

DESIGN THINKING DE SERVIÇOS E ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA: possibilidades em rotinas administrativas de um Centro de Referência de Assistência Social

*SERVICE DESIGN THINKING AND PUBLIC ADMINISTRATION: possibilities in
administrative routines of a Reference Center for Social Assistance*

VALENTE, Paulo Juan; Especialista; Universidade do Estado do Pará

opaulojuan@gmail.com

PINTO, Rosângela Gouvêa; Mestra; Universidade do Estado do Pará

rosangelagouvea@uepa.br

Resumo

Este artigo apresenta relação estabelecida entre Design Thinking e Administração Pública a partir do serviço de um Centro de Referência de Assistência Social (CRAS). Assim, o objetivo geral da pesquisa foi analisar as rotinas administrativas do serviço de um CRAS pelo viés do Design Thinking de serviços. O trabalho tem caráter explicativo e, por meio de pesquisa bibliográfica e observações, buscou analisar as etapas das rotinas administrativas da unidade pública em relação aos princípios do projeto de serviço: ser centrado no usuário, ser cocriativo, sequencial, evidente e holístico. A pesquisa indica possibilidades de aplicação do Design Thinking à Administração Pública para pensar as etapas do serviço do CRAS e de como são comunicadas aos usuários, sua percepção do funcionamento do equipamento, o entendimento dos colaboradores quanto à sequência do serviço e da inter-relação entre as etapas do atendimento às demandas do usuário.

Palavras Chave: administração pública; design thinking; serviços; assistência social; CRAS.

Abstract

This article presents as its theme a relation established between Design Thinking and Public Administration through the service of a Reference Center for Social Assistance – RCSA. Thus, the objective was to analyze administrative routines of the service in a RCSA through Design Thinking of services. The work, considered as explanatory, with bibliographical research and observations, sought to analyze steps that are part of administrative routines of the public unit, relating to principles of service design: being user-centered, being co-creative, sequential, evident and holistic. The research indicates possibilities for applying Design Thinking to Public Administration to think about the stages of the service and how they are communicated to users, their perception of how the service works, employees' understanding of the service sequence and interrelations between the steps to assist users.

Keywords: public administration; design thinking; services; social assistance; CRAS.

1. Introdução

Inovação, transformação e resultados têm sido assuntos recorrentes na atualidade, principalmente quando são consideradas as rápidas e incisivas modificações na sociedade em seus diferentes âmbitos. A Administração Pública é uma área que também absorve influências dessa dinâmica e, atualmente, fala-se em inovação no setor público, expressão que abrange alterações que influem desde as relações na organização, até como o serviço público é oferecido à população que dele demanda.

Almeida (2022), acerca desses apontamentos, coloca que a inovação no setor público é uma tendência a qual tem ganhado força nas discussões recentes sobre Gestão Pública. Entretanto, ainda conforme o autor, é necessário reconhecer que inovar em governo não é necessariamente algo novo, pois ao longo das décadas, não foram poucas as criações e reformas em relação ao que estava sendo feito na administração pública brasileira. Entender inovação é entender, também, os processos, princípios e diretrizes que norteiam essas mudanças.

Cavalcante, Mendonça e Brandalise (2019) indicam que, nesse movimento de transformação, há uma expressiva experimentação de novas abordagens para o enfrentamento dos desafios diante da Administração Pública, com destaque ao Design Thinking, abordagem prática, que, em sua essência, reconhece as incertezas e a complexidade dos desafios públicos, e leva ao contexto da política pública uma visão centrada no ser humano.

Com base nas considerações, define-se o problema de pesquisa da seguinte maneira: como as rotinas administrativas do serviço ofertado em um Centro de Referência de Assistência Social – CRAS podem ser analisadas por meio da abordagem Design Thinking aplicada a serviços?

A relevância da pesquisa, então, apoia-se na dinâmica atual em que tem havido busca por métodos e técnicas as quais possam contribuir para transformações e melhorias no âmbito do serviço público, tanto no que se refere aos processos, como também aos resultados para a Administração e aos usuários.

2. Administração Pública e políticas públicas

Segundo Oliveira (2013), a expressão “administração pública” pode ser empregada em diferentes contextos e com diversos significados. Dessa maneira, neste texto a ênfase será dada ao caso em que a expressão se refere ao “[...] aparelho do Estado, isto é, ao conjunto formado por um governo, por um corpo de funcionários que se ocupa da gestão [...]” (OLIVEIRA, 2013, p. 13). Meirelles (2016) também corrobora com tal definição, considerando que “Administração Pública é todo aparelhamento do Estado preordenado à realização de serviços, visando à satisfação das necessidades coletivas” (MEIRELLES, 2016, p. 64-65).

Com relação ao aparelhamento, pode-se dizer que é constituído de diversas instituições públicas as quais administram um território e buscam atender às necessidades e interesses da população desse território. De acordo com Breus (2006), “os Estados contemporâneos passaram a orientar a Sociedade Civil para a realização de fins e objetivos comuns e pré-determinados pela Constituição e a delinear os instrumentos e os meios mais adequados para o alcance desses escopos [...]” (BREUS, 2006, p. 6).

Os escopos são caracterizados por objetivos fundamentais elencados pela Constituição, e que se efetivam mediante atuação de órgãos estatais relacionados aos Poderes Executivo,

Legislativo e Judiciário, bem como por políticas de governo. É necessário pontuar a distinção entre Estado e Governo, expressões as quais se relacionam diretamente, mas que dizem respeito a definições diferentes.

Segundo Höfling (2001), é possível considerar Estado como o conjunto de instituições permanentes – órgãos legislativos, tribunais, exército, entre outras – que possibilitam a ação do governo. Governo refere-se ao conjunto de programas e projetos os quais parcela da sociedade, representada por políticos, técnicos, organismos da sociedade civil e outros, propõe para a sociedade como um todo e, configurando também a orientação política de um determinado governo que assume e desempenha as funções de Estado por um determinado período (HÖFLING, 2001).

De volta à questão dos objetivos da Constituição, pontuam-se aqueles que estão dispostos na Constituição Federal de 1988, em seu Art. 3º como sendo os objetivos fundamentais da República Federativa do Brasil:

[...] I – construir uma sociedade livre, justa e solidária; II – garantir o desenvolvimento nacional; III – erradicar a pobreza e a marginalização e reduzir as desigualdades sociais e regionais; IV – promover o bem de todos, sem preconceitos de origem, raça, sexo, cor, idade e quaisquer outras formas de discriminação (BRASIL, 1988, Art. 3º).

Nesse entendimento, tem-se o planejamento e execução de ações orientadas para atuar no alcance dos objetivos definidos e, assim, fala-se das políticas públicas, que “[...] são instrumentos técnico-políticos voltados ao enfrentamento de um dado problema social: algo que é considerado indesejável e que desperta uma ação em contrapartida” (ROSA; LIMA; AGUIAR, 2021, p. 13). Anteriormente foram apresentadas as distinções entre Estado e Governo e, para Höfling (2001), tratar de políticas públicas é observar o Estado implantando um projeto de governo por meio de programas, de ações destinadas a setores específicos da sociedade.

Tratar de setores da sociedade implica visualizar a complexidade e o alcance de políticas públicas, as quais influem em diversas realidades de cidadãos e cidadãs de diferentes faixas etárias, escolaridade, condições socioeconômicas, etnias. Rosa, Lima e Aguiar (2021) pontuam que a função das políticas públicas seria a de promover transformações sociais, haja visto que tais políticas possuem uma natureza de resolução de problemas (do inglês *problem solving*), levando em consideração a relação de causalidade entre a existência de determinado problema e a solução proposta por meio de uma política pública.

Esquema 1 – Diferentes tipos de políticas públicas e seus temas.

Políticas regulatórias	<ul style="list-style-type: none"> • Monitoração de atividades • Controle
Políticas distributivas	<ul style="list-style-type: none"> • Subsídios • Auxílio/assistência
Políticas redistributivas	<ul style="list-style-type: none"> • Reestruturação • Economia • Bem estar
Políticas de segurança	<ul style="list-style-type: none"> • Manutenção da paz • Estabilidade/ordem

Fonte: Gianezi et al (2018). Adaptado pelos autores.

Com base nessa compreensão, as políticas públicas são planejadas e executadas em diversas áreas da sociedade, como saúde, educação, habitação, meio ambiente, transporte, assistência social, entre outras, o que considera os diferentes tipos apresentados no Esquema 1.

2.1 A Política Nacional de Assistência Social e o SUAS

Para tratar da Assistência Social como política pública no Brasil, é preciso observar a gênese da questão: conforme Pereira (2009), é apenas no ano de 1988, com a promulgação da Constituição Federal vigente, que a Assistência Social passa a ser considerada política pública de Seguridade Social, ao lado da Saúde e da Previdência. Posteriormente, em 1993, há também a Lei Orgânica da Assistência Social – LOAS (Lei nº 8.742, de 07 de dezembro de 1993), a qual regulamenta os artigos 203 e 204 da referida Carta Magna (PEREIRA, 2009).

A LOAS dispõe sobre a organização da Assistência Social e, em seu Art. 1º, define que

A assistência social, direito do cidadão e dever do Estado, é Política de Seguridade Social não contributiva, que provê os mínimos sociais, realizada através de um conjunto integrado de ações de iniciativa pública e da sociedade, para garantir o atendimento às necessidades básicas (BRASIL, 1993, Art. 1º).

Dessa maneira, a Assistência Social deve atender a todos e todas que dela necessitarem, com base em ações realizadas por meio da integração entre setores público, privado e organizações da sociedade civil. Tem-se, então, a instituição da Política Nacional de Assistência Social – PNAS, no ano de 2004, a qual “busca incorporar as demandas presentes na sociedade brasileira no que tange à responsabilidade política, objetivando tornar claras suas diretrizes na efetivação da assistência social como direito de cidadania e responsabilidade do Estado” (BRASIL, 2004, p. 13).

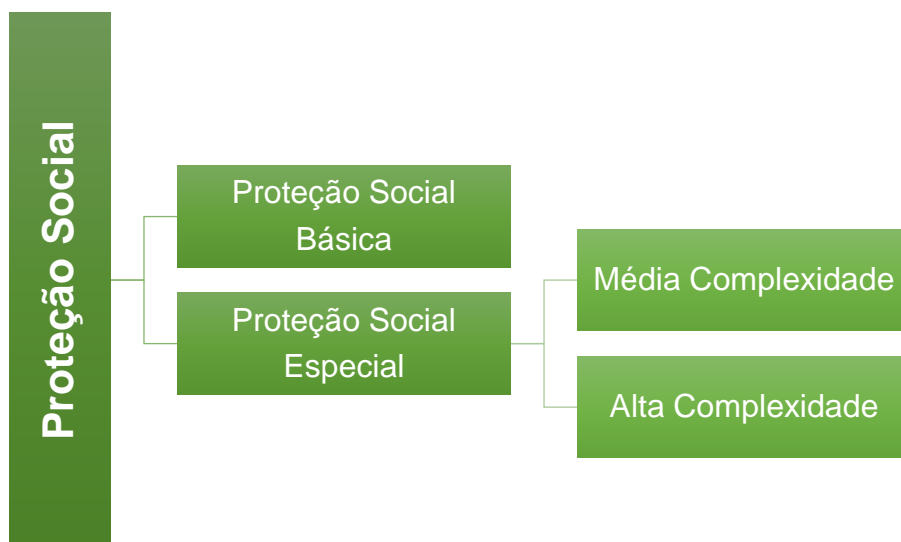
Na PNAS se encontra, previsto e definido, o Sistema Único de Assistência Social – SUAS, o qual

[...] constitui-se na regulação e organização em todo o território nacional das ações socioassistenciais. Os serviços, programas, projetos e benefícios têm como foco prioritário a atenção às famílias, seus membros e indivíduos e o território como base de organização, que passam a ser definidos pelas funções que desempenham, pelo número de pessoas que deles necessitam e pela sua complexidade. Pressupõe, ainda, gestão compartilhada, cofinanciamento da política pelas três esferas de governo [...] (BRASIL, 2004, p. 39).

Conforme Boschetti (2005), o SUAS operacionaliza os princípios da PNAS e também materializa o conteúdo da LOAS, o que resulta em uma “[...] estrutura organizada com base em um conjunto de serviços sócio-assistenciais inter-relacionáveis e agrupados por características de proximidade, e em diferentes tipos de proteção social” (BOSCHETTI, 2005, p. 12). Compreendem-se, então, os serviços socioassistenciais como componentes de um sistema definido conforme vários aspectos.

A proteção social “[...] deve garantir as seguintes seguranças: segurança de sobrevivência (de rendimento e de autonomia); de acolhida; de convívio ou vivência familiar” (BRASIL, 2004, p. 31). Assim, a PNAS considera a proteção social em níveis de complexidade, os quais são a Proteção Social Básica e a Proteção Social Especial, na qual estão inseridas a Proteção Social de Média e de Alta Complexidade, conforme Esquema 2.

Esquema 2 – Níveis da Proteção Social no âmbito do SUAS.



Fonte: Os autores (2023).

De acordo com a PNAS, a Proteção Social Básica objetiva “[...] prevenir situações de risco por meio do desenvolvimento de potencialidades e aquisições, e o fortalecimento de vínculos familiares e comunitários” (BRASIL, 2004, p. 33). Ainda segundo a política nacional, esse nível da proteção social é destinado à população em situação de vulnerabilidade social em decorrência de fatores como pobreza, privação, e ou fragilização de vínculos afetivos – relacionais e de pertencimento social (discriminações etárias, étnicas, de gênero, entre outras).

A execução dos serviços da Proteção Social Básica se dá nos Centros de Referência de Assistência Social – CRAS, e também “[...] em outras unidades básicas e públicas de assistência social, bem como de forma indireta nas entidades e organizações de assistência social da área de abrangência dos CRAS” (BRASIL, 2004, p. 35).

Com base nos apontamentos, no âmbito do SUAS, pode-se caracterizar o CRAS como a porta de entrada da Assistência Social; é uma unidade pública localizada, prioritariamente, em áreas de maior vulnerabilidade social, onde são oferecidos os serviços de Assistência Social a fim de fortalecer a convivência com a família e com a comunidade.

Figura 2 – O CRAS é a porta de entrada para os serviços do SUAS.



Fonte: <<https://www.itariri.sp.gov.br/>> Acesso em: 27 mar. 2023.

Com conhecimento acerca do território em que está inserido, o CRAS promove organização e articulação das unidades da rede socioassistencial e de outras políticas, com o objetivo de possibilitar acesso da população aos serviços, benefícios e projetos de assistência social, sendo uma referência à população local e aos serviços setoriais (BRASIL, 2019).

3. O Design Thinking de Serviços

Para compreender o Design Thinking, é necessário definir a grande área da qual a abordagem surgiu. Dessa maneira, valendo-se de uma definição atual, o Design é tido como uma “atividade profissional que envolve todo o processo de criação e desenvolvimento de produtos com o fim de atender às necessidades da população em favor de uma vida melhor e mais prazerosa” (HSUAN-AN, 2017, p. 26).

Assim, no Design, o objetivo é a concepção de soluções, as quais são materializadas em produtos, para problemas em diferentes contextos e para diferentes usuários, os quais se valerão das soluções criadas. Esta habilidade de visualizar problemas e gerar soluções tornou-se, então, uma das características para o que é chamado de Design Thinking e, conforme Gonsales (2017), uma das traduções possíveis é “pensamento de Design”, pois a expressão busca caracterizar a abordagem como um modo de pensar, de pensar como designer.

Pinheiro e Alt (2017, p. 6) apontam que a expressão Design Thinking começou a ser utilizada

por acadêmicos no início da década de 1990, e que se popularizou com a IDEO, empresa de Design e inovação estabelecida em 1991 na Califórnia, Estados Unidos. David Kelley e Tim Brown, fundadores da empresa, contribuíram com essa popularização por meio da adaptação do Design Thinking à área da Administração, na resolução de problemas e em busca por inovação para empresas e negócios.

Por esse entendimento, o Design Thinking é um “conjunto de princípios que podem ser aplicados por diversas pessoas a uma ampla variedade de problemas” (BROWN, 2010, p. 6). É um modo de abordar problemas, com pessoas em primeiro plano a fim de que se pense em soluções adequadas a quem delas precisar e, para isso, a abordagem é baseada em três princípios: empatia, colaboração e experimentação (PINHEIRO; ALT, 2017).

A empatia é considerada como “a tentativa de ver o mundo através dos outros, compreender o mundo através das experiências alheias e de sentir o mundo por suas emoções” (OLIVEIRA, 2014, p. 108). Assim, é fundamental colocar-se no lugar das pessoas, participar do contexto no qual estão inseridas, pois isso possibilita experiências sobre as situações, os reais problemas e necessidades para, então, adquirir subsídios à elaboração de soluções adequadas aos problemas identificados.

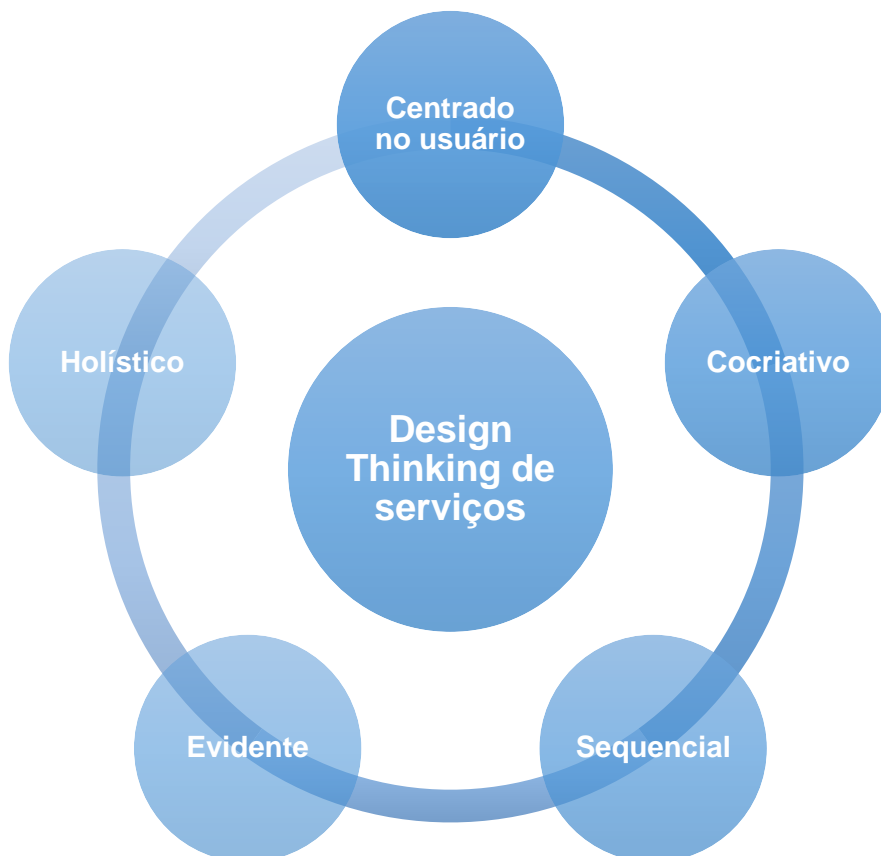
Colaboração “liga-se ao ato de realizar uma obra coletiva. As equipes multidisciplinares e o envolvimento de pessoas [...] são de grande importância para gerar e selecionar ideias” (MARTINS; ANTUNES, 2018, p. 88). A associação entre pessoas com diferentes conhecimentos, habilidades, modos de pensar e experiências é um importante ponto no que se refere à geração de ideias, pois a diversidade de perspectivas relacionadas a um problema admite a abordagem de diversos aspectos relacionados à situação.

A experimentação “refere-se ao ato de analisar os possíveis resultados para colher feedbacks. Experimentar permite evitar e consertar grandes erros” (MARTINS; ANTUNES, 2018, p. 88). A análise do que foi gerado acontece mediante testes, com o objetivo de verificar a viabilidade de execução das ideias, o que pode ser modificado ou, ainda, gerado novamente, até que se chegue a uma solução mais adequada.

Em teoria e prática, o Design Thinking está comumente associado ao campo do Design de serviços o qual, “[...] enquanto prática, geralmente resulta no design de sistemas e processos que têm como objetivo oferecer ao usuário um serviço holístico” (STICKDORN, 2014, p. 31). Logo, a abordagem é aplicável ao projeto de serviços por meio da incorporação dos três princípios às etapas de projeto, o que permite pensar em um serviço de acordo com as necessidades e expectativas do usuário.

Stickdorn (2014) aponta que, no Design Thinking de serviços, há cinco princípios a serem seguidos para uma abordagem dinâmica do que é ofertado; dessa maneira, conforme o autor, o serviço deve ser: 1 – Centrado no usuário: os serviços devem ser testados através do olhar do usuário; 2 – Cocriativo: todos os interessados na oferta do serviço devem participar da sua elaboração; 3 – Sequencial: o serviço deve ser visualizado como uma sequência de ações inter-relacionadas; 4 – Evidentes: a característica intangível de um serviço deve ser vista por meio de artefatos físicos; 5 – Holístico: todo o ambiente de um serviço é levado em consideração.

Esquema 3 – São cinco os princípios do Design Thinking de serviços.



Fonte: Os autores (2023).

4. Metodologia

Com relação ao tipo de pesquisa, tomando como base o objetivo geral, é classificada como explicativa, pois pesquisas como essa “têm como preocupação central identificar os fatores que determinam a ocorrência dos fenômenos. Esse é o tipo de pesquisa que mais aprofunda o conhecimento da realidade, porque explica a razão, o porquê das coisas” (GIL, 2002, p. 42).

Desse modo, além do levantamento e estudo dos conceitos que permeiam a abordagem Design Thinking, o Design de serviços e sua aplicação na Administração Pública, houve também a associação entre esses objetos de pesquisa a fim de explicar como a abordagem estaria presente em rotinas administrativas do serviço ofertado pela unidade pública em questão – o CRAS.

De acordo com os procedimentos técnicos adotados, esta pesquisa é classificada como pesquisa bibliográfica, a qual “é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos” (GIL, 2002, p. 44). Ou seja, a base teórica em que a pesquisa se apoia foi desenvolvida segundo conceitos, informações e dados encontrados em livros e artigos científicos sobre o tema e seus componentes, a fim de que o trabalho também esteja

alicerçado em fontes de credibilidade.

Quanto à abordagem, a pesquisa é considerada como qualitativa, na qual os métodos

[...] buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam os valores e as trocas simbólicas nem se submetem à prova de fatos, pois os dados analisados são não-métricos (suscitados e de interação) e se valem de diferentes abordagens (GENHARDT; SILVEIRA, 2009, p. 32).

Sendo assim, a pesquisa é voltada à identificação, análise e relação de informações e dados que não podem ser mensurados numericamente, mas que possibilitam a compreensão acerca do problema com base no referencial teórico e nas percepções dos pesquisadores sobre o problema.

Como instrumentos de coleta de dados, foram realizadas observações acerca do funcionamento do serviço na unidade, além de anotações durante as observações. Os dados levantados foram analisados posteriormente à sua coleta e também interpretados com base no levantamento teórico, a fim de que pudesse ser constituída uma relação ao referencial construído.

5. O CRAS e seus serviços e rotinas administrativas

Para a descrição dos serviços e rotinas administrativas, foram observados os procedimentos ocorridos no Centro de Referência de Assistência Social I – CRAS Daniel Reis, localizado no município de Ananindeua (PA); da área de abrangência desta unidade fazem parte três bairros do município: Centro, Maguari e Levilândia. O funcionamento do CRAS se dá durante a semana, nos períodos da manhã e tarde, e compreende atendimentos socioassistenciais, atividades do serviço de convivência com os grupos de usuários e atividades internas administrativas.

Figura 3 – Entrada com identificação da unidade.



Fonte: Os autores (2022).

O fluxo do atendimento ao usuário inicia com seu direcionamento ao assistente administrativo, o qual é responsável por manter o primeiro contato com a pessoa e identificar, de modo geral, qual a demanda apresentada à unidade.

Figura 4 – Espaço da recepção, em que ocorre o primeiro atendimento.



Fonte: Os autores (2022).

Outro ponto importante nesta etapa do fluxo é a identificação da área em que o usuário reside, pois, cada unidade atende a uma área de abrangência na qual estão inseridos bairros e outras áreas de um município. Assim, conforme a localidade da qual o usuário se desloca, o assistente administrativo pode, no momento, inseri-lo no quantitativo de atendimentos, ou orientá-lo a se dirigir à unidade que atende à sua área.

Em casos nos quais os usuários realizam sua primeira visita à unidade, é necessário que passem por um acolhimento coletivo, em que as técnicas apresentam os serviços ofertados pelo CRAS, além de orientar acerca de programas sociais e Benefícios de Prestação Continuada.

Conforme a demanda, o usuário é encaminhado para atendimento particularizado com a técnica de referência, sendo essa uma assistente social ou psicóloga. O assistente administrativo, nesse momento, também é encarregado de identificar documentos os quais partem de outros órgãos/unidades, e encaminham o usuário à unidade em questão; registra o usuário em um caderno de atendimentos diários, em que consta também a ordem de atendimentos, e especifica a demanda e quem realizou o atendimento particularizado.

Figura 5 – Sala reservada para o atendimento individual com usuários.

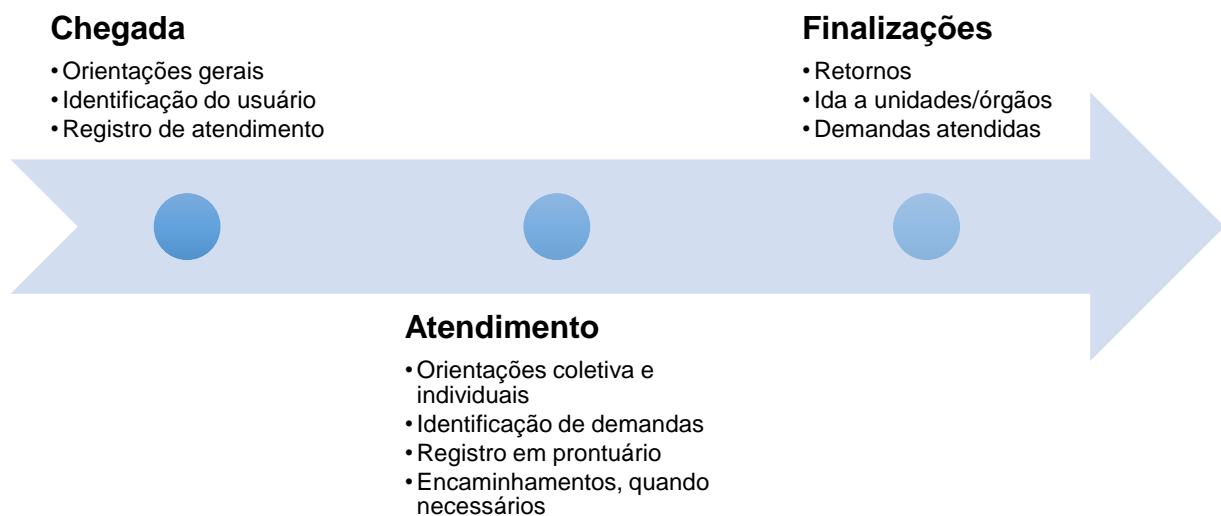


Fonte: Os autores (2022).

No decorrer do atendimento e, conforme a situação, a técnica de referência pode precisar fazer uso de instrumentais como encaminhamentos e declarações, ou mesmo necessitar de impressões de documentos e/ou cópias, competindo ao assistente administrativo auxiliar nesses aspectos.

Posteriormente, pode ocorrer o agendamento de atendimentos para momentos específicos, o que é registrado também no mesmo caderno. Destaca-se que o assistente administrativo organiza o fluxo de atendimentos no que diz respeito à orientação coletiva que ocorre com todos os usuários os quais se apresentam, e também aos individuais e agendamentos de outros que seguirão conforme necessidades.

Esquema 4 – Fluxo da rotina de atendimentos.



Fonte: Os autores, 2023.

A geração, recebimento e arquivamento de documentos pelo assistente são funções desempenhadas diariamente e estão inseridas no serviço realizado. A geração de documentos refere-se à elaboração de memorandos, ofícios e relatórios, os quais são destinados às unidades e órgãos relacionados ao serviço desempenhado pela unidade; os documentos são encaminhados por meio de plataforma virtual ou, em outros casos, são impressos e levados aos espaços quando há veículo para transporte de funcionários. As ações de recebimento e arquivamento são realizadas com relação a documentos recebidos de outras unidades, bem como de outros órgãos.

Figura 6 – Espaço destinado ao arquivo corrente e intermediário da unidade.



Fonte: Os autores (2022).

Outro aspecto sobre a documentação utilizada é arquivamento dos prontuários de uso intermediário em pastas, de acordo com o período em que foram criados, como mês e ano. Tais documentos são apenas impressos, e preenchidos para realizar um cadastro dos usuários na referida unidade e auxilia, posteriormente, os profissionais assistentes sociais e/ou psicólogos no atendimento particularizado a compreender situações anteriores, conforme anotações contidas no documento.

Os materiais utilizados no expediente do setor administrativo, bem como aqueles usados por outros setores da unidade, são solicitados pelo assistente administrativo por meio de requisição. Assim, o profissional deve verificar com os funcionários de cada setor quais as necessidades referentes aos materiais para, então, elaborar uma lista em que são discriminados os materiais e as suas respectivas quantidades para o desempenho das atividades.

Algumas outras atribuições são as solicitações para os funcionários do espaço, em que o assistente administrativo concentra e encaminha os requerimentos de cada servidor, além das solicitações referentes a eventuais consertos e manutenções em equipamentos e estrutura da unidade, e o registro dos itens que compõem o patrimônio material da unidade, a fim de que seja comunicado quando requisitada as informações.

6. Resultados e discussão

Com base na discussão teórica levantada, e na observação e descrição acerca de como ocorre o serviço na unidade, pode-se pontuar, primeiramente, as possibilidades existentes com a associação entre a abordagem Design Thinking e Administração Pública. Cavalcante, Mendonça e

Brandalise (2019) colocam a influência das rápidas mudanças na contemporaneidade e do reconhecimento das limitações no desenvolvimento de políticas públicas na necessidade de incorporar, à compreensão de problemas públicos e à construção de soluções mais efetivas, os princípios do Design Thinking.

Acerca da articulação entre órgãos e unidades e a centralidade no usuário: é importante que haja uma unidade no que se refere à transmissão de informações, ou seja, as informações devem ser repassadas aos usuários de maneira uníssona, direta e clara, sem possibilidades de surgimento de dúvidas as quais possam resultar em ações equivocadas por parte de quem busca os serviços.

Conforme Stickdorn (2014), a entrega de um serviço requer também a participação do usuário e, dessa forma, é a interação entre o usuário e o provedor do serviço que permite o desenvolvimento desse; para isso, é importante a obtenção das maneiras como usuários percebem e experienciam o serviço por meio de técnicas e métodos, a fim de se colocar no lugar de quem utiliza o que é ofertado.

Tal aspecto também leva ao desenho do fluxo do serviço, as etapas que compõem o procedimento global. No que se refere a um centro de referência de assistência social, nota-se que os usuários se apresentam à unidade desconhecendo como é desenvolvido o fluxo de atendimento, o que ocorre desde a sua entrada até aos encaminhamentos possíveis para assistência à demanda em outros espaços. Dessa maneira, o Esquema 5 dispõe uma provável apresentação das etapas do fluxo ao usuário, colocando também o que se realiza em cada uma.

Esquema 5 – Possibilidade de apresentação do fluxo ao usuário.



Fonte: Os autores (2023).

Ainda de acordo com Stickdorn (2014), os serviços são processos dinâmicos que ocorrem em um período de tempo e, assim, é importante considerar essa linha do tempo, pois ela também influi na experiência e percepção dos usuários. Marques (2017) corrobora com esse princípio quando aponta que o serviço deve ser visto como uma sequência de ações inter-relacionadas.

Dessa maneira, seria importante planejar como os procedimentos e etapas poderiam ser apresentadas aos usuários, de maneira que tomassem conhecimento do funcionamento da unidade e daquilo que podem esperar acerca do serviço; ou seja, a sequência de ações deve ser percebida tanto pelos servidores como pelos usuários.

É observado que o profissional do setor administrativo de um CRAS participa, direta e efetivamente, do fluxo do serviço ofertado pela unidade, considerando que contribui à organização das etapas do processo e mantém os contatos iniciais com os usuários, a fim de inseri-lo nos procedimentos; logo, é importante apresentar a esse profissional as informações e dados atualizados acerca daquilo que envolve o serviço da unidade e está entre suas competências, além da indicação de até que ponto pode seguir fornecendo informações a usuários, tendo em vista sua área de atuação.

Martins e Antunes (2018) pontuam a importância da colaboração no processo de Design Thinking, haja visto que permite o envolvimento das pessoas relacionadas em um contexto. Desse modo, a articulação da gestão e técnicos do serviço socioassistencial com os profissionais do setor administrativo na comunicação de informações pertinentes ao que os usuários buscam seria de importância, pois permite uma comunicação eficiente entre as partes.

Como verificadas, as ações que são de competência do setor administrativo no CRAS são diversas e podem ser elencadas conforme estão no Quadro 1.

Quadro 1 – Atribuições do setor administrativo da unidade.

Rotinas administrativas	Organizar o fluxo de atendimentos
	Orientar usuários com relação a informações acerca do serviço ofertado pela unidade
	Gerar, receber e arquivar documentos
	Solicitar materiais de expediente utilizados pelos setores da unidade
	Encaminhar atualizações sobre assuntos administrativos da unidade

Fonte: Os autores (2022).

Assim, seria possível aplicar o princípio da visão holística acerca do serviço, considerando que este ocorre em um espaço físico, com a utilização de objetos físicos e geram algum resultado também físico, e que o usuário percebe a relação entre esses elementos por meio dos sentidos (STICKDORN, 2014). Clatworthy (2014) aponta para tal questão quando define serviços como uma série de interações realizadas entre os usuários e o sistema do serviço, por meio de pontos de contato diferentes ao longo da jornada do usuário.

O pensamento holístico aplicado seria uma contribuição para a verificação e análise do andamento do serviço, a fim de identificar quais as interações realizadas pelo usuário e por quais pontos ele perpassa a partir das rotinas administrativas.

7. Considerações finais

Este trabalho objetivou apresentar as possibilidades de uma relação que pode ser organizada entre o Design Thinking e a Administração Pública; em seu escopo, a pesquisa tratou dos princípios do Design Thinking de serviços aplicados às rotinas administrativas desenvolvidas em um CRAS.

Em um primeiro momento, entre os resultados obtidos, foi observada a importância de incorporar à compreensão de problemas públicos, bem como também à elaboração de soluções que atendam às demandas na Administração Pública, os princípios do Design Thinking, haja visto que alterações visualizadas na contemporaneidade levam ao reconhecimento de limitações existentes no desenvolvimento de políticas públicas.

A partir da descrição e análise das rotinas administrativas ocorridas em um CRAS, pôde-se estabelecer associação entre os aspectos do serviço da unidade mencionada aos princípios do Design Thinking de serviços. O princípio sobre a participação do usuário é visualizado em uma abordagem junto a ele, a fim de que se possa compreender como se dá a experiência do serviço, quais os anseios e necessidades frente à unidade.

Tal compreensão dessa percepção aponta para que haja um desenho do fluxo do serviço para que seja do conhecimento do usuário, ou seja, este identificará quais as etapas e procedimentos que compõem o serviço da unidade, além das ações realizadas em cada fase do atendimento ao usuário. Essa proposta direciona também à percepção da sequência das ações como inter-relacionadas, tanto a colaboradores quanto para usuário.

A aplicação dos princípios do Design Thinking de serviços na Administração Pública ainda pode ser considerada recente, entretanto é visualizada como fator de inovação e de transformação no que se refere a comportamentos nas organizações públicas.

Dessa maneira, pesquisas futuras as quais possam retomar a aplicação da abordagem à Administração Pública, por meio de ferramentas e métodos, especificamente a serviços oferecidos no âmbito da Assistência Social, são pertinentes tendo em vista as possibilidades de planejar e executar etapas e ações dos serviços socioassistenciais, com o objetivo de promover a colaboração entre quem realiza tais serviços, e apresentá-los de maneira que os usuários reconheçam durante o atendimento de suas demandas.

Referências

ALMEIDA, Guilherme Alberto Almeida de. **Por que inovar na Gestão Pública?** 2022. Disponível em: <<https://republica.org/emnotas/conteudo/porque-inovar-publica-na-gestao-publica/>> Acesso em: 22 mar. 2023.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**. Brasília (DF): Senado Federal, 2016. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/>. Acesso em: 01 fev. 2023.

_____. Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome. **Lei nº 8.742, de 7 de dezembro de 1993**. Dispõe sobre a organização da Assistência Social e dá outras providências. Brasília (DF), 1993. Disponível em: <https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l8742.htm> Acesso em: 06 fev. 2023.

_____. Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome. **Política Nacional de Assistência Social – PNAS**. Brasília (DF), 2004. Disponível em: <https://www.mds.gov.br/webarquivos/publicacao/assistencia_social/Normativas/PNAS2004.pdf> Acesso em: 11 fev. 2023.

_____. Ministério do Desenvolvimento e Assistência Social, Família e Combate à Fome. **Centro de Referência de Assistência Social – CRAS**. 2019. Disponível em: <<https://www.gov.br/cidadania/pt-br/acoes-e-programas/assistencia-social/unidades-de-atendimento/centro-de-referencia-de-assistencia-social-cras>> Acesso em: 06 mar. 2023.

- BOSCHETTI, Ivanete. O SUAS e a Seguridade Social. **Cadernos de Estudos Desenvolvimento Social em Debate**, Brasília, n. 2 (suplemento), p. 10-16, 2005. Disponível em: <<https://fpabramo.org.br/acervosocial/wp-content/uploads/sites/7/2017/08/004.pdf>> Acesso em: 18 fev. 2023.
- BREUS, Thiago Lima. **Políticas Públicas no Estado Constitucional**: a problemática da concretização dos direitos fundamentais sociais pela Administração Pública brasileira contemporânea. 2006. Dissertação (Mestrado em Direito do Estado) – Setor de Ciências Jurídicas, Universidade Federal do Paraná, Curitiba. Disponível em: <<https://acervodigital.ufpr.br/handle/1884/5703>> Acesso em: 28 jan. 2023.
- BROWN, Tim. **Design Thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Trad.: Cristina Yamagami. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa; MENDONÇA, Letícia Koepfel; BRANDALISE, Isabella. Políticas Públicas e Design Thinking: interações para enfrentar desafios contemporâneos. In: CAVALCANTE, Pedro Luiz Costa. (Org.). **Inovação e políticas públicas: superando o mito da ideia**. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – Ipea, 2019. p. 29-52. Disponível em: <<http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/9383>> Acesso em: 17 out. 2022.
- CLATWORTHY, Simon. Design de interação: o serviço como uma série de interações. In: STICKDORN, Marc; SCHNEIDER, Jakob. **Isto é Design Thinking de serviços**: fundamentos, ferramentas e casos. Trad.: Mariana Bandarra. Porto Alegre: Bookman, 2014.
- GENHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da Universidade Federal do Rio Grande do Sul – UFRGS, 2009. Disponível em: <<http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad005.pdf>> Acesso em: 30 set. 2022.
- GIANEZINI, Kelly; et al. **Políticas públicas**: definições, processos e constructos no século XXI. *Revista de Políticas Públicas*, v. 21, n. 2, p. 1065-1084, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.18764/2178-2865.v21n2p1065-1084>> Acesso em: 30 mar. 2023.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- GONSALES, Priscila. **Design Thinking e a ritualização de boas práticas educativas**. São Paulo: Instituto Educadigital, 2017.
- HÖFLING, Eloisa de Mattos. Estado e políticas (públicas) sociais. **Cadernos CEDE – Centro de Estudos**, Educação e Sociedade, v. 21, n. 55, p. 30-41, 2001. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/ccedes/a/pqNtQNWnT6B98Lgjpc5YsHq/>> Acesso em: 29 jan. 2023.
- HSUAN-AN, Tai. **Design**: conceitos e métodos. São Paulo: Edgard Blücher, 2018.
- MARQUES, Adriana Macedo. **Possibilidades do Design Thinking para a implementação de serviços públicos inovadores**: uma pesquisa-ação em gestão pública na Procuradoria-Geral da Fazenda Nacional. 2017. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) – Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro. Disponível em: <<https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/20598>> Acesso em: 10 out. 2022.
- MARTINS, Tiago Costa; ANTUNES, Renata Fonseca. O Design Thinking como empatia, experimentação e colaboração na comunicação. **Comunicação e Inovação**, São Caetano do Sul (SP), v. 19, n. 41, p. 84-99, 2018. Disponível em: <<https://doi.org/10.13037/ci.vol19n41.5493>> Acesso em: 01 out. 2022.
- MEIRELLES, Hely Lopes. **Direito Administrativo brasileiro**. 42ª ed. São Paulo: Malheiros, 2016.

- OLIVEIRA, Aline Cristina Antoneli de. A contribuição do Design Thinking na Educação. **E-Tech: Tecnologias para Competitividade Industrial**, Florianópolis, n. Especial Educação, 2014. Disponível em: <<http://etech.sc.senai.br/index.php/edicao01/article/view/454>> Acesso em: 09 mar. 2023.
- OLIVEIRA, Virgílio César da Silva e. Modelos de Administração Pública. In: SANABIO, Marcos Tanure; SANTOS, José Gilmar dos; DAVID, Marcos Vinicius. (Orgs.). **Administração pública contemporânea: política, democracia e gestão**. Juiz de Fora (MG): Editora da Universidade Federal de Juiz de Fora, 2013.
- PEREIRA, Potyara Amazoneida Pereira. A Assistência Social prevista na Constituição de 1988 e operacionalizada pela PNAS e pelo SUAS. **SER Social**, Brasília, n. 20, p. 63-84, 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.26512/ser_social.v0i20.12767> Acesso em: 06 fev. 2023.
- PINHEIRO, Tennyson; ALT, Luis. **Design Thinking Brasil: empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2017.
- ROSA, Júlia Gabriele Lima da; LIMA, Luciana Leite; AGUIAR, Rafael Barbosa de. **Políticas públicas: introdução**. Porto Alegre: Jacarta, 2021. Disponível em: <<https://lume.ufrgs.br/handle/10183/223410>> Acesso em: 01 fev. 2023.
- STICKDORN, Marc. Os 5 princípios do Design Thinking de serviços. In: STICKDORN, Marc; SCHNEIDER, Jakob. **Isto é Design Thinking de serviços: fundamentos, ferramentas e casos**. Trad.: Mariana Bandarra. Porto Alegre: Bookman, 2014.
- _____. Definições: O design de serviços como abordagem interdisciplinar. In: STICKDORN, Marc; SCHNEIDER, Jakob. **Isto é Design Thinking de serviços: fundamentos, ferramentas e casos**. Trad.: Mariana Bandarra. Porto Alegre: Bookman, 2014.