



08, 09, 10 e 11 de novembro de 2022
ISSN 2177-3866

DESIGN THINKING NA NOVA GOVERNANÇA PÚBLICA: A proposição de um protocolo para promoção de práticas de cocriação

CARLA REGINA PASA GÓMEZ

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)

LEONARDO CASTILLO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)

GEISIANE ANTONITA DO NASCIMENTO

UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO (UFPE)

Agradecimento à orgão de fomento:

Os autores agradecem à FACEPE e a UFPE pelos suporte financeiro.

DESIGN THINKING NA NOVA GOVERNANÇA PÚBLICA: A proposição de um protocolo para promoção de práticas de cocriação

1 INTRODUÇÃO

As pressões sobre a gestão pública adventam do aumento de diversos *wicked problems* (Buchanan, 1992), ou seja, problemas que não tem uma única solução ou até mesmo não tem solução dada a sua complexidade e capilaridade intensa como por exemplo aqueles ligados às questões ambientais, sociais e econômicas, como a pobreza, que se inter relacionam com diversos temas, e que, são causa e consequência de um sobre o outro.

A gestão pública vem se reorganizando no sentido de prestar melhores serviços, ser mais ágil em solucionar problemas de diferentes naturezas e promover a inclusão dos stakeholders na gestão dos recursos públicos. Esse movimento tem sido denominado de Nova Governança Pública (NGP) e é pautado em pressupostos de coordenação, coprodução, cocriação, criação de valor público e ênfase nos efeitos dos serviços prestados aos cidadãos (Silvestre, 2019) em busca por soluções inovadoras (Pereira & Ckagnazaroff, 2020) que acompanhem a transformação da realidade da sociedade.

Como ator do desenvolvimento local, a gestão pública deve assumir o papel da eficácia e governança (Gómez & Rodrigues, 2020) buscando formas de inovar e trazer os stakeholders para o centro das discussões de cunho público. Para tanto, as iniciativas de cocriação na gestão pública possuem papel preponderante no processo de desenvolvimento de ações que transformem suas estruturas tradicionais para um processo de cogestão, contribuindo desta forma para a construção de uma sociedade democrática (Emmendoerfer, Silva & Lima, 2011).

A necessidade de construir relações interorganizacionais mudou o modo como o setor público e a sociedade interagem formando redes com base em relações de confiança, colaboração e engajamento (Pereira & Ckagnazaroff, 2021). A participação da rede de stakeholders nas diferentes etapas da cocriação - desde a identificação de problemas até a concretização de ações que visam soluções satisfatórias às demandas da sociedade tornam-se pontos chave deste novo modo de administração pública.

Ou seja, espera-se que a partir do envolvimento dos interessados e afetados nos processos de cocriação ocorra a inovação nos serviços de tal forma que estes se sintam incluídos na elaboração e concretização de soluções inovadoras que atendam às demandas da coletividade ou de uma comunidade específica (Merickova, Nemeč & Svidroňová, 2015). Deste modo, as inúmeras partes interessadas devem ser consideradas ao conceber e desenvolver serviços públicos e procedimentos administrativos de suporte (Sirendi & Taveter, 2016).

Culturas organizacionais abertas e receptivas tem maior propensão ao fomento e adoção das abordagens de cocriação preconizadas pelo *design thinking* e que são fortemente utilizadas dentro dos processos de gestão do setor empresarial (McGann, Blomkamp & Lewis, 2018; Rădulescu, Leendertse & Arts, 2020).

Assim, transportando o *design thinking* para a gestão pública tem-se a possibilidade de propor soluções a partir de um arcabouço de metodologias e ferramentas aplicadas ao processo de participação dos stakeholders que oferece como resultados uma “nova maneira” de gerar ideias, pensar soluções, gerar valor e inovação no setor público.

O *design thinking* é visto como uma maneira de inovar e de administrar a transformação da organização frente às demandas dos usuários sendo assim uma forma de desenvolver produtos e serviços inovadores que respondam às demandas sociais, econômicas, ambientais, políticas e culturais. Para Vinni (2021) ele pode ser visto como a resposta aos cenários de Volatilidade, Incerteza, Complexidade e Ambiguidade (cenários “VUCA”) do

ambiente público, pois apresenta capacidade para sustentar a mudança uma vez que traz validação e legitimidade ao processo de tomada de decisão.

No entanto, a cocriação no setor público enfrenta alguns desafios que precisam ser superados para sua efetivação como: o excesso de burocratização, culturas organizacionais rígidas, a falta de conhecimento dos gestores quanto a aplicação de ferramentas voltadas a cocriação e ao *design thinking*, barreiras ao acesso de dados abertos e informação (Toots et al., 2017), aversão à mudança, baixa representatividade e engajamento dos interessados e afetados, clima de desconfiança, falta de recursos (tangíveis e intangíveis) que interferem no processo de cocriação e impedem o uso, desenvolvimento e/ou institucionalização do *design thinking* no setor público.

Além disso, diante de uma revisão da literatura nas bases de dados da Scopus e Web of Science a partir de publicações nos últimos 10 anos sobre os temas de design thinking e cocriação na área de gestão pública, evidenciou-se a importância e contribuição dessas temáticas para a melhoria dos processos de gestão, mas não foi possível identificar como poderiam ser aplicadas tais ferramentas e estratégias de cocriação na gestão pública de forma clara e orientativa.

Assim, este artigo propõe um protocolo para a promoção dos processos de cocriação na Nova Governança Pública que se propõe a auxiliar gestores de qualquer ente federativo e de qualquer esfera a fazer uso do protocolo para promover o *design thinking* e a cocriação em prol da NGP.

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A pesquisa é de caráter qualitativo e quanto aos seus objetivos caracteriza-se como exploratória apresentando-se como bibliográfico.

Considerou-se a reunião e análise de artigos publicados em periódicos e em eventos no idioma inglês, espanhol e português publicados na última década nas bases de dados eletrônicas Scopus e *Web of Science (WoS)*, duas importantes bases de dados internacionais de grande relevância na produção de trabalhos acadêmicos que dispõem de um número considerável de obras de diversas áreas do saber.

Foram aplicadas *strings* de buscas com filtro por título do artigo, resumo e palavras-chave. As strings de busca utilizadas “design thinking in public management and co-creation” or “co-creation and new public governance”; “design thinking in public management and co-creation”; “co-creation and new public governance”, “design thinking in public sector”, “co-creation in public management”; “co-creation in the public sector”; além disso utilizando na opção “tópicos” os termos “design thinking”, “co-creation”, “new public governance”, “public management”, e suas junções.

A busca realizada em maio de 2022 resultou em 177 artigos na base WoS e 111 na base Scopus. Após a análise e limpeza dos dados, de onde foram excluídos aqueles duplicados ou indisponíveis na internet para consulta, resultaram 128 artigos que foram lidos. A diminuição significativa dos artigos duplicados se deu em virtude de que as strings de busca eram muito similares e como resultado apresentou os mesmos artigos mais de uma vez como sendo correspondentes à elas. Destes identificou-se que apenas 05 discutiam de forma integrada os temas Nova Governança Pública, *design thinking* e cocriação (Quadro 01).

A análise dos artigos foi orientada pelas questões norteadoras: a apresentação de estudo de caso que tinham como foco a cocriação e a abordagem *design thinking* no setor público; como ocorreu o processo de cocriação; quais as estratégias de cocriação foram utilizadas; como o *design thinking* foi aplicado; quais as formas de participação; quais os resultados mencionados nos estudos sobre casos analisados.

Quadro 01: Artigos que discutem NGP, design thinking e cocriação de forma integrada

Autor	Título do artigo	Ferramentas de cocriação e Design Thinking	Operacionalização através de
Santos et al., 2017	Strategies and Methodologies for Civic Engagement and Social Empowerment: Natal Human Smart City	Prototipagem	Participação dos stakeholders através de reuniões
Hambleton, 2019	The New Civic Leadership: Place and the co-creation of public innovation	Teste	Participação através de reuniões da cidade, zonas de inovação, projetos colaborativos, plano de cidade
Criado et al., 2020	Strategies and Methodologies for Civic Engagement and Social Empowerment: Natal Human Smart City	Workshops	Na fase de ideação utilização da ferramenta Quick Idea Generator; Orçamento participativo; Reuniões e eventos; Grupos de trabalho
Seo, 2021	Co-creation of knowledge in the urban planning context: The case of participatory planning for transitional social housing in Hong Kong	Definição de problemas, persona, geração de ideias, seleção de ideias, prototipagem, teste e experimentação em projeto piloto	Participação a partir de workshop de cocriação de design, projeto de ação, consulta pública e de stakeholders; Produção conjunta de esquemas conceituais e tópicos
Haug & Mergel, 2021	Public Value Co-Creation in Living Labs - Results from Three Case Studies	Prototipagem Experimentação	Participação a partir de workshop.

Fonte: Elaborado pelos autores (2022)

Além disso, percebeu-se também a carência (e daí a oportunidade de ampliar o debate) de artigos sobre os temas, escritos por pesquisadores brasileiros ou relatando sobre casos de iniciativas no contexto nacional. Encontrou-se apenas os seguintes artigos, que apesar de abordarem os temas não trazem informações claras de como utilizar o *design thinking* para a cocriação na gestão pública:

- Santos et al. (2015). Collaborative Innovation in the Public Sector a Case of the Brazilian Federal Government. Lecture Notes in Computer Science. 9265. 132-145. 10.1007/978-3-319-22389-6_10.
- Santos et al. (2017). Strategies and Methodologies for Civic Engagement and Social Empowerment: Natal Human Smart City. 157-160. 10.1109/S3C.2017.8501396.
- Criado et al. (2021) Public Innovation and Living Labs in Action: A Comparative Analysis in post-New Public Management Contexts. International Journal of Public Administration, 44:6, 451-464, DOI: [10.1080/01900692.2020.1729181](https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1729181)

Os demais artigos analisados abordam os temas de forma isolada, ou ainda discutem o tema do *design thinking* na gestão pública sem relacionar à NGP ou a cocriação com a participação dos stakeholders.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Os desafios para a Nova Governança Pública

O aumento e a complexidade das ações desempenhadas pela gestão pública em uma sociedade cada vez mais plural e conectada exige um posicionamento cada vez mais ativo e colaborativo em prol do bem-estar social. Além disso, o avanço tecnológico e seu uso na esfera pública deu abertura para o aproveitamento de ferramentas para a antecipação das necessidades dos cidadãos e seu atendimento de forma satisfatória (Sirendi & Taveter, 2016). Outro aspecto importante é que a prestação de serviços públicos incorre no aumento da

aplicação de recursos tangíveis (tecnologia) e intangíveis (conhecimento, habilidades, aptidões) (Yu et al., 2019).

Em um cenário em que muitos países passaram por medidas de austeridades que levaram a privatizações e ao corte de gastos públicos associada à expansão dos problemas sociais que demonstrou a ineficiência da ação individualizada da gestão pública (Pereira & Ckagnazaroff, 2021) ganhou força a Nova Governança Pública (NGP).

Tilburg na Holanda foi a cidade na qual ocorreu o primeiro registro de aplicação efetiva do modelo de governança na década de 1980 onde o modelo admitia que era necessário maior controle nos serviços públicos prestados principalmente os realizados pelos políticos, pois os cidadãos pagavam impostos e deveriam ser ressarcidos com serviços em quantidade e qualidade; a descentralização e desconcentração eram almejadas porque além de aproximar os cidadãos aumenta a capacidade de intervenção das organizações, a maior flexibilização das estruturas da gestão pública auxilia no aumento da produtividade e leva a responsabilização dos executores, por fim, a participação de outros atores em todas as etapas das políticas públicas possibilita maior inovação (Silvestre, 2019).

A NGP é um novo paradigma teórico que tem ênfase na colaboração entre as organizações e a participação dos cidadãos na construção, implementação e avaliação das políticas públicas (Silvestre, 2019). Este modelo preocupa-se com os efeitos dos serviços prestados aos cidadãos, buscando a criação de valor público, a partilha no processo de tomada de decisão e a participação em rede (Silvestre, 2019), tendo os cidadãos como coprodutores na construção de políticas públicas (Silvestre, 2019; Brix, Krogstrup & Mortensen, 2020).

Neste cenário, a Nova Governança Pública apresenta-se como um modelo de gestão comprometido com atendimento às demandas sociais complexas da atualidade através das administrações públicas e com o envolvimento atuante dos cidadãos no processo deliberativo das políticas públicas (Pereira & Ckagnazaroff, 2020).

A NGP a partir da governança pressupõe coordenação, coprodução, coconstrução, participação em rede, criação de valor público e ênfase nos efeitos dos serviços prestados aos cidadãos (Silvestre, 2019) em busca por soluções inovadoras (Pereira & Ckagnazaroff, 2020) que transformem a realidade das comunidades. Ou seja, para a NGP a coprodução conduz a resultados positivos, como maior eficiência e melhoria do bem-estar do cidadão (Brix, Krogstrup & Mortensen 2019) e tem a capacidade de sustentar o diagnóstico e avaliação de políticas públicas em desenvolvimento (Osborne, 2006).

A NGP assume que os problemas complexos devem ser tratados de acordo com suas especificidades levando em consideração o contexto e os múltiplos elementos que estão associados às questões sociais, em suma reconhece a necessidade de romper com métodos tradicionais de encarar as demandas sociais.

Espera-se que o governo tenha capacidade de articular e promover processos de cocriação, ou seja, que ele tenha a capacidade de realizar uma análise antecipada acerca das demandas sociais e busque soluções em conjunto com a sociedade. Outrossim, a gestão pública não deve ser tratada apenas como arena, mas como protagonista (Gómez & Rodrigues, 2020) ativo em todo processo da inovação.

Desta forma, a cocriação no setor público ganha destaque como estratégia para engajamento e desenvolvimento de serviço público o que requer uma mudança de comportamento dos envolvidos e uma reorganização da estrutura organizacional que sugere pensar e agir de modo mais colaborativo. Neste sentido a apropriação das abordagens do *design thinking* adaptadas ao contexto das organizações públicas configura-se como um modo de pensar sobre os problemas e de desenhar soluções a partir da aplicação de uma série métodos e ferramentas ao longo de uma sucessão de fases direcionadas à descoberta de possíveis problemas, definições, desenvolvimento e implementação das soluções. Esse

processo de convergências e divergências é conhecido como diamante duplo (Design Council, 2005).

2.2. A cocriação como elemento da nova governança pública

A cocriação ganhou força como estratégia de envolvimento dos stakeholders no momento em que as empresas e organizações entenderam o que os designers defendiam ao propor soluções ou novas propostas de produtos e serviços para o mercado. Tida então como uma vantagem competitiva para as empresas defendida por Prahalad e Ramaswami (2004 a, 2004b) como um elemento de diferenciação a cocriação aproximou os stakeholders das empresas e impulsionou um movimento de hackathons, aproximação de grupos focais, visitas em lócus em que o líderes e interessados do processo saíram dos seus espaços de trabalho para se aproximar da realidade do usuário.

Esse movimento empresarial encontrou ressonância nos discursos da gestão da qualidade total (que chegou com força no Brasil na década de 1990) e da responsabilidade social empresarial (que chegou no Brasil nos anos 2005 em diante) principalmente pela teoria dos stakeholders (Freeman, 1984) em que os interessados e afetados pelos processos empresariais devem ser ouvidos, compreendidos e convidados a participar das tomadas de decisão em tela.

Mesmo não sendo nada novo para a academia, o mercado levou mais de 2 décadas para entender e lançar mão da cocriação para ser efetivo no desenvolvimento e oferta de produtos e serviços. Se, as empresas que tem uma dinâmica ágil e de necessidade de se manter atrativas e com vantagens competitivas levou tanto tempo para adotar as estratégias de design thinking e de cocriação o que se pode esperar da gestão pública e a das suas particularidades em termos de gestão que emanam processos lentos, burocráticos, distanciados das "dores e desejos" dos usuários.

A academia vem indicando e sugerindo que o modelo da Nova Governança Pública tem estreita relação com as estratégias de *design thinking* e de cocriação pois é um elemento chave para a governança. Para Dunne (2018) através da cocriação de valor os problemas de cunho público relacionados às carências dos cidadãos e de gestão do território podem ser ultrapassados de maneira notável, assim a inclusão dos cidadãos possui um resultado positivo no fornecimento de serviços públicos e na organização.

O envolvimento de diversos atores da sociedade nos processos de inovação pública auxilia no entendimento das questões e disputas em debate e conduz à insights para a triagem, avaliação e implementação de soluções inovadoras (Sørensen & Torfing, 2013). Desta forma, as parcerias têm como intuito atender às demandas da gestão pública por meio da coprodução e cocriação compartilhando responsabilidades e riscos, o que direciona a concordância, propósitos e objetivos coletivos (Velotti, Botti & VESCI, 2012; Silvestre, 2019).

Nesse sentido, direciona-se os esforços da governança pública para a lógica de criação e entrega de valor à sociedade que deixa de ser vista apenas como um aspecto econômico e ganha outra dimensão, representando a colaboração através do intercâmbio de recursos (tangíveis e intangíveis) cedidos pelos atores envolvidos durante a utilização dos serviços. Desta forma, é no contato entre competências, recursos e habilidade dos produtores e *stakeholders* que o valor é cocriado e expressa-se em “valor de uso” (Misciagna & Rinaldi, 2019; Scupola et al., 2021).

E é assim que para a criação de valor público o *design thinking* e a cocriação assumem um papel preponderante (Pereira & Ckagnazaroff, 2021).

Evidências empíricas apontam que a gestão pública está se mobilizando para acompanhar as tendências do mercado e das empresas na melhoria da prestação dos serviços e na efetivação da NGP. Há elementos disponíveis na literatura capazes de apontar para iniciativas que estão adotando o *design thinking* e a cocriação para o desenho de produtos e

processos públicos, como por exemplo, as iniciativas dos laboratórios de inovação do setor público e os *living labs* (laboratórios vivos) voltados a metodologias de experimentação, cocriação e inovação aberta.

Sirendi & Taveter (2016) apresentaram o uso do *design thinking* aplicado a uma iniciativa de prestação de serviços à famílias no contexto da *e-governance* em nível nacional na Estônia. Seo (2022) apresentou o uso da cocriação para a busca de provisão de habitação social transitória para famílias desfavorecidas financeiramente em Hong Kong, enquanto que Haug & Mergel (2021) apresentaram os resultados dos processos de cocriação de valor público em *Living Labs* na Alemanha e na Áustria apontando os fatores organizacionais que interferem no processo de cocriação e as consequências e valores gerados como resultados. Além desse, Gasco-Hernandez, Sandoval-Almazan & Gil-Garcia (2017) indicam (apesar de não discutir) a cocriação como estratégia do Mexican PIDES Innovación Social and Laboratorio para la Ciudad.

Chama atenção o relato trazido por Seo (2022) que descreve como foram conduzidas as etapas do processo de *design thinking* e cocriação. Segundo a autora os atores envolvidos no processo de cocriação participaram das oficinas de forma voluntária compartilhando seus conhecimentos técnicos e experiências além de formularem um esquema conceitual respeitando as especificidades de cada local na qual o projeto seria executado.

Os conhecimentos e esquemas gerados colaborativamente foram difundidos em um evento público e documentados sistematicamente em relatórios. Estes registros foram essenciais pois armazenavam informações ricas sobre as discussões permitindo que outros atores participassem das ações *a posterior* sem perdas de informações cruciais para compreensão do objetivo do projeto como também para a replicação da iniciativa em outros contextos. Além disso, pontos relevantes expostos pelos atores envolvidos no processo de cocriação durante as consultas foram retratados nos esquemas finais de design e divulgados no formato de relatório.

No contexto brasileiro, o uso do *design thinking* e da cocriação começam a ser usadas, ainda que timidamente. O Laboratório de Inovação em Governo - GNOVA Lab - da Escola Nacional de Administração Pública (Enap), o IPEA Lab Gov, e o Lab InovANAC - Laboratório da Agência Nacional de Aviação Civil são exemplos de organizações públicas que utilizam tais estratégias.

A abordagem de *design thinking* nos projetos de inovação do GNOVA Lab baseia-se na participação, colaboração e experimentação na qual os atores se envolvem em estágios como imersão, diagnóstico, ideação e prototipagem (Portal GNOVA, 2022). Sendo assim, os projetos recorrem a ferramentas de design thinking (GNOVA, 2017) como:

- para compreender o problema e o contexto utiliza-se *desk research*, etimologia do serviço, ecologia do serviço, entrevistas em profundidade, observação do serviço e, participação;
- para definir os objetivos recorre a jornada do usuário e a construção de personas;
- para gerar ideias, com a participação de diversas partes interessadas de modo colaborativo, utiliza ferramentas como registro visual, *swap ideation* e matriz 2x2;
- para testar as ideias (prototipagem) são empregadas técnicas de encenação, e ferramentas de storyboard e prototipagem rápida;
- para projetar soluções recorre-se a ferramentas como o *Blueprint* do serviço.

Alguns projetos desenvolvidos no âmbito do GNOVA Lab foram apresentados por Brandalise & Weneck (2022) demonstrando o uso de tais ferramentas de design thinking. Por exemplo, no caso "Plataforma de Cidadania Digital" foram utilizadas pesquisa etnográfica, oficina de ideação, criação e entrega de mapa de *insights* na etapa de identificação do problema.

Outro exemplo de uso do *design thinking* ocorreu no projeto "Cidadania Financeira", uma iniciativa do GNOVA e do Departamento de Promoção da Cidadania Financeira do Banco Central, no qual foram realizadas oficinas de inovação aplicando ferramentas de brainstorming, gráfico de prioridades e o pitch (ENAP, 2018).

O IPEA Lab Gov faz uso de ferramentas de cocriação e *design thinking* para propor projetos inovadores em serviços públicos. Em análise ao seu portal encontram-se projetos que lançaram mão de teste de ideias, prototipagem, jornada do usuário e canvas, além disso cabe destacar que o laboratório oferece suporte ao incentivo, planejamento, diagnóstico e formação de parcerias público-privadas (Portal Ipea Lab Gov, 2022). Como exemplo de aplicação do design thinking tem-se o programa "InovAtiva Brasil" implementado em 2012 seguiu os passos de concepção da ideia, elaboração e execução de programa piloto, busca de parcerias, teste do programa, análise, aperfeiçoamento e implementação da plataforma.

O Lab InovANAC utilizou-se de ferramentas de design thinking em um projeto de gestão de pessoas cujo objetivo era o de aprimorar a relação com seus servidores e clientes. Recorreu-se a pesquisa com os servidores aplicando o mapa de empatia cujos resultados permitiram a definição de personas e os problemas envolvidos no serviço. Tais resultados foram debatidos em uma oficina com os servidores para a construção de soluções e protótipos que foram implementados, avaliados e aprovados posteriormente (FERNANDES & NARCISO, 2019). Em outros projetos Lab InovANAC recorreu a ferramentas como o design *sprint* e a oficina de gamificação.

Encontrou-se na literatura, referência aos *livings labs* espanhol (NovaGov.Lab) e brasileiro (LineGov) quanto a utilização de *design thinking* com a geração de ideias para execução e prototipagem e o uso de testes de protótipos para a identificação e correção de falhas em serviços públicos, além disso, ambos os laboratórios também promoveram o envolvimento das partes interessadas na busca por soluções às demandas específicas e criação de valor público (Criado et al., 2020).

Ao analisar os casos, reconhece-se a efetividade do processo de *design thinking* e de cocriação e percebe-se a necessidade de dar mais luz e clareza sobre como utilizar tais estratégias no contexto da gestão pública. Isso porque, como relatado anteriormente, os casos acima, apesar de tratarem sobre design thinking, trouxeram poucas evidências quanto às suas diversas ferramentas e aplicabilidade, como também acerca das estratégias de engajamento das partes interessadas e os resultados obtidos com o uso de tais instrumentos no setor público.

Dessa forma, a seguir apresenta-se a proposta de um protocolo para a promoção dos processos de *design thinking* e cocriação coerente com os princípios da Nova Governança Pública.

2.3 O design thinking como ferramenta para a cocriação

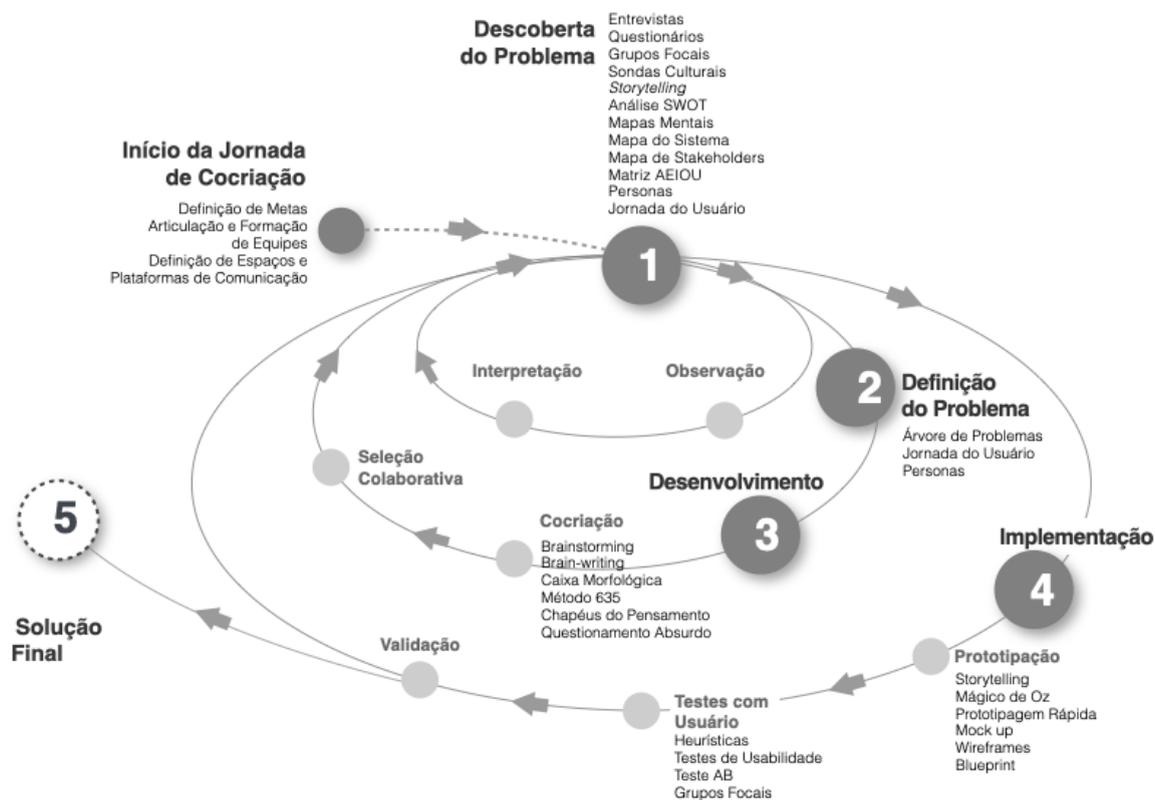
O design thinking consolidou-se no final dos anos noventa do século passado como uma abordagem para sistematizar o processo de resolução de problemas dentro de empresas e organizações.

Na sua essência, o DT promove o trabalho colaborativo de equipes interdisciplinares através de um processo iterativo conhecido como metodologia do “diamante duplo”, geralmente estruturado em quatro fases principais: (1) descoberta do problema, (2) definição, (3) desenvolvimento e (4) implementação da solução. Ao longo de cada fase, e a depender do problema a ser trabalhado, o DT sugere o uso de diversas ferramentas que facilitam o entendimento do problema, promovem a comunicação entre os membros da equipe e estimulam o processo de cocriação.

Timidamente, as evidências encontradas na literatura sugerem que o design thinking vem sendo implementado dentro do contexto da nova governança pública. Porém, os detalhes

de como esse processo é conduzido, quais ferramentas são utilizadas e, de que forma são executados os processos de cocriação não constam nesses registros, o que motivou a apresentação do seguinte protocolo (Figura 1) baseado na metodologia do diamante duplo.

Figura 1: Protocolo para promoção do design thinking e práticas de cocriação



Fonte: os autores

Considerando que o processo de cocriação de serviços não é linear, e que de forma cíclica permite a retroalimentação, as ferramentas discutidas a seguir podem ser utilizadas individualmente ou em conjunto em cada uma das fases, não sendo necessário a utilização de todas elas.

- 1) **na fase de descoberta:** No setor público, a descoberta de um problema está ligado principalmente à agenda política, aos mecanismos de indução e ao controle social externo. No contexto da NGP, o design thinking fornece ferramentas que facilitam o processo de descoberta de um problema de forma colaborativa por parte dos representantes de cada uma dessas instâncias.

Geralmente, a fase de descoberta é caracterizada por ser uma etapa de divergência, onde são coletadas muitas informações que precisam ser sistematizadas e compartilhadas por todos os membros da equipe de forma que permitam gerar *insights* relevantes na identificação de um problema. Para fomentar a efetiva colaboração entre os membros da equipe, recomenda-se a adoção de plataformas e ferramentas digitais de compartilhamento e visualização de informações tais como o Miro, o Trello ou o Discord, as quais facilitam a comunicação e a interação, permitindo que equipes possam realizar reuniões de trabalho colaborativo, de forma presencial ou remota e em formato síncrono ou assíncrono (tabela 1). O uso desse tipo de ferramentas facilita a definição de uma agenda de trabalho comum e a organização das equipes.

Tabela 1: Plataformas digitais de compartilhamento e visualização de informações

	Miro	Trello	Discord
O que é	aplicativo para criar quadros interativos, reunir e ilustrar ideias, fazer mapas mentais e organizar tarefas.	auxilia no gerenciamento de projetos, com o acompanhamento de cada etapa a ser realizada e a identificação de quem é o responsável por cada atividade.	ferramenta gratuita de conversação online
Recursos Oferecidos	caixa de texto, função caneta para desenhos, notas adesivas, adicionar formas e fazer upload de fotos e de comentários.	lista de listas, cheia de cartões, usada por cada membro de um projeto. Ao abrir um cartão, é possível adicionar comentários, carregar anexos, criar checklists, fazer upload de arquivos, adicionar etiquetas e prazos.	permite trocas de mensagens por texto, voz e vídeo
Recursos de Colaboração	Permite adicionar novos usuários e compartilhar o board com outros colaboradores de forma síncrona	Não há limites de pessoas que podem acessar um projeto. Todos veem o mesmo quadro e a visão geral simultaneamente.	permite separar cada projeto em um canal diferente evitando que assuntos se misturem ou que um sobressaia sobre o outro.

Fonte: os autores

Um dos primeiros passos a ser realizado nesta etapa de descoberta do problema é a aplicação de ferramentas de pesquisa com usuários tais como, Questionários, Entrevistas, Netnografia, Grupos Focais e Sondas Culturais, as quais permitem a coleta sistemática de informações que auxiliam na compreensão do problema.

- entrevistas: pode ser semiestruturada quando é guiada por um roteiro prévio flexível; ou, não estruturada (aberta) conduzida pelo próprio entrevistado; ou ainda estruturada (fechada) formada por um esquema composto por tópicos ou perguntas (Fraser & Gondim, 2004). A IDEO (2009) disponibiliza um kit de ferramentas que orientam detalhadamente a realização de entrevistas.
- netnografia: derivada da etnografia e adaptada para ser baseada na análise das interações virtuais considera o contexto virtual como o ambiente de acesso à informação. Freitas & Leão (2012) apresentam um guia de utilização;
- grupos focais: associada às técnicas de entrevistas em profundidade e de observação participante de um determinado grupo, que pode ser realizado presencialmente ou remotamente conforme descreveram Oliveira et al (2022);
- sondas culturais: estratégia de coleta de dados com foco na observação das emoções e a experiência do usuário com algum serviço ou produto (de Medeiros Maciel, 2018).

Uma vez coletadas as primeiras informações sobre um possível problema, é possível construir o Mapa de Stakeholders e Mapa do Sistema (mapas mentais), a Matriz AEIOU, a Análise de Similares e a Jornada do Usuário. Tais ferramentas facilitam a sistematização e categorização das informações coletadas, facilitando a identificação das “dores” e “desejos” das pessoas afetadas e interessadas por uma determinada problemática;

- mapa de stakeholders: representação visual de todas as pessoas afetadas e interessadas pelo problema analisado, identificando suas relações e conexões, seu potencial e seu poder de influência no desenvolvimento do projeto (Savina, 2022);
- mapa do sistema: serve para registrar todos os atores, os componentes e os fluxos do sistema observado. Geralmente os fluxos podem ser trocas de informação entre atores,

trocas de objetos físicos como mercadorias, e de fluxos de dinheiro (quem paga a quem);

- matriz AEIOU: ajuda a entender os usuários de um sistema e suas interações nas mais diversas atividades, com espaços (ambientes) e com produtos e serviços. O objetivo-chave, neste caso, é o de extrair insights mais efetivos das observações. As letras do acrônimo AEIOU correspondem a Atividades, Espaço, Interações, Objetos e Usuários (Martin & Hanington, 2012);
- Análise de similares ou *benchmarking*: permite a comparação sistemática de produtos, serviços ou práticas de organizações reconhecidas como referências do mercado, identificando possíveis melhorias prioritárias para acelerar a curva de aprendizado em processos de inovação (Seibel, 2004);
- jornada do usuário: consiste na representação gráfica das etapas que descrevem como o usuário se relaciona e lida com um produto ou serviço, registrando todos os passos, sentimentos e aspectos importantes dessa interação antes, durante e depois da utilização do produto ou serviço (Polaine et al, 2013).

2) **na fase de definição do problema:** A definição do problema consiste num processo de convergência onde é comum o uso de ferramentas como Personas, Jornada do Usuário e Árvore de Problemas para facilitar o entendimento e definição das "dores dos usuários" a ser trabalhado. Esta é uma etapa essencialmente colaborativa que demanda a participação de todos os membros da equipe na tomada de decisão. Dessa forma, nessa fase são bem vindas abordagens de cocriação que promovam a interação entre os participantes do processo para que ajudem a formular e validar a existência de um problema relevante.

- definição de personas: são representação de usuários do projeto. São a construção de um arquétipo, um personagem que sintetiza bem quem é o usuário, fruto da observação e identificação das características e valores daqueles que irão usufruir do projeto, de forma com que ele se pareça com uma pessoa real, elencando, para isso, suas características, atividades, motivações, relações, opiniões, desejos e interesses;
- jornada do usuário: como dito anteriormente, é um diagrama que documenta as atividades de uma persona em relação a uma questão, assunto, produto ou serviço;
- árvore de problemas: representação gráfica do objetivo central do projeto (tronco), dos meios para alcançá-lo (raízes) e dos efeitos positivos que o alcance dos objetivos provoca na população-alvo (galhos e folhas).

Na medida em que sejam oferecidas diversas modalidades de participação para os stakeholders, maiores são as chances de se chegar à definição de propostas robustas que sejam consensuais para todos os envolvidos no processo. Isso fortalece o trabalho em equipe e motiva o engajamento dos participantes nas próximas etapas do processo de cocriação.

3) **na fase de desenvolvimento:** A fase de desenvolvimento começa geralmente com a geração de alternativas. É nesta fase que os processos de cocriação ou criação colaborativa oferecem seu máximo potencial ao motivar os participantes do processo a fazer uso de técnicas criativas para descobrir possíveis soluções do problema. Dentre as técnicas mais utilizadas nesta fase, recomenda-se o uso das ferramentas de Brainstorming e Brainwriting, Caixa Morfológica, o método 635, os Chapéus do Pensamento e o Questionamento Absurdo, entre outros. Uma característica dessas ferramentas é que todas elas incentivam o trabalho colaborativo e de cocriação. Dessa forma, na medida em que os afetados e interessados do problema posto sejam convidados a participar do processo de geração e seleção de alternativas, maiores as chances de que sejam propostas ideias e soluções relevantes para o problema em tela.

- brainstorming: trata-se de uma dinâmica de grupo, onde todos os envolvidos devem propor o que lhe vêm à mente, sem fazer qualquer julgamento sobre as colocações alheias, principalmente sobre a sua qualidade. A intenção é produzir ideias em quantidade, mesmo que muitas delas acabam descartadas. Podem ser manifestadas de forma oral ou escrita;
- brainwriting e método 6-3-5: é conhecido por tornar as vozes e reflexões dos participantes mais igualitárias, e ter resultados de melhor qualidade por ser baseado em processos onde cada participante constrói algo aperfeiçoando uma ideia já sendo desenvolvida colaborativamente. Originalmente, o método é realizado com 6 pessoas, sendo uma delas o supervisor, responsável por controlar o tempo da dinâmica e instruir os participantes. A temática da atividade deve ser apresentada, e cada um dos participantes terá 5 minutos para registrar 3 ideias diferentes em uma folha de papel. Após os cinco minutos, os papéis devem ser passados para o participante à direita, que terá outros 5 minutos para construir mais 3 ideias em cima daquelas que estão grafadas no papel que recebeu. Este procedimento é realizado 6 vezes (por isso o nome 6-3-5 brainwriting). Ao término, o grupo terá produzido 90 ideias diferentes para serem analisadas posteriormente;
- caixa morfológica: é uma matriz onde as colunas e as linhas representam os vários parâmetros de solução de um problema. Utiliza-se a primeira coluna para as características relevantes ao problema; as linhas horizontais são preenchidas com possibilidades para cada um desses parâmetros. A visualização da matriz é como uma caixa com gavetas, com diversas soluções dentro de cada caixa, sendo uma ferramenta de visualização multidimensional (Bertoluci & Sanches, 2020);
- chapéus do pensamento: o problema é dividido em seus diferentes aspectos (chapéus). Em cada momento, o grupo “veste” o chapéu escolhido pelo facilitador e direciona o pensamento de acordo com o ponto de vista determinado pela cor do chapéu. São 6 cores de chapéu que se referem as etapas do processo: branco (se refere aos fatos, figuras e números concretos), vermelho (palpite, sentimento e intuição), verde (criatividade e ideias), amarelo (pontos positivos e benefícios), e, roxo (cenários negativos e de críticas).
- questionamento absurdo: consiste em uma ferramenta em que se escreve o problema em formato de pergunta. Na sequência se escolhe 3 ou 4 palavras contidas nessa pergunta e se escrevem sinônimos para cada uma delas. As palavras devem ser organizadas por colunas para poderem ser combinadas aleatoriamente entre elas apontando a interrelação entre os elementos chaves do problema, resultando em uma formulação "absurda" que permite perceber o problema por outro ângulo.

De posse de diversas alternativas de solução ao problema, a equipe precisa escolher a alternativa que melhor atende as demandas e necessidades dos usuários. Nesse sentido, o uso de métodos de seleção colaborativa, ou co-seleção, permite que os participantes do processo escolham de maneira explícita e estruturada aquela alternativa que, no consenso do grupo, tem o maior potencial de resolver o problema, atendendo a critérios de escolha tanto objetivos quanto subjetivos.

- 4) **na fase de implementação:** Uma vez selecionada uma alternativa, se faz necessária validação da mesma junto aos afetados e interessados do problema. Esse processo pode ser realizado de forma incremental por meio da construção de protótipos e utilizando as ferramentas de Testes de Usabilidade, Mágico de Oz, Storytelling e Grupos Focais.

- teste de usabilidade: nessa etapa espera-se que o produto ou o serviço seja testado com um protótipo ou teste piloto que possa ser experimentado por usuários, e que permita avaliar concreta e materialmente a solução que está sendo desenvolvida;
- mágico de oz: utilizado para realizar testes de usabilidade e validação de projetos é uma ferramenta de avaliação onde os participantes interagem com um artefato projetado para criar uma ilusão de um produto/serviço funcional, sem ter, necessariamente, o desenvolvimento ou todo o trabalho de se criar um.
- storytelling: também conhecido em português como “Narrativa” é um método qualitativo que ajuda a descrever por meio de uma história os valores, conceitos, significados, estilos de vida associados a um produto ou serviço.
- grupos focais: como dito anteriormente é a condução de um debate / discussão com diversas pessoas.

O processo inicia pela elaboração de protótipos de baixa fidelidade, ou seja de baixo custo e que demandam pouco tempo na sua implementação, mas que permitam conduzir testes rápidos de validação junto ao público alvo. A ideia é empregar o menor tempo e recursos (financeiros e de pessoas) possíveis para validar uma ideia. Caso a ideia não tenha a aceitação do público alvo, parte-se para a validação da seguinte alternativa. Se a alternativa for bem aceita pelo seu público alvo, inicia-se uma próxima rodada com a implementação de um protótipo mais robusto, de média fidelidade, repetindo o processo de validação descrito anteriormente. Após duas ou três rodadas de teste e validação, parte-se para a definição de um plano de implementação da solução num público mais abrangente.

3. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Na sua essência, a nova governança pública promove o envolvimento de diversos atores da sociedade de forma aberta, transparente e colaborativa nos processos de inovação, auxiliando no entendimento das questões e disputas em debate e na discussão de possíveis alternativas e soluções aos problemas da comunidade.

Apesar das evidências da efetividade do uso das ferramentas de cocriação no setor público, a utilização do *design thinking* na gestão pública brasileira ainda precisa ser discutida pois ainda há uma gama de desafios e barreiras a serem superadas para que as ferramentas de cocriação sejam efetivadas, sendo assim a gestão pública brasileira tem um longo caminho a percorrer neste âmbito. Isto perpassa pelo repensar na forma como os problemas e a oferta de serviços e produtos públicos são tratados.

Nesse sentido, o tipo de liderança parece ter papel preponderante para a implantação das metodologias de *design thinking*. Gestores burocratas que tem a cocriação como algo inconveniente e possuem a postura fechada quanto a assunção de risco e falhas no processo dificultam o desenvolvimento destas práticas. Em contraponto, líderes visionários que estão abertos a transformações são vistos com entusiasmo pelos envolvidos no processo. Além disso, essa é uma estratégia de motivação das equipes e de empatia com a percepção dos stakeholders aumentando as chances de sucesso e institucionalização de tais práticas.

Considera-se que esse artigo contribui para ampliar a discussão e por oferecer instrumentos aos gestores públicos para a implantação do design thinking para a cocriação dos serviços públicos isso porque apesar de ainda não estar totalmente aberta a cocriação, começa aos poucos a transformar seus processos com o intuito de viabilizar a participação dos *stakeholders*, assim como considerar e responder as apreciações dos mesmos no movimento da NGP.

No que diz respeito às tarefas de cocriação elas são executadas através de um processo de diálogo sucinto entre seus elementos fundamentais com o objetivo de atingir objetivos coletivos e o interesse público e desta forma devem ser coordenadas. A cocriação faz referência tanto ao engajamento ativo dos atores na prestação de serviços públicos buscando parcerias sustentáveis quanto à colaboração entre os setores destinados à inovação

REFERÊNCIAS

Bertoluci, C. E. & Sanches, R. A. (2020). Uso da Matriz Morfológica para Desenvolvimento de Produtos de Moda a partir de Matéria-Prima Reciclada. *Modapalavra E-periódico*, 13(27), 74-107. <https://doi.org/10.5965/1982615x13272019074>

Brandalise, I., & Werneck, C. (2022). Entre mergulhos, respiros e respingos: inovação pública para aprendizagem coletiva. **Enap**. <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/7142>

Brix, J.; Krogstrup, H. K.; Mortensen, N. M. Evaluating the outcomes of co-production in local government. *Local Government Studies*, 2020. v. 46, n. 2, p. 169–185. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/03003930.2019.1702530>

Buchanan, Richard. 1992. Wicked Problems in design thinking. *Design Issues* 8 (2): 5–21. doi:<https://doi-org.ez16.periodicos.capes.gov.br/10.2307/1511637>.

Criado, J. I.; Dias, T. F.; Sano, H.; Rojas-Martín, F.; Silvan, A. & Isidro Filho, A. (2021) Public Innovation and Living Labs in Action: A Comparative Analysis in post-New Public Management Contexts, *International Journal of Public Administration*, 44:6, 451-464, DOI: [10.1080/01900692.2020.1729181](https://doi.org/10.1080/01900692.2020.1729181)

Design Council (2005). Framework for Innovation: Design Council's evolved Double Diamond. Disponível em www.designcouncil.org.uk/our-work/skills-learning/tools-frameworks/framework-for-innovation-design-councils-evolved-double-diamond/

Dunne, D. (2018) Implementing design thinking in organizations: an exploratory study. *J Org Design* 7, 16. <https://doi.org/10.1186/s41469-018-0040-7>

ENAP - Escola Nacional de Administração Pública (2018). Relato do projeto Banco Central: Design Thinking e Cidadania Financeira. *Repositorio.enap.gov.br*, 51. <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3408>

Emmendoerfer, M. L.; Silva, F. C. Da; Lima, A. A. T. De F. De C. Evidências de Inovação Social na Gestão Pública do Turismo em Minas Gerais - Brasil: O Modelo de Circuitos Turísticos em Análise. *PASOS. Revista de Turismo y Patrimônio Cultural*, 2011. v. 9, n. 2, p. 397–410.

Fernandes, M.; Nunes, N. & Mota, R. (2019). Da iniciativa ao laboratório de inovação: a jornada INOVANAC. In: CAVALCANTE, Pedro. *Inovação e políticas públicas: superando o mito da ideia*. Brasília. p. 341-355.

Freeman, R. E. (1984). *Strategic management: a stakeholder approach*. Boston: Pitman.

Fraser, M. T. D. & Gondim, S. M. G. (2004). Da fala do outro ao texto negociado: discussões sobre a entrevista na pesquisa qualitativa. *Paidéia* (Ribeirão Preto). 14(28), p. 139-152, <https://doi.org/10.1590/S0103-863X2004000200004>

Freitas, G. K. A., & Leão, A. L. M. S. (2012). Concepção da Netnografia da Comunicação: uma abordagem aplicada à pesquisa em administração. *GESTÃO.Org - Revista Eletrônica de Gestão Organizacional*, 10(2), 211-228.

Gasco-Hernandez, M., Sandoval-Almazan, R., Gil-Garcia, J.R. (2017). Open Innovation and Co-creation in the Public Sector: Understanding the Role of Intermediaries. In: , et al. *Electronic Participation. ePart 2017. Lecture Notes in Computer Science*, vol 10429. Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-319-64322-9_12

Gómez, C. P. & Rodrigues, A. L. (2020). O papel da Gestão Pública na Inovação Social. XLIV ENANPAD. Encontro da ANPAD. São Paulo.

GNOVA – Laboratório de Inovação em Governo (2017). *Kit de ferramentas: design thinking – aplicado ao serviço público*. 32 slides. <http://repositorio.enap.gov.br/handle/1/3138>

Hambleton, R. (2019). The New Civic Leadership: Place and the co-creation of public innovation. *Public Money & Management*, 39:4, 271-279, DOI: [10.1080/09540962.2019.1592908](https://doi.org/10.1080/09540962.2019.1592908)

Haug, N. & Mergel, I. (2021). Public Value Co-Creation in Living Labs - Results from Three Case Studies. *Administrative Sciences* 11: 74. <https://doi.org/10.3390/admsci11030074>

IDEO. HCD (2009). Human Centered Design: Kit de ferramentas. EUA: Ideo, 2009. 102 p. Disponível em https://hcd-connect-production.s3.amazonaws.com/toolkit/en/portuguese_download/ideo_hcd_toolkit_complete_portuguese.pdf

Martin, B.; Hanington, B. *Universal Methods of Design: 100 Ways to Research Complex Problems, Develop Innovative Ideas, and Design Effective Solutions*. Rockport Publishers, 2012.

McGann, M.; Blomkamp, E. & Lewis, J.M. The rise of public sector innovation labs: experiments in design thinking for policy. *Policy Sci* 51, 249–267 (2018). <https://doi.org/10.1007/s11077-018-9315-7>

de Medeiros Maciel, S. F. (2018). Sondas culturais como método para a criação de dados em pesquisas com crianças. *Revista Teias*, 19(53), 155-168.

Misciagna, M. M. & Rinaldi, A. (2019). Co-creation in the public sector: A tool for innovation. *Proceedings of the International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organizational Learning, ICICKM, 2019-December*, pp. 251-257

Merickova, B. M.; Nemeč, J. & Svidroňová, M. (2015). Co-creation in Local Public Services Delivery Innovation: Slovak Experience. *Lex Localis - Journal of Local Self-Government*, 13(3), 521–535. [https://doi.org/10.4335/13.3.521-535\(2015\)](https://doi.org/10.4335/13.3.521-535(2015))

Oliveira, J. C. D., Penido, C. M. F., Franco, A. C. R., Santos, T. L. A. D., & Silva, B. A. W. (2022). Especificidades do grupo focal on-line: uma revisão integrativa. *Ciência & Saúde Coletiva*, 27, 1813-1826.

Osborne, S. P. (2006). The new public governance? *Public Management Review*, v. 8, n. 3, p. 377–387. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/14719030600853022%0APublished>

Pereira, B. A. D. & Ckagnazaroff, I. B. Contribuições para a consolidação da New Public Governance: identificação das dimensões para sua análise. *Cadernos EBAPE.BR*, 2021. v. 19, n. 1, p. 111–122. Disponível em: <<https://doi.org/10.1590/1679-395120200104>>.

POLAINE, Andy; LØVLIE, Lavrans; REASON, Ben. *Service Design: From insight to implementation*. Rosenfeld media, 2013.

Portal do GNOVA – Laboratório de Inovação em Governo (2022). Escola Nacional de Administração Pública (ENAP). <https://gnova.enap.gov.br/pt/>

Portal Ipea Lab Gov (2022). Ipea lab gov inovação no setor público. <https://www.ipea.gov.br/labgov/inovacoes>

Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004a). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*, [s. l.], v. 18, n. 3, p. 5–14. Disponível em: <https://doi.org/10.1002/dir.20015>

Prahalad, C. K. & Ramaswamy, V. (2004b). Co- creating unique value with customers. *Strategy & Leadership*, [s. l.], v. 32, n. 3, p. 4–9. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/10878570410699249>

Rădulescu, M. A.; Leendertse, W. & Arts, J. (2020). Conditions for Co-Creation in Infrastructure Projects: Experiences from the Overdiepse Polder Project (The Netherlands). *Sustainability*, 12(18), 7736. doi:10.3390/su12187736

Santos, H.; Kapoor, K.; Tonelli, D.; Weerakkody, V; Sousa, D.; De Souza Bermejo, P. (2015). Collaborative Innovation in the Public Sector a Case of the Brazilian Federal Government. *Lecture Notes in Computer Science*. 9265. 132-145. 10.1007/978-3-319-22389-6_10.

Santos, I.; Nobre, A.; Ibiapina, J.; Oliveira, P.; Carvalho, Z.; Oliveira, A. (2017). Strategies and Methodologies for Civic Engagement and Social Empowerment. 157-160. 10.1109/S3C.2017.8501396.

SAVINA, A. Complete Stakeholder Mapping Guide. Disponível em: <<https://miro.com/blog/stakeholder-mapping/>>. Acesso em: 15 jul. 2022.

Scupola, A. et al. (2021). Understandings of social innovation within the danish public sector: A literature review. *Administrative Sciences*, v. 11, n. 2, p. 1–18.

SEIBEL, Silene. Um modelo de benchmarking baseado no sistema produtivo classe mundial para avaliação de práticas e performances da indústria exportadora brasileira. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção e Sistemas. Florianópolis. 2004.

Seo, B. K. (2022). Co-creation of knowledge in the urban planning context: The case of participatory planning for transitional social housing in Hong Kong, *Cities*, Volume 122, p. 103518, ISSN 0264-2751. <https://doi.org/10.1016/j.cities.2021.103518>.

Silvestre, H. C. A. (2019). (Nova) Governança Pública. Brasília: Enap. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4286/1/10_Livro_A%20%28Nova%29%20Governan%C3%A7a%20P%C3%ABblica.pdf>.

Sirendi, R., & Taveter, K. (2016). Bringing Service design thinking into the Public Sector to Create Proactive and User-Friendly Public Services. *Lecture Notes in Computer Science*, 221–230. doi:10.1007/978-3-319-39399-5_21

Sørensen, E. & Torfing, J. (2013). Enhancing Social Innovation by Rethinking Collaboration, Leadership and Public Governance. *Social Frontiers*, p. 1–12.

Toots, M., McBride, K., Kalvet, T., & Krimmer, R. (2017). Open Data as Enabler of Public Service Co-creation: Exploring the Drivers and Barriers. *2017 Conference for E-Democracy and Open Government (CeDEM)*, 102-112.

Velotti, L.; Botti, A.; Vesci, M. Public-private partnerships and network governance: What are the challenges? *Public Performance and Management Review*, 2012. v. 36, n. 2, p. 340–365. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.2753/PMR1530-9576360209>.

Vinni, R. (2021). The Potential of design thinking and Total Quality Management in Creating Public Value. *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*,14(1) 285-309. <https://doi.org/10.2478/nispa-2021-0011>

Yu, J., Wen, Y., Jin, J., & Zhang, Y. (2019). Towards a service-dominant platform for public value co-creation in a smart city: Evidence from two metropolitan cities in China. *Technological Forecasting and Social Change*.