituar o método com base na literatura pesquisada; cotejar o que tem sido escrito a seu respeito; descrever a metodologia do Design Thinking; abordar a aplicabilidade e conveniência da referida metodologia ao setor público, especialmente, no campo da gestão de pessoas. Considera-se, portanto, que o Design Thinking pode ser benéfico no sentido de melhorar a compreensão das necessidades dos cidadãos e servidores, ao colocar o usuário no centro do processo; fomentar a inovação, ao estimular a geração de ideias criativas e a prototipação de soluções; aumentar a eficiência e a eficácia dos processos; e contribuir para a construção de equipes mais engajadas e motivadas. Este estudo demonstra que o Design Thinking apresenta um grande potencial para transformar a gestão de pessoas no setor público, tornando-a mais humana, eficiente e inovadora. Ao adotar essa abordagem, as organizações públicas podem oferecer serviços de melhor qualidade aos cidadãos e criar ambientes de trabalho mais motivadores para seus servidores.

Design thinking and people management: contribution of the method to the construction of strategic objectives in public organizations

Abstract: Design Thinking is a methodology grounded in understanding user needs to create effective and innovative solutions. It has gained significant traction in various sectors, including the public sector. This research, conducted through an analysis of scientific articles published over the past twenty years in different languages, focusing on the application of Design Thinking in the context of public management, has identified the primary contributions of this method to the field. To achieve this, the study aimed to conceptualize the method based on the literature, compare existing research, describe the Design Thinking methodology, and address the applicability and suitability of this methodology to the public sector, particularly in the field of people management. Therefore, it is considered that Design Thinking can be beneficial in improving the understanding of citizens' and public servants' needs by placing the user at the center of the process; fostering innovation by encouraging the generation of creative ideas and prototyping solutions; increasing the efficiency and effectiveness of processes; and contributing to the building of more engaged and motivated teams. This study demonstrates that Design Thinking has great potential to transform public sector people management, making it more human-centered, efficient, and innovative. By adopting this approach, public organizations can provide higher quality services to citizens and create more motivating work environments for their employees.

Recebido em: 10/09/2023

Aprovação final em: 15/01/2024



Introdução

Não há dúvidas de que as organizações públicas possuem, em seus quadros, pessoal verdadeiramente vocacionado ao serviço público e com excelente formação. Contudo, não se pode ignorar histórias de pessoas que, desde o primeiro dia após a nomeação, parecem desejar diversa lotação, função, ou mesmo diversa carreira daquela que exercem.

A gestão de pessoas no setor público enfrenta diversos desafios, como o descompromisso de alguns servidores, a falta de engajamento das equipes e a passividade de algumas chefias. Essa realidade contribui para a formação de uma visão negativa e estereotipada sobre o serviço público, afetando tanto a imagem das organizações quanto a qualidade dos serviços prestados à população. Para reverter esse quadro, é fundamental investir em programas de desenvolvimento de lideranças, implementar políticas de valorização dos servidores e promover uma cultura organizacional mais positiva e engajadora.

Para Shickmann (2010), as organizações públicas têm sido impelidas cada vez mais a ter flexibilidade, prontidão e capacidade de adaptação. Ademais, a autora destaca problemas inerentes a quase todas as organizações públicas, dentre os quais se destaca o descaso com o planejamento, com o cidadão como destinatário de sua atividade e a rotatividade nas posições de chefia. Assim, ferramentas e métodos que implicam engajamento de diversos atores envolvidos na administração parecem atender às urgências por mudanças no contexto das dificuldades de modernização e atualização da gestão de pessoas no setor público.

Diante do relatado, questiona-se: é possível mudar? Como isso se reflete no serviço público enquanto produto? Isso afeta a geração de valor público? Há algo inovador, que possa otimizar os seus indicadores de eficiência, eficácia e efetividade a fim de incrementar a *User Experience*, ou seja, a experiência do cliente, do usuário, proporcionando mais satisfação aos beneficiários dos serviços públicos? O que isso teria a ver com a gestão de pessoas?

Impulsionado por esses questionamentos, surge uma nova questão: *Design Thinking* seria uma abordagem adequada nesse cenário como método de construir processos e melhorar fluxos? *Design Thinking* consiste em uma abordagem criativa que, com base em profunda e extensa pesquisa exploratória, norteada pela empatia geralmente faz surgir inúmeras e promissoras ideias, à custa de várias tentativas para chegar a soluções praticáveis, viáveis e desejáveis (Brown, 2018). Tendo isso em mente, propõe-se uma investigação sobre a sua aplicabilidade na gestão de pessoas no setor público.

O problema de pesquisa que norteia o presente estudo é: há utilidade do *Design Thinking* para a busca de novas soluções para os gestores públicos de pessoas engajados na eficácia das ações governamentais e na geração de valor público?

O objetivo geral do presente estudo é: compreender o potencial do *Design Thinking* no âmbito do Setor Público. Para tanto, buscou-se ainda (i) conceituar o método com base na literatura pesquisada; (ii) cotejar o que tem sido escrito a seu respeito; (iii) descrever a metodologia do *Design Thinking*; (iv) abordar a aplicabilidade e conveniência da referida metodologia ao setor público, especialmente, no campo da gestão de pessoas.

Considerando que o *Design Thinking* consiste em um método de inovação que se alicerça na empatia, na colaboração e na prototipagem rápida para a resolução de problemas, no setor público pode ser aplicado à gestão de pessoas no sentido de melhorar a experiência tanto dos servidores públicos quanto dos cidadãos, que são, em última instância, o seu público-alvo. A relevância do *Design Thinking* para a gestão de pessoas, no setor público, pode ser resumida nos seguintes pontos: foco no usuário, inovação e colaboração.

Assim, o presente artigo se justifica tendo em vista que o *Design Thinking* é uma metodologia que pode ser implementada para melhorar a gestão de pessoas no setor público, pois, ao colocar o usuário no centro do processo de inovação, o *Design Thinking* pode ajudar as organizações públicas a encontrar novas maneiras de resolver problemas e melhorar os serviços.

Procedimentos Metodológicos

O presente estudo trata-se de uma pesquisa bibliográfica, de abordagem qualitativa, que, segundo



Marconi e Lakatos (2021), se realiza por meio de uma pesquisa feita por meio do levantamento de obras já publicadas, tais como livros, revistas, publicações científicas etc. de acordo com os autores citados:

Sua finalidade é colocar o pesquisador em contato direto com tudo aquilo que foi escrito sobre determinado assunto, com o objetivo de permitir ao cientista 'o reforço paralelo na análise de suas pesquisas ou manipulação de suas informações' (MARCONI; LAKATOS, 2021, p. 44).

A razão da escolha deste método para a realização deste estudo foi o fato de se tratar de uma oportunidade de aprofundar e descrever uma metodologia em atenção à área de estudo em tela, ou seja, na administração pública. Após a definição da questão norteadora desta revisão de literatura, deu-se o estabelecimento dos critérios de inclusão e exclusão dos estudos encontrados. A seleção das produções foi realizada por meio de uma busca na internet e em obras clássicas da área, a fim de aumentar as possibilidades da pesquisa. As bases de pesquisa foram a Spell e o Google Acadêmico. Tendo em vista que não foi possível encontrar muitos artigos a respeito do presente assunto, fez-se questão de aproveitar todos os trabalhos encontrados gratuitamente a respeito da temática na internet.

Para iniciar a busca, definiu-se como palavras-chave "Administração Pública", "Design Thinking" e "Gestão de Pessoas". Assim, o presente levantamento bibliográfico se realizou por meio de (i) recorte temporal nos últimos vinte anos, de acordo com a data de publicação da pesquisa, ou seja, de 2003 a 2023, exceto para obras clássicas sobre o assunto; (ii) texto integral disponível em formato eletrônico, gratuito e redigido em português, espanhol, francês ou inglês; (iii) presença do termo de busca "Design Thinking"; "gestão de pessoas" e "setor público" no título; e (iv) ser compatível com no mínimo um dos objetivos da pesquisa, isso é, contemplar os possíveis cenários do *Design Thinking* no campo da gestão de pessoas no setor público.

Resultados e Discussão

Nesta seção serão abordados o contexto da gestão de pessoas no setor público, bem como a conceituação do método de *Design Thinking*. Após, são mencionados aspectos da sua relação com a gestão de pessoas no setor público e a sua implementação, seguidos de *insights* e potenciais contribuições referentes às possibilidades de aplicação do método na gestão de pessoas no setor público.

Contexto da gestão de pessoas no setor público

Brandão e Bruno-Faria (2017) fornecem uma longa lista de exemplos do que denominam de barreiras à inovação, das quais observamos algumas, a saber, falta de recursos, descontinuidade de equipes e de projetos, ausência de planejamento, cultura reativa, valores e resistência ao novo, barreiras relacionadas ao governo (leis, padrões, regulamentos), objetivos pessoais distantes da organização, incentivos inadequados, falta de motivação, entre outros. Leal *et al.* (2022) elencam ainda "a ausência de treinamentos e de socialização dos servidores, a estrutura organizacional verticalizada que dificulta o diálogo e a comunicação" como as mais graves deficiências nos processos de gestão de pessoas (LEAL *et al.*, 2022, p. 284).

De acordo com Leal *et al.* (2022), a gestão de pessoas, no setor público, deve mirar no pessoal como ativo importante para as suas organizações, na qualidade de parceiros da organização, e não o tratar como mero recurso, inserido em uma padronização e sujeito passivo dos atos administrativos. Para evitá-lo, os referidos autores destacam a importância dos treinamentos, da valorização e do respeito para com os agentes públicos como bases para o seu engajamento.

É notória a importância da inovação e do estudo dos processos pelos quais se pode adquirir novas abordagens e soluções aos problemas enfrentados pelo gestor público de pessoas. Partindo-se da compreensão de que a administração pública deve ter, por um lado, um olhar para o desenvolvimento dos funcionários de suas organizações e, de outro, para a finalidade última



da atividade administrativa, a saber, a geração de valor público, com efeito, deve-se observar não somente as dimensões de processos e técnicas, mas também para o elemento humano dentro e fora das organizações.

Todas as organizações, inclusive as públicas, devem ter preocupação com a inovação das atividades orientadas ao seu pessoal. Isso posto, é possível entrever o benefício da abordagem do *Design Thinking* inclusive para o desenvolvimento e a valorização do servidor, para quem, segundo Gil (2001), não basta boa remuneração, mas é preciso também outros incentivos para sua permanência na organização. A importância dada às pessoas, no contexto do *Design Thinking*, talvez possa responder à observação do citado autor, inclusive quando este destaca a importância de o empregado perceber reflexos da organização, *feedbacks*, da qual faz parte, em seu desenvolvimento pessoal e profissional (Gil, 2001).

Conceito de Design Thinking

O *Design Thinking* é uma abordagem que não se reduz a nenhum campo restrito de estudo. Ao contrário, tem expandido cada vez mais a abrangência de noções e conexões com diferentes áreas do conhecimento (Buchanan, 1992). Segundo Salvador *et al.* (2021), a firma de consultoria IDEO, de David Kelly e Tom Brown, tem protagonizado a disseminação do método para diferentes áreas do conhecimento.

Brown (2018) apresenta o *Design Thinking* como uma abordagem para inovação com base nas ferramentas do *design* para a utilização de organizações e, antes de tudo, acessíveis por quaisquer pessoas para a resolução de quaisquer problemas. Buchanan (1992) a compreende como uma disciplina integradora dos conhecimentos cada vez mais fragmentados, denominada pelo autor como arte liberal. O *Design Thinking* tem objeto indeterminado, mas exerce uma função integradora da experiência humana e de conhecimentos, daí porque pode ser utilizada por variadas ciências para a criação de novas produções (BUCHANAN, 1992).

Quanto à natureza do *Design Thinking*, Dunne (2018) esclarece que há duas visões a seu respeito: primeiramente, a que nos interessa, como um modo de resolver problemas ou mentalidade. Nesse caso, sobressaem-se os caracteres interativos, centrados no ser humano e de experimentação. Em outro sentido, como um processo. Esse é o sentido que Canfield (2020) identifica com o *designerly thinking* acadêmico. O potencial do *Design Thinking* se centra, fundamentalmente, na contribuição que existe no emprego de diversos enfoques no enfrentamento de um problema (ORTEGA; CEBALLOS, 2015).

Segundo Brown (2018), trata-se de uma abordagem passível de utilização por quaisquer pessoas e para a mais variada gama de temas e problemas, executável ainda que para contextos de recursos técnicos limitados. Esse autor define *Design Thinking* como "um processo de *design* centrado no ser humano" (BROWN, 2018, p. 137) e afirma que "a missão do *Design Thinking* é traduzir observações em *insights*, e estes em produtos e serviços para melhorar a vida das pessoas" (BROWN, 2018, p. 74). A respeito da finalidade do *Design Thinking*, compreende-se ser a "busca inovações a partir do ser humano pela utilização de métodos para compreender seu contexto social e suas reais necessidades" (BONINI; SBRAGIA, 2011, p. 8).

Na tarefa de conceituar o *Design Thinking*, Canfield (2020, p. 44) refere que, no mundo dos negócios, a abordagem ganhou definição dentro do que denominou "discurso gerencial". Essa expressão apresenta incontáveis conceitualizações e está ligada ao planejamento estratégico de negócios e a uma gama variadíssima de finalidades, tais como, governo, serviços, educação, e não apenas produtos (CANFIELD, 2020).

Após relatar um exemplo de problema de *design* solucionado sob a perspectiva dos clientes de um supermercado, Buchanan (1992) conclui que o padrão a ser seguido pelo *designer* não é o de partir de categorizações, mas, de modo experimental, atentar para as circunstâncias ou o arranjo situacional entre símbolos, coisas, ações e pensamentos. Dunne (2018, p. 4) se refere ao método do *Design Thinking* como abdução: "raciocinar a partir de dados observados para criar algum valor", o que seria diverso da dedução e da indução. Ortega e Ceballos (2015) explicam que a abdução consiste em lançar hipóteses.



Segundo Ortega e Ceballos (2015), *Design Thinking* é um processo participativo, envolvendo os clientes e diversos profissionais (ORTEGA; CEBALLOS, 2015). O projeto de *Design Thinking* passa, basicamente, por três movimentos (não necessariamente sucessivos, mas que se sobrepõem), a saber: inspiração, idealização e implementação. Os resultados são *insights*, ideias e protótipos. Esse processo todo (ou esses movimentos do *Design Thinking*) se desenvolve continuamente, entre processos divergentes e convergentes, com análises e sínteses. No momento de divergência, surgem as inspirações. No da convergência, surgem as ideias (BROWN, 2018). Aliás, esses movimentos ora divergentes, ora convergentes são alguns dos traços do *Design Thinking* mais facilitadores à inovação.

Segundo Canfield (2020), há mais de um modelo que esquematiza o projeto de *Design Thinking*. Nesse sentido, a menção ao *Design Thinking*, feita acima, como apresentando três movimentos, é o modelo dos "3 Is", ou seja, Inspiração, Ideação e Implementação, preconizado pela IDEO. Há outros modelos, dentre os quais mais se destacam o Diamante Duplo (ou 4D – Descobrir, Definir, Desenvolver, Deliver/entregar), o HCD (*Human-Centered Design*/desenho centrado no ser humano) e o modelo da *D.School*, o qual preconiza as fases de empatizar, definir, idear, prototipar, testar (CANFIELD, 2020).

Ainda que existam divergências em relação à quantidade de etapas do projeto de *Design Thinking*, são seis as etapas mais recorrentes: pensamento, pesquisa (interpretação), ideação, experimentação, desenvolvimento e evolução (RECHE; JANISSEK, 2018). Ortega e Ceballos (2015) subdividem a fase da pesquisa em três subfases, a saber, de compreensão, observação e definição. O projeto de *Design Thinking* não é uma sucessão rigorosamente dessas fases, que se destacam apenas didaticamente, pois, por exemplo, em relação à prototipagem, Brown (2018) refere que deve existir já desde o início.

Brown (2018) enfatiza a importância da atitude exploratória do *Design Thinking*. A pesquisa é uma fase sobre a qual este autor se dedica a todo o momento em ressaltar a sua importância, ao ponto de classificar como equivocado o intento de um projeto com base em pressupostos, e não em observações. O mesmo autor chega a resumir o *Design Thinking* como sendo um processo exploratório e experimental; um projeto composto de *insights*, observações e empatia. "A missão do *Design Thinking* é traduzir observações em *insights*, e estes em produtos e serviços para melhorar a vida das pessoas" (BROWN, 2018, p. 74).

Pode-se afirmar que a empatia é central durante o processo do *Design Thinking*, tanto que Brown (2018) define a abordagem como centrada no ser humano. Constitui-se a empatia em uma habilidade do *design thinker* (Brown, 2018), que deverá observar o indivíduo, seus comportamentos, as suas interações sociais e entre os grupos, inclusive suas diferenças culturais. Estas são as premissas que devem ser consideradas quando lemos que a empatia é pensar as pessoas como pessoas e não como resultados de dados estatísticos. Brown (2018, p. 75) define empatia como "a tentativa de compreender o mundo através dos olhos dos outros, de compreender o mundo por meio das experiências alheias e de sentir o mundo por suas emoções".

A empatia pertence à fase de Inspiração, na qual a atitude predominante é a observação da realidade. Porém, deve ser uma atitude de observar com empatia, tendo-se por norte que "as necessidades humanas são o ponto de partida" (ORTEGA; CEBALLOS, 2015, p. 74). Deve-se "observar os usuários e seu comportamento no contexto de suas vidas", "interagir e entrevistar os usuários", e "experimentar o que o usuário experimenta" (ORTEGA; CEBALLOS, 2015, p. 74).

Segundo Brown (2018, p. 126), a "prototipagem dá forma a uma ideia, nos permitindo aprender com ela, avaliá-la em relação a outras e melhorá-las". Trata-se da fase de validação das ideias (Lima et al., 2022). Em relação à prototipagem, como já dito acima, é aconselhável o seu emprego ao longo de todo o projeto. Brown (2018, p. 140-141) salienta que essa transita nos três "espaços da inovação": "inspiracional", "idealização" e "implementação". O protótipo deve ser encarado como uma tentativa de facilitar a solução e tornar mais barato o processo (ORTEGA; CEBALLOS, 2015).

De acordo com Reche e Janissek (2018), o *Design Thinking* cumpre não apenas com objetivos criativos, mas também econômicos, respondendo com agilidade às mudanças externas, antecipando cenários e garantindo vantagem competitiva. A sua economicidade também se destaca sob o aspecto da redução de riscos e aumento de possibilidades de sucesso, alcançando um resultado



desejável, viável e menos custoso (Ortega; Ceballos, 2015).

Por outro lado, para problemas que não exigem esse proceder iterativo, isto é, de sobreposição de fases, é o da abordagem linear, que parte da fase de determinação do problema (analisar os elementos do problema e especificar os elementos exigidos para a sua solução), seguida da fase de solução (sintetizar tudo que se exige para elaborar um plano de solução e colocá-lo em prática); este esquema é mais aconselhável para enfrentar problemas mais simples, em que não há embates entre valores conflitantes ou temas confusos e indeterminados (Buchnan, 1992).

Para o melhor aproveitamento de todo o ciclo da inovação, no projeto de *Design Thinking* é aconselhável empregar-se ferramentas e técnicas a critério da equipe. Um exemplo de uso de ferramenta para a otimização do projeto, encontramos em Ortega e Ceballos (2015, p. 78), que sugerem o emprego do *customer journey*, com o objetivo de “examinar a experiência do cliente”, o que traz paralelo com a fase de definição do problema, ressalta novamente o caráter iterativo da abordagem e faculta a realização de protótipos em todas as etapas da inovação.

Brown (2018, p. 188-189) afirma que o *Design Thinker* deve investir em técnicas, como de “observações em campo”, “prototipagem”, etnografia (Bonini; Sbragia, 2011), matriz CSD, construção de *personae*, mapa da empatia (Macedo *et al.*, 2015), construção de cenários, *storyboards*, *brainstorming* e o que denomina de “matriz de formas de crescer” (Brown, 2018, p. 202). Como mais um exemplo, destaca-se o que informam Ortega e Ceballos (2015) sobre as técnicas costumeiramente indicadas para a fase de definição do problema (*storytelling*, *moodboards* *etc.*) serem as mesmas indicadas para a ideação e para a prototipagem. Ainda, Lima *et al.* (2022) destacam o emprego do Modelo de Negócios Canvas na implementação do projeto.

Após essas considerações, vale citar a síntese conceitual de Salvador *et al.* sobre o método:

[...] design thinking é definido como uma abordagem para lidar com problemas complexos, que faz uso de grupos interdisciplinares para a criação de repertório e quebra de modelos mentais; sendo caracterizado por buscar soluções criativas abduativas, partindo de resultados ideais e da investigação de possibilidades, adotando o pensamento visual como forma de estimulação sinestésica e como ferramenta para estimular o processo criativo (Salvador *et al.* 2021, p. 4).

O *Design Thinking* pode ser entendido como uma tecnologia da administração de gestão de pessoas, pois, segundo Bergue (2010, p. 38), uma tecnologia consiste em “uma aplicação efetiva sobre determinada realidade”. Ademais, o *Design Thinking* representa uma via econômica de solução de problemas. Antes de colocar-se em prática o produto final, passa por inúmeras tentativas, ou protótipos, pelos quais se colhem *feedbacks* (ORTEGA; CEBALLOS, 2015).

Design Thinking e a gestão de pessoas no setor público

Para a gestão de pessoas, há de se indagar sobre o potencial do *Design Thinking* para elaboração de soluções de temas atinentes ao suprimento, manutenção e desenvolvimento de pessoas no Setor Público, nos aspectos técnico, pessoal e de liderança. A adoção de práticas inovadoras e, em especial, a abordagem *Design Thinking* pode ser não apenas cogitada, mas mesmo aplicada à solução de problemas e estratégias relacionadas à gestão de pessoas, o que tem sucedido de modo crescente e generalizado entre as organizações do setor privado, desde pequenas empresas até grandes organizações multinacionais (Bonini, 2011; Lima *et al.*, 2022). Aliás, Lima *et al.* (2022) sugerem essa abordagem após, por exemplo, a identificação de problemas oriundos do estudo de clima organizacional.

Como foi visto, Brown (2018) destaca a versatilidade do método *Design Thinking*. No início de sua obra, propugna que seja integrado a todos os aspectos dos negócios, pelo que, naturalmente, pode-se incluir as organizações do setor público e a gestão de pessoas. Ainda, ao escrever sobre a prototipagem, o autor afirma que a reorganização de empresas é uma atividade de *Design Thinking* (Brown, 2018). Tratando-se da eficiência das organizações uma das mais importantes contribuições da metodologia do *Design Thinking* (Ortega; Ceballos, 2015), é pertinente a sua aplicação nas



organizações públicas e nos processos de gestão de pessoas.

Segundo Dunne (2018), tem sido cada vez mais popular o estudo e aplicação do *Design Thinking* aos temas ligados à administração. Especificamente sobre o setor público, o mesmo autor destaca a ampla adoção do *Design Thinking*, citando como exemplos o MindLab da Dinamarca, o MaRS do Canadá e a Conferência sobre Design Internacional no Governo, promovido pelo Reino Unido em julho de 2018. Destaca o crescente interesse da administração pelo *Design Thinking* devido à sua contribuição para o desenvolvimento e mudança nas organizações (Dunne, 2018). Ainda, o mesmo autor verifica que há um interesse das organizações pesquisadas pelo emprego de *Design Thinking* para o recrutamento, motivação e retenção de talentos.

De acordo com o manual de *Designing for Public Services*, da Ideo e Nesta, para o desenho de serviços públicos (2010), o método de *Design Thinking* está cada vez mais se tornando valioso para os governos, sendo uma abordagem centrada nos cidadãos e em suas necessidades. De acordo com Dunne (2018), a inovação é o objetivo mais comum para as organizações que empregam *Design Thinking*. Dentre as organizações públicas, interessa o *Design Thinking* para a inovação em matéria de experiência do usuário. Entretanto, Dunne (2018) destaca que a inovação em instituições públicas é consideravelmente mais complexa do que em outros setores, pois envolve um grupo muito mais diverso de stakeholders e, conseqüentemente, a necessidade de atender a um conjunto amplo de necessidades dos usuários.

Gomes e Gomes (2018) destacam o potencial do *Design Thinking* para transformar a gestão de pessoas, permitindo a implementação de ideias inovadoras e o desenvolvimento de uma cultura organizacional que valoriza a participação ativa dos colaboradores na busca por melhorias contínuas. O *Design Thinking* tem tudo a ver com a gestão de pessoas, por se tratar de uma abordagem que centra no elemento humano para a resolução de problemas. Referindo-se a exemplos de utilização do *Design Thinking* na formação de colaboradores, Lima et al. (2022) afirmam que a mesma não só tornou a atividade mais atrativa, mas também o aprendizado ganhou em qualidade, pela abordagem com enfoque nos problemas ligados à gestão.

Conforme mencionado, algumas organizações públicas se ressentem, vez ou outra, de quadros de servidores pouco motivados. Contudo, de acordo com o manual Ideo (2016), dentre os países que têm aplicado o *Design Thinking* em suas organizações públicas, observa-se uma maior satisfação dos servidores com a visão de que fazem parte do processo, que fazem a diferença na entrega de serviços aos cidadãos (Ideo, 2016). Entre os benefícios do *Design Thinking* aplicado à Gestão de pessoas, Kirsch e Kassick (2018) apontam para uma maior interação entre as pessoas e engajamento na organização.

Kirsch e Kassick (2018) destacam, em sua pesquisa, que o *Design Thinking*, quando aplicado na gestão de pessoas, proporciona diversos benefícios, como a agilização de processos, o aumento da assertividade e da criatividade, além de facilitar o atendimento às demandas dos colaboradores, que são vistos como clientes internos. Para todos os gestores entrevistados pelas autoras:

[...] a metodologia Design Thinking pode ser usada em todos os processos da área de RH, especialmente em treinamento e desenvolvimento e recrutamento e seleção (para investigar os reais motivos de turnover). Todos na organização têm algo a contribuir com o processo, a inteligência do indivíduo nunca irá superar a inteligência do grupo (Kirsch; Kassick, 2018, p. 21).

Como um passo adiante, pode-se asseverar que o *Design Thinking* pode ser aplicável a tarefas estratégicas, em continuidade ao processo de seleção, como identificar competências dos agentes públicos. Ainda, por ser uma metodologia cada vez mais utilizada na educação, pode ser empregada, da mesma forma, à formação do servidor. Embora não se trate de emprego do *Design Thinking* preconizado pela Ideo, é importante mencionar a iniciativa da Escola Nacional de Administração Pública (Enap) que, para os seus cursos de formação de lideranças em Gestão Pública, abordou esta temática orientada por *design* a partir dos estudos de Michael Barzelay. Barzelay et al. (2019) propõem um método que envolve cinco etapas sequenciais: enunciar o problema, modelar uma solução, planejar sua implementação, executá-la e, por fim, avaliá-la.



Com enfoque na contribuição do *Design Thinking* para o público interno das organizações, Araújo *et al.* (2013) acreditam que essa metodologia pode contribuir para a melhoria de processos, satisfação e produtividade, tendo em vista que contribui na convergência de interesses entre a organização e o seu quadro de pessoal e, por fim, favorecer o clima organizacional. Segundo Dunne (2018), após entrevistar 20 organizações de grande porte, inclusive organizações públicas e sem fins lucrativos, relata que um dos objetivos mais perseguidos com o emprego do *Design Thinking* é a mudança da cultura organizacional. Por outro lado, pode-se asseverar que a aplicação do *Design Thinking* pelo público interno das organizações confere ao colaborador uma capacitação relacional e para a resolução de problemas.

Formas de implementação do Design Thinking

Tratando-se de uma abordagem para a inovação, pode servir como alternativa para cenários muitas vezes com restrições orçamentárias; por visar em todo o seu processo de buscar soluções com economicidade, atende ao princípio da eficiência indissociável ao setor público. Ainda, pode servir de elo entre os formuladores de políticas e aqueles que prestam serviços públicos. Por centrar-se no usuário/cidadão, o *Design Thinking* tem potencial para ser empregado dentro do modo gerencial de administração. Os valores desse modelo, destacadamente, a descentralização das decisões, gestão flexível, horizontalização estrutural e de funções, ênfase à criatividade e eficiência têm paralelo nos valores preconizados pelo *Design Thinking*.

Na visão sistêmico-contingencial da gestão pública, o *Design Thinking* parece estar em total sintonia, especialmente com o comportamento das organizações em termos de ambiente e tecnologia. Segundo Bonini e Sbragia (2011) tem sido a abordagem amplamente reconhecida para alavancar a estratégia das organizações. Para Knight *et al.* (2020), o sucesso da implementação do *Design Thinking* está diretamente ligado ao seu alinhamento com os objetivos estratégicos da organização. Essa abordagem permite que estas o utilizem como uma ferramenta para aprimorar sua gestão estratégica.

Conforme o manual Ideo (2016), o método serve de ligação entre os formuladores de políticas e os prestadores dos serviços públicos, para que estes sejam coerentes com aqueles. Ao projetar mudanças, alterar o foco tradicional “de dentro para fora”, para “de fora para dentro”. Cria-se, assim, soluções potencialmente mais próximas às expectativas dos cidadãos. No processo de inovação estatal, no qual naturalmente os resultados têm mais ênfase do que os meios, não se deve perder de vista a *accountability* (Dernhart, 2017). Ainda, deve-se atentar para as barreiras externas relacionadas ao governo, a saber, leis e regulamentos (BRANDÃO; BRUNO-FARIA, 2019).

É necessário investigar, por sua vez, a importância da perspectiva contingencial e institucional para a aplicação de uma abordagem de inovação. De acordo com Lacombe e Heilborn (2003, p. 428), a base da teoria da contingência é que “não existe uma única forma de organizar uma instituição para alcançar os resultados desejados”. Faz-se mister verificar a compatibilidade de iniciativas de inovação como o *Design Thinking* no plano da administração pública gerencial, com destaque para as suas diretrizes de redução dos níveis hierárquicos, flexibilidade organizacional e descentralização administrativa (BERGUE, 2011).

Bergue (2010) destaca que a teoria da contingência compreende as organizações como sistemas abertos, ou seja, entidades que se modificam continuamente em resposta às demandas do ambiente externo. Para o autor, a dimensão institucional das organizações se manifesta por meio de símbolos e práticas que conferem legitimidade à sua existência.

Não se pode desconsiderar as particularidades da gestão de pessoas no setor público, marcado por um alto grau de normatização e especificidade conceitual, como aponta Bergue (2010). Além disso, essa gestão permeia todos os setores da administração pública, interagindo com eles ao longo de todo o processo administrativo. Somado a isso, o modelo de gestão burocrático-patrimonial e paternalista exerce uma influência significativa nesse contexto.

Muitos dos postulados da gestão de pessoas, como a gestão horizontal, participativa, democrática, compartilhada, valorização da autonomia, das competências e habilidades de pessoal, estão em



conformidade, ou mesmo correspondem aos pilares do *Design Thinking*, com destaque para a empatia e a colaboração. Para Ortega e Ceballos (2015), as qualidades esperadas pelos *designthinkers* são a colaboração, observação, empatia, experimentação, otimismo, paciência, visão holística, ainda, a organização ou departamento que trabalha o *Design Thinking* possui uma organização horizontal.

Os princípios da administração pública gerencial, com destaque para a descentralização e a focalização no cidadão, demonstram uma compatibilidade notável com a abordagem colaborativa e empática do *Design Thinking*. Contudo, a implementação deste método no âmbito público demanda uma compreensão aprofundada do sistema de gestão organizacional, conforme ressalta Bergue (2011). É imprescindível levar em conta os valores, a cultura e o contexto normativo da organização, bem como realizar um diagnóstico minucioso das fragilidades da estrutura formal e potencializar as virtudes dos arranjos informais.

A inovação no setor público é um conceito apropriado para facilitar a resolução de problemas, concedendo-lhe mais qualidade e eficiência (CAVALCANTI; CAMÕES, 2017). Contudo, é necessário pontuar, tal como o fazem Cunha e Severo (2017), que, ao introduzirem o trabalho coletivo sobre a inovação no setor público, previnem que os complexos e desafiadores problemas enfrentados pelo Estado exijam, por sua vez, uma revisão dos padrões tradicionais de administração, tanto do ponto de vista weberiano quanto gerencial. Nesse sentido, Brown (2018) chama à atenção para a importância da cultura organizacional voltada à inovação.

Ao abordarem os fatores indutores de inovação no setor público, Cavalcanti e Camões (2017) dão ênfase, dentre outros classificados como internos, à cultura organizacional, à liderança organizacional e à gerência em relação à mudança e a gestão de recursos humanos em favor de incentivos à inovação. É necessário, segundo os autores citados, um movimento interno das organizações para tornar possível à organização abrir-se à inovação.

A respeito das formas que as organizações podem implantar o *Design Thinking*, Dunne (2018) refere os modos centralizado, distribuído, híbrido e colaborativo. Centralizada é a forma na qual a organização conta com um laboratório, a partir do qual são lançadas ideias seminais para adoção nos departamentos operacionais; forma distribuída, por ser o desenvolvimento do *Design Thinking* atribuição de cada divisão operacional; a forma híbrida, por contar com uma equipe central que dá suporte às divisões; e a colaborativa, como forma compartilhada de equipamentos, tecnologias e ideias entre várias organizações em regime de não competição.

O mesmo autor observa que, a depender do grau de cultura organizacional e sua relação com esta abordagem, as organizações mais hostis geralmente começam adotando formas mais centralizadas; já organizações mais alinhadas com o *Design Thinking*, tendem a adotar as demais formas. Por outro lado, se há preocupação com eventuais cortes orçamentários, observou-se a preferência pela forma distribuída (DUNNE, 2018). A forma colaborativa pode consistir no suporte oferecido por uma empresa de *Design Thinking*, ou por uma instituição, geralmente acadêmica, servindo de ecossistema para as organizações (DUNNE, 2018).

A depender do maior grau de aceitação do *Design Thinking*, pela organização, pode-se cogitar o seu benefício como meio de solução aos problemas de continuidade atrelados às mudanças de governo, comuns no setor público. Daí mais um motivo para o interesse nas formas de implantação do *Design Thinking*.

Segundo Leal et al. (2022, p. 291), "os processos de gestão na administração pública estão mais ligados à parte burocrática de administração de pessoal". Tal fato, por si só, tem potencial para opor obstáculos à implementação do *Design Thinking* nas organizações públicas. Como forma de ultrapassar essa dificuldade, Lewis (2020) destaca como uma virtude os Laboratórios de Inovação no Setor Público, que são criados fora de tais estruturas. Com enfoque na formação dos servidores ao empreendedorismo, com papel formador atribuído às Escolas de Governo, Paula Neto, Emmendoerfer e Corrêa (2021) acentuam o papel de modernas metodologias, entre as quais, o *Design Thinking* para a capacitação do servidor.

A propósito, ainda que para as organizações em geral (públicas e privadas), Dunne (2018) lista alguns problemas práticos enfrentados pelas organizações que adotam o *Design Thinking*. Entre



desafios sistêmicos e culturais, o autor destaca a pressão pela conclusão prematura de projetos de *design*, a descontinuidade de políticas voltadas ao *Design Thinking*, devido à mudança de lideranças com aversão ao tema. Eventualmente podem ocorrer problemas de relacionamento ou falta de cooperação entre os núcleos de *Design Thinking* e os departamentos operacionais, impelir a equipe de *Design Thinking* a buscar de forma rápida e constante a resultados positivos e, forçar, invariavelmente, a implementação de ideias; ainda, analisar as vantagens do método na organização pela mera mensuração de resultados (DUNNE, 2018).

No entanto, a depender do contexto, há situações que tanto podem se tratar de um problema como uma solução. Este é o caso do isolamento do setor de *Design Thinking* em relação aos demais departamentos de uma organização. Dunne (2018) refere que, pode o isolamento ser problemático por impedir a comunicação entre os setores; para o bem, pode blindar o setor da contaminação de uma cultura organizacional problemática na organização. A adoção do *Design Thinking* sempre dependerá das capacidades, limitações e demandas da organização (DUNNE, 2018). Não se pode deixar de lado o fato de que a gestão de pessoas não é constricta ao setor de recursos humanos, mas pertencente a todos os departamentos de uma organização.

Especificamente a respeito do setor público, Dunne (2018) traz a difícil tarefa de pensar sob o aspecto do usuário em grande escala, o que implica muitas vezes a pensar em mudança/*design* de sistema, por estar o serviço público em mira imerso em um conjunto muito variado e abrangente de *stakeholders*.

Sobre a aplicação do *Design Thinking*, o manual Ideo (2016) concede que a referida abordagem não deve ser encarada como o meio de inovação que as organizações devam aplicar em definitivo, a título exclusivo, a ser aplicada a todas as situações. Deve-se somá-la a um conjunto de outras ferramentas, tais como o Lean, os Six Sigma, a reengenharia de processos de negócios. Nesse sentido, o referido manual refere que a aplicação de *Design Thinking* seria mais apropriada para casos em que se deseja repensar processos, produtos e serviços. Ou seja, quando a intenção é inovar. Esta é a mesma opinião exposta por Ortega e Ceballos (2015, p. 88), contudo estes autores, ao trazerem a classificação dos níveis de organizações em sua relação com o *Design Thinking*, do Centro de Desenho Sueco - SVID, referem o "desenho como processo", isto é, quando o desenho é incorporado a certos processos, sem modificar diretamente o negócio da organização. Este nível de interação com *Design Thinking* parece ser o mais realista e possível de ser adotado no setor público em geral.

Analisar sobre a pertinência de uma abordagem para inovação no setor público passa por questões muito desafiadoras, desde incentivos e motivação, passando pela estrutura organizacional até estabelecer um ambiente que permita assunção de risco e experimentos. O estudo de uma abordagem voltada à inovação, para a verificação de sua pertinência, deve passar em revista as categorias que Bergue (2010) denomina como variáveis de análise organizacional, a saber, a estrutura, os processos, as pessoas e o desempenho.

Com efeito, deve-se verificar a validade da abordagem do *Design Thinking* com referência à disposição das inter-relações, as suas coordenações e pessoas ínsitas às organizações públicas, bem como do ponto de vista de seus desempenhos. Bonini e Sbaglia (2011) observam que o *Design Thinking* convive facilmente com diversos modelos de gestão; contudo, é comumente considerado de difícil implantação. Ainda assim, não implica que a sua implantação interna seja preterida pela adoção de uma consultoria externa.

Conforme os estudos apontam, a relevância do *Design Thinking* para a gestão de pessoas no setor público se articula nos seguintes pontos: foco no usuário, inovação e colaboração.

Foco no usuário porque o *Design Thinking* compreende que a posição do usuário dos serviços se encontra no centro do processo de inovação, o que assegura que as soluções sejam desenvolvidas e implementadas de acordo com as necessidades dos servidores públicos e dos cidadãos;

A inovação promovida pelo *Design Thinking*, na gestão de pessoas, propicia que as organizações públicas vislumbrem novas maneiras de resolver problemas e melhorar seus serviços;

A colaboração que o *Design Thinking* estimula entre diferentes áreas e setores propicia maior engajamento, sendo um fator essencial para o desenvolvimento de inovação no setor público.

A estrutura aberta da organização possui afinidade com o fato de o *Design Thinking* ser uma



abordagem voltada à inovação. Além disso, por se tratar de uma metodologia passível de trabalhar com quaisquer problemas, há de se indagar se pode ser aplicável, além de questões sobre a estrutura da organização, também aos seus processos, pessoas e desempenho.

Embora os estudos obtidos até o momento se limitem à motivação, integração, engajamento e retenção de pessoas como benefícios do *Design Thinking*, potencialmente, a abordagem tem a contribuir a temas como desenvolvimento de lideranças, desempenho, comportamento organizacional, recrutamento, redução de custos e reorganização de processos de gestão de pessoas etc., por ser orientada à obtenção de soluções inovadoras e comumente implementada em contextos de limitados recursos.

Considerações finais

O *Design Thinking* é uma abordagem para resolução de problemas em geral, e não apenas da administração. Ao ser aplicada às organizações, não se identificou limitações para o seu emprego no setor público, tampouco percebeu-se limitações para a sua utilização na gestão de pessoas, tendo em vista que é centrada no elemento humano, apelo visual e podendo ser facilmente acessada por muitas pessoas.

Contudo, apesar do potencial transformador do *Design Thinking*, sua implementação na administração pública enfrenta resistências culturais significativas. A rigidez burocrática, a hierarquia verticalizada e a aversão a mudanças são obstáculos comuns. A cultura organizacional tradicional, centrada em processos e normas, contrasta com a abordagem colaborativa e centrada no usuário do *Design Thinking*. Além disso, a falta de recursos, a ausência de uma cultura de experimentação e a dificuldade em medir o sucesso de projetos inovadores dificultam a adoção desse método. A formação dos servidores públicos, geralmente mais técnica, também exige um esforço adicional para fomentar a criatividade e a inovação.

A abordagem se desenvolve pelas etapas de imersão, ideação e prototipagem, e tendo por norte a colaboração na exploração dos problemas com empatia às pessoas envolvidas ou destinatárias dos problemas a serem enfrentados, de modo a estabelecer especialmente planos e ações.

Por se tratar de uma abordagem realizável, inclusive em situações com restrições orçamentárias e carências materiais, o *Design Thinking* consiste em um método cujo potencial implementação é muito oportuna ao setor público, pois pode ser útil para fazer frente a outras barreiras à inovação, aplicando-se aos problemas da gestão de pessoas.

Como oportunidades oferecidas pelo emprego do *Design Thinking* no que diz respeito à gestão de pessoas no setor público, pode-se elencar a (i) melhoria da compreensão das necessidades dos servidores, pois proporciona que as instituições entendam melhor as suas necessidades e expectativas; a (ii) geração de soluções inovadoras, pois estimula a criatividade e a inovação; a (iii) melhoria da colaboração e do envolvimento dos funcionários, pois se trata de uma abordagem colaborativa que envolve os servidores na solução de problemas, proporcionando mais envolvimento e comprometimento dos servidores.

O *Design Thinking* também pode ser um instrumento coadjuvante no enfrentamento de desafios na gestão de pessoas, tais como a (i) atração e retenção de talentos; (ii) desenvolvimento de competências, pois ajuda a identificar as competências necessárias para o sucesso da organização; (iii) na melhoria do clima organizacional, pois contribui para identificar os fatores que tornam o clima organizacional positivo, bem como o ambiente de trabalho para os servidores; (iv) na gestão do desempenho, visto que pode ser instrumentalizado para desenvolver sistemas de gestão do desempenho mais eficazes por contemplar as reais necessidades dos servidores.

Além do que foi exposto, o *Design Thinking* pode ser aplicado às organizações públicas de diversos modos, respeitadas as características de maior ou menor flexibilidade e cultura destas à inovação, desde centros externos – uma consultoria – até internamente, instalado em cada departamento. Por não estar limitada a uma única configuração, a gestão pública de pessoas pode se valer dos benefícios de adesão ao *Design Thinking*, tais como criar processos de seleção com foco na identificação de talentos alinhados com a cultura da organização; definir perfis de competências



mais precisos e alinhados com as necessidades da organização; desenvolver programas de integração mais personalizados e eficientes, que facilitem a adaptação do novo funcionário à cultura e aos processos da organização; identificar as necessidades de desenvolvimento de cada servidor público, considerando seus objetivos de carreira e as demandas da organização; criar programas de treinamento e desenvolvimento utilizando metodologias ativas e ferramentas digitais; implementar um sistema de *feedback* contínuo, que permita aos servidores receberem retorno regular sobre seu desempenho e oportunidades de desenvolvimento; alinhar os objetivos individuais dos servidores com os objetivos estratégicos da organização, promovendo um maior senso de propósito e engajamento; fomentar uma cultura de inovação e experimentação, incentivando os servidores a propor novas ideias e soluções; criar iniciativas que promovam o engajamento dos servidores, como programas de reconhecimento, eventos de integração e espaços de colaboração.

Por fim, o *Design Thinking* oferece uma importante ferramenta para transformar a gestão pública, tornando-a mais cidadã, mais eficiente e mais inovadora. Ao colocar as pessoas no centro do processo e estimular a colaboração e a criatividade, esse método pode contribuir para a construção de um futuro melhor para todos.

Referências

ARAÚJO, S. M. M. de; SILVA JÚNIOR, J. E. da; FIGUEIREDO, L. F. G. de; SOUSA, R. P. L. de; MERINO, E. A. D.; DÍAZ MERINO, G. S. A. Design Thinking como ferramenta para o público interno das empresas. **DAPesquisa**, v.8, n.10, p.273-285, 2013. Disponível em: <https://www.revistas.udesc.br/index.php/dapesquisa/article/view/8095>. Acesso em: setembro de 2023.

BARZELAY, M.; MARTINS, H. F.; VILELA, P.; MARQUES, P. Inovando no Desenvolvimento de Profissionais da Gestão Pública: O Caso do Programa de Desenvolvimento de Lideranças da Escola Nacional de Administração Pública – Enap. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 11, n. 4, p. 1-16, 2019. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/55124/inovando-no-desenvolvimento-de-profissionais-da-gestao-publica--o-caso-do-programa-de-desenvolvimento-de-liderancas-da-escola-nacional-de-administracao-publica-----enap-/i/pt-br>. Acesso em: 10 agosto de 2023.

BERGUE, S. T. **Gestão de pessoas em organizações públicas**. 3. ed. Caxias do Sul: EDUCS, 2010.

BERGUE, S. T. **Modelos de gestão em organizações públicas: teorias e tecnologias para análise e transformação organizacional**. Caxias do Sul: EDUCS, 2011.

BONINI, L. A.; SBRAGIA, R. O modelo de design thinking como indutor da inovação nas empresas: um estudo empírico. **Revista de Gestão e Projetos**, v. 2, n. 1, 2011. Disponível em: <https://periodicos.uninove.br/gep/article/view/9411/4180>. Acesso em: 05 maio de 2023.

BRANDÃO, S. M.; BRUNO-FARIA, M. de. Barreiras à inovação em gestão em organizações públicas no governo federal brasileiro: análise da percepção de dirigentes. In: CAVALCANTE, P. *et al.* (orgs.) **Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil**. Brasília: Enap: Ipea, 2017, p. 145-164.
BROWN, T. **Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2018.

BUCHANAN, R. Wicked Problems in Design Thinking. **Design Issues**, v. 8, n. 2, p. 5-21, 1999. Disponível em: https://web.mit.edu/jrankin/www/engin_as_lib_art/Design_thinking.pdf. Acesso em: julho de 2023.

CANFIELD, D. S. **DTPMF: proposição de um framework para o gerenciamento de projetos de Design Thinking**. 2020. 341 f. Tese (Doutorado em Design) – Escola de Engenharia / Faculdade de Arquitetura,



Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2020. Disponível em: <http://hdl.handle.net/10183/220646>. Acesso em: 10 agosto de 2023.

CAVALCANTE, P.; CAMÕES, M. Inovação no setor público: avanços e caminhos a seguir no Brasil. In: CAVALCANTE, P. et al. (orgs.) **Inovação no setor público**: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: Enap: Ipea, 2017, p. 249-260.

CUNHA, B. Q.; SEVERO, W. R. Introdução. In: CAVALCANTE, P. et al. (orgs.) **Inovação no setor público**: teoria, tendências e casos no Brasil. Brasília: Enap: Ipea, 2017, p. 13-14.

DERNHART, R. S. **Teorias da administração pública**. São Paulo: Cengage Learning, 2017.

DUNNE, D. Implementing design thinking in organizations: an exploratory study. **Journal of Organization Design**, v.7, n.16, 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1186/s41469-018-0040-7>. Acesso em: junho de 2023.

GIL, A. C. **Gestão de Pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Atlas, 2001.

GOMES C. C.; GOMES, L. S. A aplicação do *design thinking* na gestão de pessoas: um estudo de caso em uma empresa do Rio Grande do Sul. **Revista Negócios em Projeção**, v. 9, n.1, 2018. Disponível em: <http://www.posuniasselvi.com.br/artigos/rev04-04.pdf>. Acesso em: 10 maio de 2023.

IDEO; DESIGN FOR EUROPE; NESTA. **Designing for Public Services**, 2016. Disponível em: https://new-ideo-com.s3.amazonaws.com/assets/files/pdfs/Nesta_Ideo_Guide_DesigningForPublicServices_100117.pdf. Acesso em: 10 maio de 2023.

KIRSCH, P.; KASSICK, C. **Design Thinking como método de inovação em recursos humanos**. Novo Hamburgo, 2018. Universidade Feevale. Disponível em: <https://biblioteca.feevale.br/Vinculo2/000016/0000167c.pdf>. Acesso em: 10 maio de 2023.

KNIGHT, E.; DAYMOND, J.; PAROUTIS, S. Design-Led Strategy: How To Bring Design Thinking Into The Art Of Strategy Management. **California Management Review**, v. 62, n. 2, 2020. Disponível em: <https://doi.org/10.1177/0008125619897594>. Acesso em: 10 julho de 2023.

LEAL, G. E. F.; LIMA FILHO, J. S. F.; ARAUJO, E. F.; PAULO, N. L. Gestão de Recursos Humanos no Setor Público. **ID on line Revista de Psicologia**, v. 16, n. 61, p. 282-295, 2022. Disponível em: <https://idonline.emnuvens.com.br/id/article/view/3500>. Acesso em: 10 julho de 2023.

LEWIS, J. M. Le design thinking et les laboratoires d'innovation. In: **Action publique**. Recherche et pratiques, n. 7 – Le design des politiques publiques, 2020. Disponível em: https://www.economie.gouv.fr/igpde-editions-publications/lanalyse-comparative_n7#design. Acesso em: maio de 2023.

LIMA, J. P. de; ALMEIDA, M.; SANTOS, M.; NORBERTO, M.; ROSINI, A. M. Design Thinking: solução para os problemas na gestão de pessoas. **Revista de Inovação Tecnológica**, v. 12, n. 1, 2022. Disponível em: <https://rit.openjournalsolutions.com.br/index.php/rit/article/view/70/23>. Acesso em: maio de 2023.

MACEDO, M. A.; MIGUEL, P. A. C.; CASSAROTTO FILHO, N. A caracterização do design thinking como um modelo de inovação. **Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 3, 2015. Disponível em: <http://anpad.com.br/uploads/articles/118/approved/97e48472142cfd1cd5d5b5ca6831cf4.pdf>. Acesso em: 10 maio de 2023.



MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Metodologia do Trabalho Científico**. 9. edição. São Paulo: Atlas, 2021.
ORTEGA, M. S.; CEBALLOS, P. B. **Design thinking**: lidera el presente. Crea el futuro. ESIC Editorial, 2015.

PAULA NETO, A.; EMMENDOERFER, M. L.; CORREA, S. C. H. Intraempreendedorismo no Setor Público por Meio de Ações Formativas e Educativas das Escolas de Governo Brasileiras. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 20, n. 3, p. 558-585, 2021. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/64365/intraempreendedorismo-no-setor-publico-por-meio-de-acoes-formativas-e-educativas-das-escolas-de-governo-brasileiras/i/pt-br>. Acesso em: 05 agosto de 2023.

RECHE, M. M.; JANISSEK-MUNIZ, R. Inteligência Estratégica e Design Thinking: Conceitos Complementares, Sequenciais e Recorrentes para Estratégia Inovativa. **Future Studies Research Journal**, n. 1, 2018. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/187347/001079838.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 10 maio de 2023.

SALVADOR, A. B.; CAVALCANTI, C. M. C.; BITTENCOURT, J. P.; NOGAMI, V. K. C. O Uso do Design Thinking em Pesquisas Científicas na Área de Administração. **Revista Ciências Administrativas**, v. 27, n. 1, p. 1-11, 2021. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/62629/o-uso-do-design-thinking-em-pesquisas-cientificas-na-area-de-administracao/i/pt-br>. Acesso em: 10 maio de 2023.

SCHIKMANN, R. Gestão estratégica de pessoas: bases para a concepção do curso de especialização em gestão de pessoas no serviço público. In: CAMÕES, M. R. de S.; PANTOJA, M. J.; BERGUE, S. T. (orgs.). **Gestão de pessoas**: bases teóricas e experiências no setor público. Brasília: ENAP, 2010, p. 9-28.