

Design de serviços públicos: uma experiência do uso do Super Draft em oficinas de treinamento de servidores públicos

Maria Flávia Vanucci de Moraes

Universidade do Estado de Minas Gerais
<http://lattes.cnpq.br/9457782957950399>
maria.moraes@uemg.br

Marcos Breder Pinheiro

Universidade do Estado de Minas Gerais
<http://lattes.cnpq.br/0030201473723552>
marcos.pinheiro@uemg.br

Resumo

O artigo apresenta uma experiência extensionista desenvolvida pelo Centro Integrado de Design Social da UEMG junto à Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social de Minas Gerais (Sedese - MG). A iniciativa teve como objetivo introduzir o design de serviços como método nos processos de planejamento e formulação de políticas públicas. Foram realizadas oficinas com servidores da Subsecretaria de Inclusão Produtiva, Trabalho, Emprego e Renda (Subte), com foco na qualificação profissional de jovens em situação de vulnerabilidade. Utilizou-se a ferramenta Super Draft, uma matriz visual que permite o mapeamento empático de personas e ecossistemas. O método facilitou a identificação de desconexões entre a oferta institucional e as necessidades dos beneficiários, gerando propostas de soluções mais coerentes com a realidade social. Conclui-se que o design de serviços, aliado à escuta ativa, promove inovação e transformação na gestão pública.

Palavras-chave

Design de serviços; inovação pública; Super Draft; políticas públicas; oficinas participativas.

Public Service Design: an experience using the Super Draft in public servants' training workshops

Abstract

This article presents an extension project developed by the Integrated Center for Social Design at UEMG in partnership with the State Secretariat for Social Development of Minas Gerais (Sedese-MG). The initiative aimed to introduce service design as a methodology in the planning and formulation of public policies. Workshops were held with civil servants from the Subsecretariat for Productive Inclusion, Labor, Employment and Income (Subte), focusing on the professional qualification of vulnerable youth. The Super Draft tool, a visual matrix that allows for the empathic mapping of personas and ecosystems, was used. The methodology facilitated the identification of mismatches between institutional offerings and the actual needs of beneficiaries, resulting in proposals for more coherent and socially responsive solutions. It is concluded that service design, combined with active listening, fosters innovation and transformation in public management.

Keywords

Service design; public innovation; Super Draft; public policies; participatory workshops.

1 Introdução

Em um cenário institucional público ainda fortemente influenciado por lógicas burocráticas e pela desconexão entre o Estado e necessidades da população, a inserção de uma cultura projetual fundamentada na empatia e na escuta ativa configura-se como uma estratégia concreta de transformação organizacional. Pensando neste aspecto, o Centro Integrado de Design Social – CIDS – da Escola de Design da UEMG amparou a criação do programa DSPP – Design de Serviço para Políticas Públicas para a aproximação do pensamento do design junto à órgãos públicos do Estado de Minas Gerais.

Procurou-se, na constituição deste programa, a formação de parcerias com órgãos da administração pública, inspirando gestores e equipes técnicas a cocriarem soluções mais eficientes, inclusivas e responsivas às necessidades reais da população. É nesse contexto que se insere a experiência junto aos servidores da Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social de Minas Gerais (Sedese-MG).

Foi estruturado, em conjunto com gestores da Sedese-MG, uma série de atividades para o favorecimento da mudança de mentalidade de colaboradores em relação às necessidades dos cidadãos. Para tanto, precedeu-se ao planejamento das atividades que compreenderam etapa diagnóstica para identificar principais questões, problemas e demandas relevantes dos gestores e equipe, bem como do estabelecimento de complexidade e limitações temporais de execução.

Este relato de experiência centra-se nos desafios enfrentados pela Subsecretaria de Inclusão Produtiva, Trabalho, Emprego e Renda (Subte), órgão vinculado à Sedese-MG. A Subte tem como atribuição promover o desenvolvimento social por meio da formulação e implementação de políticas públicas voltadas ao trabalho, emprego, geração de renda, empreendedorismo, economia popular solidária e educação profissional. Sua estrutura compreende a Superintendência de Gestão e Fomento ao Trabalho e à Economia Popular Solidária, bem como a Superintendência de Educação Profissionalizante.

Iniciativas envolvendo a qualificação profissional de jovens em situação de vulnerabilidade é um tema visto como um desafio persistente das políticas públicas brasileiras, especialmente diante das desigualdades históricas que marcam o acesso à educação e ao mercado de trabalho. Na etapa diagnóstica, identificou-se que mesmo com a oferta de cursos gratuitos e parcerias com instituições formadoras, por parte da Subte, havia uma adesão insatisfatória e dificuldades com a permanência dos beneficiários nos programas, evidenciando um descompasso entre a estrutura ofertada pelo órgão em questão e as necessidades concretas dessas pessoas, que passou a ser o tema da oficina.

Para favorecer a produção de conhecimento e cocriação de soluções inovadoras para essas questões e atendendo a condicionantes de tempo determinado para as oficinas, adotou-se a utilização de ferramenta desenvolvida especialmente para favorecer a interação rápida e coesão de informações em processo de inovação centrado no humano. A ferramenta – denominada Super Draft – consiste em uma matriz visual para o mapeamento empático de personas e ecossistemas de atuação, capaz de reunir diferentes ferramentas do design em um único corpo. O referido *canvas* articula dimensões subjetivas, relacionais e contextuais em cinco quadrantes: personalidade, empatia, envolvidos, slogan

e dores. Essa estrutura permite uma imersão mais rica nas realidades dos usuários, gerando insights na criação de soluções mais sensíveis e ajustadas às demandas sociais, sem perder o aspecto visual e interativo próprio das ferramentas de construção coletiva.

O Super Draft configura-se também como uma linguagem de mediação entre diferentes saberes institucionais e sua aplicação em oficinas permitiu a inclusão de agentes públicos não familiarizados com o universo do design, ao mesmo tempo em que valorizou a escuta ativa e a coautoria no processo de formulação de novos projetos. Esta ferramenta valoriza a empatia, a construção coletiva e o design informacional — elementos importantes na busca de soluções inovadoras.

2 Referencial Teórico

Dentre as muitas necessidades do setor público, encontra-se a ineficiência no funcionamento na prestação de serviços aos cidadãos, sendo amplamente debatido a necessidade de aprimoramento. Neste contexto, destaca-se a necessidade urgente de mudanças que promovam maior efetividade e inovação no setor público (Cavalcante & Camões, 2017). Quando comparado às empresas privadas, o setor é percebido como uma entidade pouco dinâmica, com cultura institucional de aversão a mudanças, em contraste com o contexto contemporâneo, marcado por muitas transformações tecnológicas e sociais. Estes aspectos apontam para a necessidade iminente do setor público incorporar a inovação como uma atividade central (Vries et al., 2015).

2.1 Inovação no setor público

Muitas definições conceituais podem ser atribuídas ao termo “inovação”, o que se aplica também para “inovação pública”. Esse trabalho considera que, em termos conceituais, a inovação pública pode ser compreendida como o processo de geração de novas ideias e sua conversão em valor percebido pela sociedade, ótica apresentada por Bason (2010).

A inovação em governo tem ganhado cada vez mais alcance e relevância nos últimos anos, ao tentar trazer para o dia-a-dia da administração pública, práticas, abordagens, métodos, ferramentas, hábitos e costumes da tal cultura de inovação que tanto inspira e propulsiona novos produtos e serviços mundo afora. Mais que produtos e serviços, a cultura de inovação propulsiona um novo modo de pensar e agir, de encarar os problemas e propor soluções. Une-se um jeito gostoso de trabalhar, com sentido, propósito e engajamento a uma objetividade verdadeiramente preocupada em dar soluções relevantes aos desafios enfrentados, tendo sempre em vista o principal interessado: o beneficiário da solução. (...) Com a seriedade e o comprometimento que o serviço público demanda, mas propondo novos olhares para os problemas complexos que a gestão pública precisa enfrentar, além de fazer isso de forma que os servidores envolvidos se sintam parte da solução, orgulhosos de sua atuação e engajados para sua verdadeira missão: servir aos cidadãos (Pequi, s.d, p.3).

A inovação no setor público pode ser compreendida como o desenvolvimento e implementação de novos produtos, serviços, técnicas e processos na prestação de serviços públicos, que impliquem melhor desempenho em termos de eficiência, eficácia e efetividade de resultados do setor público para a sociedade (Mulgan; Albury, 2003).

2.2 Laboratórios de inovação em políticas públicas

No Brasil, a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2018) apresenta que, na prática, o aumento das atividades relacionadas à inovação no setor público tem se manifestado, entre outras formas, por meio de iniciativas denominadas laboratórios de inovação. Muitas dessas iniciativas são inspiradas por resultados e aprendizados decorrentes da experiência internacional. De acordo com Bezerra et al (2022); (Schuurman & Tönurist, (2017) e Werneck et al. (2020) os laboratórios de inovação no setor público (LISPs) têm se destacado como atores emergentes estratégicos para o processo de inovação no aparelho do estado, tendo atraído crescente interesse de pesquisadores ao redor do mundo. São iniciativas percebidas como espaços de experimentação capazes de promover mudanças nos serviços públicos por meio da criação de soluções para problemas sociais.

Esses Laboratórios são compreendidos como unidades intermediárias e catalisadoras de inovação (Carstensen et al., 2012), nos quais novas propostas e serviços são desenvolvidos e testados em colaboração com cidadãos, especialistas e representantes do governo (Bason, 2010). De acordo com Werneck et al. (2020), os LISPs tem sido considerados uma resposta às demandas contemporâneas, que exercem pressão sobre o setor público na proposição de soluções mais ágeis e eficientes para atender às necessidades da população.

Sano (2020) aponta que no Brasil, o surgimento desses laboratórios é recente, tendo sido inaugurados, principalmente, entre 2017 (30%), 2018 (21%) e 2019 (26%) e que, dentre as abordagens metodológicas mais adotadas para a proposição de soluções inovadoras estão o Design, Design Sprint e os Métodos Ágeis.

2.3 Design de serviços públicos

Dentro das possibilidades que o Design oferece de contribuição para o campo das políticas públicas, o Design de Serviços se destaca, uma vez que propõe uma abordagem sistêmica, capaz de integrar várias áreas do design (comunicação, experiência, processos, produtos, comunicação, ambiente, interação, entre outros), na concepção de serviços prestados à população.

Meroni e Sangiorgi (2011) defendem que os designers de serviço se dedicam a projetar interações, relações e experiências, compreendendo as experiências de todos os envolvidos por meio de conversas empáticas e processos metodológicos de pesquisa com vistas a compreender as interações, relações e interfaces, facilitando o engajamento dos usuários na criação e melhoria de suas experiências (codesign) para gerar ideias de serviços consistentes com os hábitos existentes.

O design de serviços é um campo do design que começou como objeto de debate teórico nos anos 1990 e desenvolveu-se como prática, em Londres, somente no início dos anos 2000 (Sangiorgi; Prendiville, 2017). Desde seu surgimento, esse campo tem integrado e adaptado conceitos e ferramentas de várias disciplinas, tanto de design (design de produto, design de comunicação, design de interação, etc.) quanto de marketing e gerenciamento de serviços (por exemplo, jornada do cliente), usando “maneiras criativas de mudar e inovar” (Sangiorgi; Junginger, 2015)

Além de buscar uma maneira metódica de planejar estrategicamente diferentes tipos de serviços, organizando-os, de modo com que favoreça a gestão, a avaliação, facilitando também a gestão e a avaliação das estruturas e processos, com foco na otimização de todas as interações do usuário com o ente que oferta o serviço, de maneira contínua. Cuida, portanto, de ofertar uma experiência

melhor para o usuário e mais eficiente na perspectiva da prestação do serviço. Stickdorn (2010) apresenta que os projetos de Design de Serviços focam na melhoria de fatores como facilidade de uso, satisfação, lealdade e eficiência, por meio de uma abordagem de design integrada (envolvendo produtos, comunicação e ambientes).

Independentemente da localização, os governos compartilham de um desafio comum: criar melhores conexões entre cidadãos e governo. Especialmente no contexto atual, em que os desafios estão cada vez maiores, mais complexos e interconectados, os serviços privados cada vez mais modernos, pressionam os governos por inovação em sua gestão e interação com os cidadãos. O Design de Serviços públicos tem como ponto de partida os problemas e seus atores, sendo considerado um importante mecanismo de promoção da inovação em governos de diferentes locais do mundo (Ideo; Nesta, 2019).

Sanders (2014) apresenta que o design, a partir de suas habilidades fundacionais tais como compreensão sistêmica, habilidade comunicacional, criatividade em um nível coletivo, e abordagem de resolução de problemas centrada no ser humano constitui uma alternativa capaz de contribuir para a construção de respostas a essas complexas demandas da sociedade atual.

Esta abordagem é relativamente recente no setor público, mas tem permitido que governos de todo o mundo observem um crescimento nos índices de satisfação dos cidadãos quanto aos serviços prestados. Governos que estão testando o design no espaço de formulação de políticas públicas, estão atestando a criação de iniciativas conectadas de forma mais estreita com os cidadãos o que aumenta a probabilidade de sucesso e de atingirem os respectivos objetivos quando implementadas (Ideo; Nesta, 2019).

Em seu mais recente artigo, Bason e Austin (2021) analisam 15 casos de design no setor público nos EUA, Reino Unido, Dinamarca e Austrália, acompanhados por dez anos desde sua implantação, e destacam que essa abordagem centrada no ser humano oferece novas perspectivas e abertura para influências criativas, capazes de construir inovação e contrabalançar tradições burocráticas e analíticas. Para os autores, historicamente, o design “muda as coisas”, essa transformação diz respeito ao modelo mental de compreensão do contexto e do problema e à cocriação das soluções envolvendo múltiplos *stakeholders*, das experimentações das soluções antes de implementá-las, possibilitando análises, ajustes e adequações antes que sejam investidos maiores recursos públicos. Representa também um ganho de tempo na implementação e melhoria de soluções, favorecendo à uma melhor qualidade de vida da população.

2.4 Super Draft

O Super Draft é uma ferramenta visual desenvolvida por Breder (2022) com o objetivo de facilitar o mapeamento empático e estratégico de personas e seus contextos socioculturais, emocionais e comportamentais em projetos de design de serviço, design thinking, pesquisa aplicada e inovação social. A ferramenta busca promover uma compreensão profunda de personas envolvidas no sistema de um serviço – a partir da construção coletiva de um painel visual de empatia.

A criação desta nova ferramenta surgiu na necessidade de integrar, em uma única tela, diferentes dimensões da persona: identificação pessoal, empatia, informações sobre fluência digital, envolvidos com a persona, dores e síntese. Processos de inovação demandam por constantes melhorias que permitam a síntese de informações complexas, facilitando o engajamento dos participantes e potencializando a cocriação de soluções de forma mais rápida e coesa.

A concepção do *canvas* Super Draft oferece uma estrutura mais robusta e coesa para a visualização de personas, não apenas dados demográficos ou padrões de consumo, mas também as dores, aspirações, comportamentos, escuta ativa, redes de envolvimento e contexto que moldam a experiência das pessoas no ecossistema do projeto. Os cinco quadrantes da ferramenta podem ser vistos na figura 1.

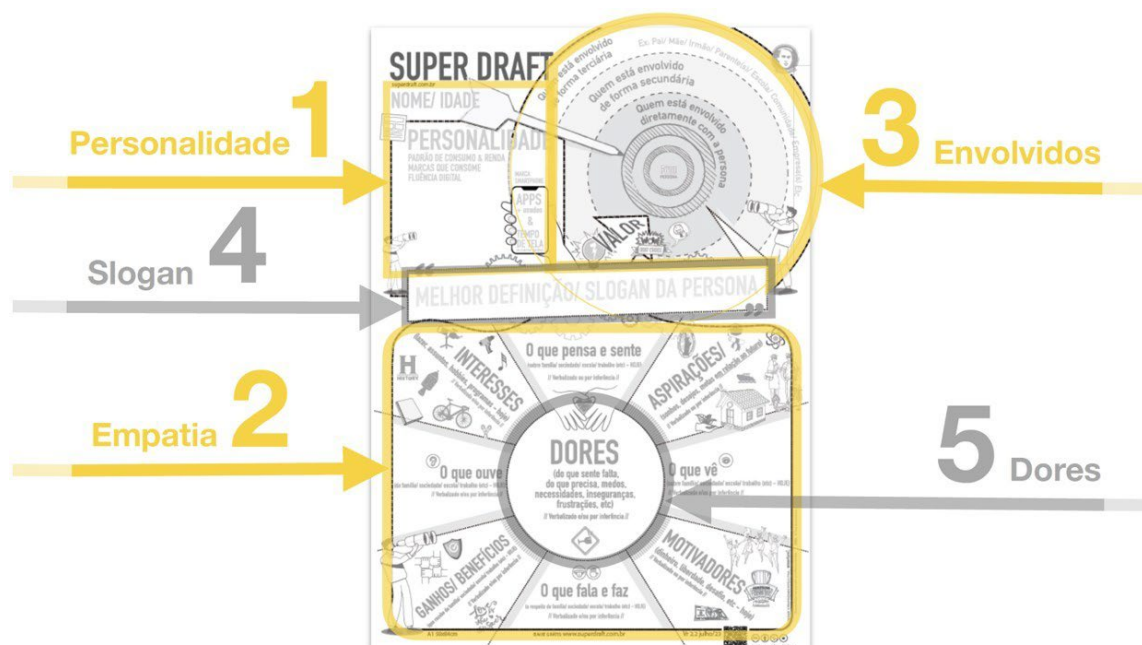


Figura 1: Quadrantes do Super Draft.
Fonte: Breder (2022).

2.4.1 Personalidade

Este quadrante parte de uma lógica comportamental e cultural, buscando identificar traços da identidade cotidiana da persona. Os dados coletados não se restringem ao perfil demográfico, mas avançam para o entendimento de hábitos de consumo, uso de tecnologia, preferências e estilo de vida. É um ponto de partida essencial para situar a persona na realidade contemporânea, especialmente em um mundo altamente digitalizado.

Conceito-base: *identidade e comportamento individual*. Abrange aspectos individuais da persona, como:

- Nome e idade;
- Padrão de consumo e renda;
- Marcas que consome;
- Modelo de smartphone;
- Aplicativos mais usados e tempo de tela.

Este quadrante ajuda a construir um perfil comportamental e tecnológico mais realista e atualizado, especialmente útil ao lidar com gerações digitais (como Z e Alpha).

2.4.2 Empatia

Composto por elementos derivados do Mapa de Empatia e da Persona, este quadrante é o coração do Super Draft. Ele organiza múltiplas dimensões perceptivas, cognitivas e emocionais da persona, permitindo capturar o que ela sente, vê, ouve, fala e faz — além de suas dores, aspirações e motivações. É aqui que ocorre a imersão empática no universo da persona, fornecendo insumos profundos para o desenvolvimento de soluções sensíveis e contextualizadas. Conceito-base: *experiência vivida e percepções subjetivas*. Inspirado no Mapa de Empatia e na estrutura de Personas, inclui:

- O que pensa e sente;
- O que vê;
- O que ouve;
- O que fala e faz;
- Dores (no centro do quadrante);
- Interesses, aspirações, motivadores, ganhos e benefícios.

Este quadrante é fundamental para captar dimensões emocionais, sociais e motivacionais da persona.

2.4.3 Envolvidos

Este quadrante revela o ecossistema relacional da persona. A partir de uma lógica concêntrica, ele organiza os diferentes níveis de influência exercidos por pessoas, instituições e ambientes sobre o cotidiano do sujeito. Funciona como um mapeamento de stakeholders, mas com foco na perspectiva da persona, não da organização. Conceito-base: *sistema de relações e redes de influência*. Representa as pessoas ou instituições que fazem parte do universo da persona, divididos em três níveis:

- Envolvimento direto (círculo central);
- Envolvimento secundário;
- Envolvimento terciário.

Este quadrante auxilia na visualização do ecossistema de relações e influências ao redor da persona.

2.4.4 Slogan

A síntese criativa construída neste quadrante serve para condensar os elementos mais marcantes da persona em uma expressão simbólica, afetiva e memorável. O slogan representa uma cristalização da essência narrativa da persona e ajuda a guiar a criação de soluções coerentes com seu universo. Conceito-base: *significado, linguagem e narrativa identitária*.

Uma frase de síntese ou definição criativa da persona, que represente sua essência. Pode ser extraída da própria fala da persona ou criada de forma colaborativa durante a oficina. Exemplos: trechos de música, ditados populares, expressões pessoais, etc.

2.4.5 Dores

Este quadrante consolida as tensões, frustrações, lacunas e necessidades que emergem da jornada da persona. É o ponto de inflexão entre o diagnóstico e a proposição, pois as dores aqui mapeadas orientam diretamente a etapa de ideação. Trata-se de um espaço de síntese crítica, que prepara o terreno para a geração de valor. Conceito-base: *sofrimento percebido e oportunidade de transformação*.

Quadrante central específico para consolidar as carências, medos, inseguranças e frustrações da persona. As dores identificadas aqui serão o ponto de partida para a geração de ideias e propostas de solução na oficina.

Além dos quadrantes, o Super Draft conta com dois elementos conceituais de apoio, figura 2:

- Valor (A): conecta a persona às dores mapeadas e à geração de valor percebido.
- "Tempo e Espaço" (Carl Sagan – B): lembra que o momento da oficina é único e que seu resultado é singular.

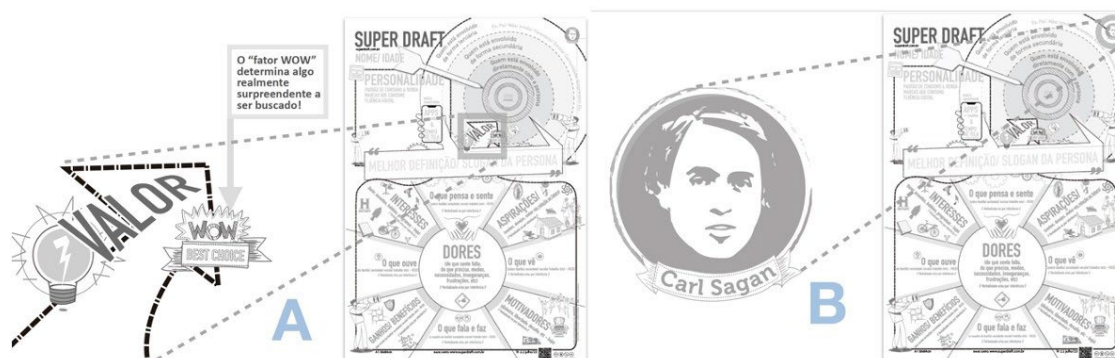


Figura 2: Quadrantes do Super Draft.

Fonte: Breder (2022).

Os cinco quadrantes funcionam como portas de entrada complementares para a construção de empatia estratégica. Eles conectam o indivíduo (Personalidade), sua experiência interna e externa (Empatia), suas relações sociais (Envolvidos), sua essência comunicável (Slogan) e seus pontos de tensão (Dores). Exemplos de preenchimento podem ser na figura 3.

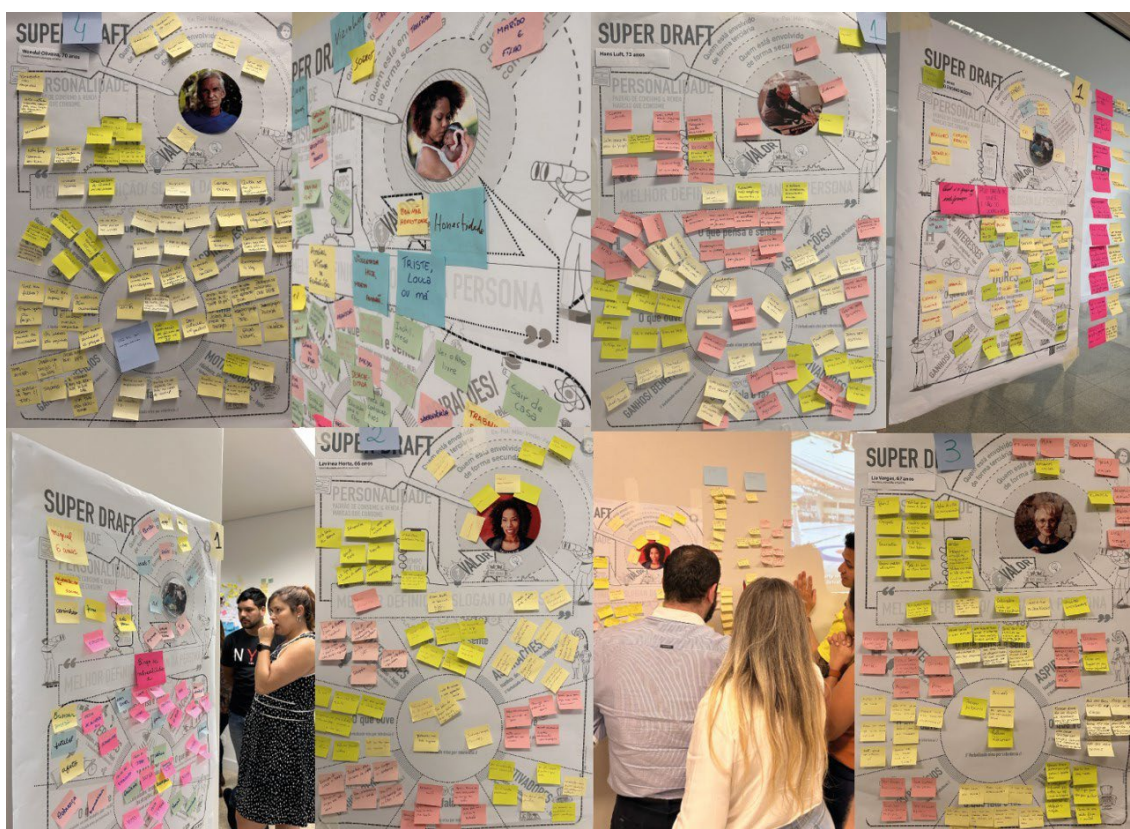


Figura 3: Oficinas aplicadas com o Super Draft.

Fonte: Acervo dos autores.

A partir dessa base, o processo evolui para a etapa de ideação, quando são orientadas para a resolução das dores mapeadas e evidenciadas durante a montagem no *canvas*. Salienta-se que o preenchimento da ferramenta se dá após a estruturação de informações da persona identificada no projeto.

O Super Draft pode ser utilizado em ambientes presenciais ou digitais, e seu preenchimento se dá com o apoio de dinâmicas facilitadas, que envolvem escuta ativa, análise de dados, construção coletiva e mediação visual. É comum o uso de *post-its* para registros rápidos de insights, organizados sobre a matriz impressa ou em plataformas digitais como Miro – que contam com versão on-line da ferramenta, figura 4.

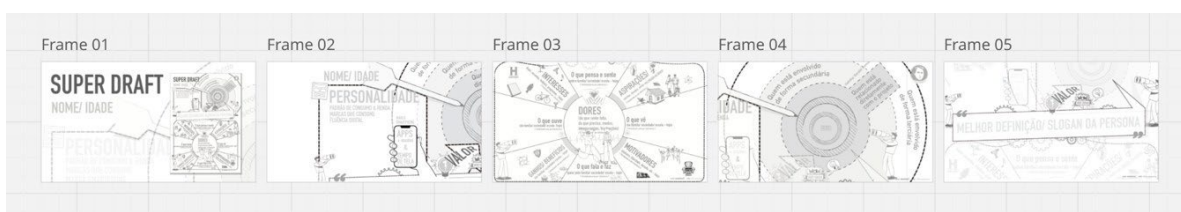


Figura 4: Versão online do Super Draft

Fonte: Breder (2022).

Essa ferramenta tem se mostrado especialmente útil nas etapas de imersão, descoberta e síntese de processos de design centrado no ser humano. Ao promover uma visão rica, integrada e crítica da

persona, o Super Draft favorece a geração de soluções mais coerentes, sensíveis e eficazes para os desafios mapeados.

O Super Draft se destaca como um recurso metodológico de alta relevância para projetos de inovação em serviços, especialmente em setores como educação, saúde, políticas públicas e transformação digital. Ao equilibrar profundidade qualitativa com estrutura visual, ele amplia a capacidade de escuta e análise das equipes, promovendo maior empatia, alinhamento e clareza nos processos de tomada de decisão.

3 Abordagem metodológica

A execução do projeto envolveu três etapas. A primeira delas, denominada Diagnóstica, na qual, a partir de relatórios do setor e de entrevistas com gestores, foi identificado que nos programas destacados pela Subte havia um padrão em comum: a dificuldade de alcance, adesão e permanência em programas de capacitação para cidadãos jovens e vulneráveis. A segunda etapa diz respeito a execução das oficinas e a terceira etapa na avaliação e *feedback* dos participantes e componentes da equipe: dois professores e dois alunos dos cursos de design da Escola de Design da Universidade do Estado de Minas Gerais.

O processo metodológico adotado para execução deste trabalho fundamenta-se na combinação entre o modelo do Duplo Diamante (Design Council, 2015) e a aplicação prática da ferramenta Super Draft, em oficinas colaborativas com servidores públicos. A escolha do Duplo Diamante deve-se à sua capacidade de estruturar o processo de inovação em fases iterativas e complementares – descoberta, definição, desenvolvimento e entrega – favorecendo a alternância entre momentos de exploração ampla e foco dirigido. Essa abordagem é particularmente eficaz na formulação de políticas públicas, pois possibilita a coleta e análise de dados qualitativos a partir da escuta ativa e da imersão nos contextos sociais dos usuários.

As oficinas ocorreram em formato presencial com a participação de aproximadamente 25 servidores públicos de diferentes competências e funções dentro da Subte. Essa diversidade intencional buscou garantir múltiplos olhares e promover a integração intersetorial. Foram três encontros com duração média de quatro horas e seguiu um roteiro estruturado com base no Super Draft. A ferramenta foi empregada como *canvas* visual para guiar os participantes por etapas-chave do processo de inovação: definição de contexto, construção de persona, identificação de dores, proposição de valor. A partir dessa base, foram criadas jornadas de usuários, ideação da solução, avaliação de impacto e síntese narrativa, como podem ser vistos na figura 5.

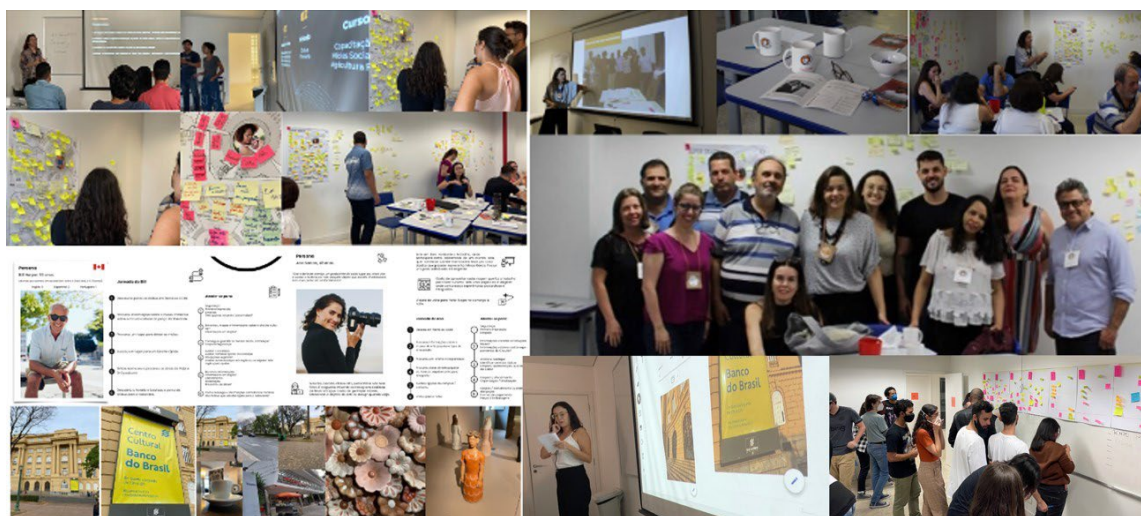


Figura 5: Etapas da oficina com uso do Super Draft

Fonte: Acervo dos autores.

Considerando o tempo relativamente curto das vivências em oficinas de trabalho, a equipe a equipe de projeto procurou levantar diferentes realidades do público alvo, agrupá-los por perfis completamente diferentes entre si, delineando diferentes contextos contemplando, por exemplo localização geográfica (rural, urbana, etc), níveis de escolaridades, padrão de organização familiar, interesses e níveis de vulnerabilidades diferentes, na intenção de que esse material servisse de subsídio para a criação de personas, durante a oficina. Essa etapa visava despertá-los para a importância de se conhecer as diferentes realidades, necessidades e contextos daqueles que pretendiam beneficiar com seus programas.

4 Análise e Discussões

Na fase de descoberta, foram conduzidas dinâmicas de escuta ativa e imersão em narrativas de vida dos beneficiários de diferentes programas de capacitação voltados para jovens em situação de vulnerabilidade. A partir dessas informações, foram construídas personas realistas, com perfis que refletiam jovens trabalhadores autônomos, em sua maioria moradores das periferias urbanas, com escolaridade básica. A etapa de definição permitiu identificar os principais obstáculos enfrentados por esses jovens no acesso às políticas públicas, como a linguagem inacessível, a desinformação sobre os programas e a incompatibilidade de horários com suas rotinas informais.

Durante a fase de desenvolvimento, os grupos utilizaram o Super Draft para organizar as ideias em torno das dores identificadas, promovendo uma reflexão crítica e integrada sobre os pontos de tensão vividos pelas personas. A matriz visual da ferramenta possibilitou o mapeamento de redes de influência, percepções subjetivas, motivações e potencial de transformação institucional. Por fim, na fase de entrega, os participantes sistematizaram as soluções prototipadas, voltadas à valorização das trajetórias informais de trabalho, com base na criação de uma jornada específica de formação e inclusão produtiva.

A abordagem aqui descrita não apenas gerou produtos concretos, como também fomentou uma mudança de paradigma institucional. A utilização do Super Draft como instrumento visual, empático e colaborativo promoveu uma experiência formativa que ressignificou a atuação dos servidores, que passaram a se reconhecer como agentes de inovação e escuta qualificada. Conforme argumenta Manzini (2015), práticas de design social ampliam a capacidade de cidadania ativa ao transformar os modos de fazer política, tornando-os mais inclusivos e sensíveis às realidades locais. Os procedimentos

e métodos aplicados reafirmam a perspectiva do design mobilizado como ferramenta de mediação crítica entre Estado e sociedade.

4.1 Resultados

Os resultados obtidos durante as oficinas revelaram um engajamento expressivo dos servidores públicos, que demonstraram interesse genuíno em compreender as realidades dos usuários das políticas sociais. Esse envolvimento foi favorecido pela abordagem empática proposta pelo Super Draft, que possibilitou a visualização das dores e motivações das personas de forma clara e estruturada. O mapeamento coletivo desses aspectos favoreceu a geração de soluções mais coerentes e sensíveis às condições de vida da população atendida, além de criar um espaço de escuta ativa dentro da própria estrutura institucional.

Destaca-se que a experiência contribuiu significativamente para a ressignificação do papel dos servidores, tradicionalmente associados à execução burocrática de políticas. A participação nas oficinas proporcionou um deslocamento epistemológico, levando os profissionais a se perceberem como coautores de processos de transformação social. Essa mudança de perspectiva está alinhada à noção de design como prática política, conforme defendido por Di Salvo (2012), ao propor que o design reorganize relações de poder e promova uma escuta mais atenta dos sujeitos historicamente marginalizados.

As soluções prototipadas durante as oficinas levaram em consideração o contexto e as realidades das partes interessadas na prestação e uso do serviço, ponto atribuído pelos participantes como um grande diferencial, pois muitas vezes, na gestão pública, não se contempla essa etapa no dia a dia de suas atribuições. Em geral, proposições foram mais criativas, buscando a articulação entre as estruturas institucionais de prestação de serviço, desenvolvendo estratégias de divulgação e prestação de serviços acionando redes institucionais diversas (governamentais e de iniciativa privada, auxílios para deslocamentos, fomento e manutenção de jovens em meio rural, jovens com filhos pequenos, entre outras estratégias para qualificação profissional em diálogo com as demandas atuais dos jovens, entre outras soluções, muitas vezes, sem custo adicional ao governo. Os resultados foram apresentados pelos servidores, figura 6.

O processo metodológico incentivou o diálogo intersetorial, rompendo com dinâmicas de isolamento funcional e promovendo a corresponsabilidade no planejamento e na execução das políticas. Essa integração institucional é fundamental para a efetividade das ações públicas, uma vez que problemas sociais complexos exigem respostas coordenadas. Nesse sentido, o processo metodológico adotado demonstrou potência não apenas para gerar produtos, mas também para promover transformações culturais dentro das organizações públicas.



Figura 6: Etapas de apresentação das soluções da oficina com uso do Super Draft
Fonte: Acervo dos autores.

5 Considerações Finais

Ao propor a disseminação de conteúdos próprios do campo do Design de Serviço – criatividade, empatia, cocriação, experimentação e iteração –, o projeto fomenta a colaboração entre universidade, governo e sociedade civil, fortalecendo o ecossistema de inovação no setor público.

A experiência relatada neste artigo evidencia o potencial transformador do design de serviços na formulação e reestruturação de políticas públicas voltadas a públicos em situação de vulnerabilidade social. Ao integrar métodos e ferramentas participativas, empáticas e visuais como o Duplo Diamante e o Super Draft, o processo contribuiu para ampliar a escuta institucional, engajar servidores públicos como agentes de mudança e construir soluções mais conectadas às realidades sociais dos beneficiários. Esse modelo de atuação promoveu uma ruptura com as lógicas burocráticas tradicionais, valorizando a complexidade e a singularidade dos sujeitos atendidos.

A principal contribuição do projeto reside na sua capacidade de produzir efeitos tanto materiais quanto simbólicos. De um lado, geraram-se propostas tangíveis como o Projeto Autônomo, voltadas à inclusão produtiva de trabalhadores informais. De outro, fomentou-se um reposicionamento subjetivo dos atores institucionais, que passaram a se ver como corresponsáveis pela construção de políticas mais sensíveis e contextualizadas. Essa dupla transformação — de estruturas e de consciências — é um dos pilares da inovação pública orientada pelo design.

O uso do Super Draft, por exemplo, revelou-se eficaz não apenas como instrumento técnico, mas como mediador epistêmico e cultural, facilitando o diálogo entre diferentes setores e saberes. Essa abordagem torna-se especialmente relevante em contextos marcados por escassez de recursos e alta complexidade social, como é o caso das políticas sociais no contexto brasileiro.

A partir do que foi exposto é possível destacar que o projeto promoveu a sensibilização dos participantes para a adoção de abordagens metodológicas do design de serviço como um recurso capaz de levar a soluções inovadoras e mais eficientes. Foi capaz de fazê-los refletir não apenas sobre conteúdos e formatos das iniciativas propostas pela secretaria, mas também os meios pelos quais essas propostas são concebidas, comunicadas e implementadas, a partir de uma compreensão das realidades e dificuldades de todas as pessoas envolvidas no contexto de prestação do serviço —

gestores, servidores e, principalmente, cidadãos.

Por último e não menos importante, é preciso destacar que apesar da sua relevância para a inovação no âmbito governamental, o estudo e aplicação do tema do design de serviços públicos é relativamente pouco explorado no Brasil tanto na literatura, quanto na prática, demandando por um corpo teórico que possa fomentar o desenvolvimento do campo, o que consiste em nossas sugestões para trabalhos futuros.

Referências

- BASON, C. **Leading public sector innovation**: co-creating for a better society. Bristol: Policy Press, 2010.
- BASON, C.; AUSTIN, R. D. **Design in government**: the past decade and the path ahead. *Design Issues*, v. 37, n. 2, p. 32–44, 2021
- BEZERRA, D. M.; Ramos Pereira, A. W.; Brito, B. A. V. de; Paulo Bresciani, L. Laboratórios de inovação no setor público: o estágio atual das pesquisas e práticas internacionais. **REUNIR Revista de Administração Contabilidade e Sustentabilidade**, [S. l.], v. 12, n. 1, p. 14-31, 2022.
- CAVALCANTE, P. L. C.; CAMÕES, M. R. DE S. **Inovação no setor público**: avanços e caminho a seguir no Brasil. Em: *Inovação no setor público: teoria, tendências e casos no Brasil*. 1. ed. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea), 2017b.
- DESIGN COUNCIL. **The design process**: what is the Double Diamond? 2015. Disponível em: <https://www.designcouncil.org.uk>. Acesso em: 15 mar. 2019.
- IDEO; NESTA. **Designing for public services**: a practical guide. London: Nesta, 2019.
- MANZINI, E. **Design, when everybody designs**: an introduction to design for social innovation. Cambridge, MA: MIT Press, 2015.
- MERONI, A.; SANGIORGI, D. **Design for services**. Gower Publishing, 2011.
- MULGAN, G.; ALBURY, D. **Innovation in the public sector**. London: Strategy Unit, Cabinet Office, 2003.
- PEQUI – Laboratório de Inovação em Governo. **A experiência de inovação pública**. [s.d.].
- SANGIORGI, D.; PRENDIVILLE, A. **Design for service innovation & development**. 2017.
- SANGIORGI, D.; JUNGINGER, S. **Public sector innovation and service design**. *The Design Journal*, v. 18, n2, p. 165-170, 2015.
- SANO, H. **Laboratórios de inovação no setor público**: mapeamento e diagnóstico de experiências nacionais. Brasília, Enap, 2020.
- SANDERS, E. B. N.; STAPPERS, P. J. **Co-creation and the new landscapes of design**. *CoDesign*, v. 4, n. 1, p. 5–18, 2008.
- SCHUURMAN, D., & TÖNURIST, P. 2016. Innovation in the Public Sector: Exploring the Characteristics and Potential of Living Labs and Innovation Labs. **Technology Innovation Management Review**, v. 7, n1, 2017.
- STICKDORN, M. **This is service design thinking**. BIS Publishers, 2010.
- De Vries, H.A., Bekkers, V.J.J.M., Tummers, L.G. **Innovation in the public sector**: a systematic review. *Public Administration*, v. 1, n. 94, 2015.

WERNECK, Caio; FERRAREZI, Elisabete; BRANDALISE, Isabela; VAQUERO, Lucas; BONDUKI, Manuel.
Ciclos de vida de laboratórios de inovação pública. Brasília: Enap, 2020.