

2

O Design e o Setor Público

Conforme explicado anteriormente, a observação do design nas organizações pública exigiu uma revisão bibliográfica concisa sobre o design e a gestão do design nas organizações. Além disso, foram revisados estudos sobre o design no setor público, explorando questões pertinentes ao contexto em que as organizações públicas se inserem, como questões econômicas, serviços e políticas públicas. Assim, a revisão bibliográfica descrita a seguir proporcionou uma visão do contexto em que as organizações públicas se inserem, proporcionando uma melhor perspectiva sobre o problema.

2.1.

Organizações Públicas x Organizações Privadas.

Há uma série de produções científicas que abordam as semelhanças e diferenças entre os setores público e privado, sendo essa uma questão comum nos campos da administração pública, política e economia. Aparentemente, a distinção predominante envolve a 'propriedade' das organizações públicas e privadas (RAINEY, H.; BACKOFF, R; LEVINE, C.; 1976). Isto é, as organizações privadas são propriedade de empresários ou acionistas, enquanto as organizações públicas são apropriadas coletivamente por membros de uma comunidade política. Supostamente, essa distinção está relacionada a outras duas variáveis com resultados diferentes nos setores público e privado: o (1) financiamento e o (2) controle. Em primeiro lugar, as organizações públicas são majoritariamente financiadas por tributações, enquanto as privadas são mantidas mediante os honorários pagos pelos clientes (WALMSLEY, G.; ZALD, M.; 1973). Em segundo lugar, as organizações públicas são predominantemente controladas por forças políticas, enquanto as privadas por forças de mercado. Desse modo, as organizações públicas são restringidas majoritariamente pelo sistema político, enquanto as privadas pelo sistema econômico (DAHL, R.; LINDBLOOM, C.; 1953).

Bozeman (1987) sistematizou essas três variáveis (propriedade, financiamento e controle) em um modelo 'dimensional' de publicização – característica do que é público, transparente. Segundo o autor, nenhuma organização é totalmente pública ou privada. Isto é, todas as organizações se encaixam simultaneamente nas três dimensões da publicização, mas tem comportamentos diferentes em relação a essas variáveis. Nas organizações privadas, por exemplo, proprietários e acionistas são incentivados monetariamente a monitorar o desempenho dos gestores. Nas organizações públicas, por sua vez, o monitoramento é um “bem público”, sendo papel dos eleitores fiscalizar o funcionamento da organização. Desse modo, as três dimensões da publicização influenciam o comportamento e os processos organizacionais em diferentes esferas (BOYNE, G. A.; 2002).

Aparentemente, não existem evidências científicas significativas que contestem a similaridade nos aspectos fundamentais da gestão de organizações públicas e privadas, como pessoas, departamentos e processos. Contudo, isso não significa que não existam diferenças entre essas organizações. Por exemplo, há evidências quantitativas de práticas e políticas de recursos humanos distintas (BOYNE, G. A.; JENKINS, G.; POOLE, M.; 1999), e de diferentes processos de tomada de decisão (NUTT, P.; 2000) nos setores público e privado. Além disso, também existem evidências qualitativas que apontam diferenças, como os estilos distintos de gestão estratégica nos setores público e privado (SHORTELL, S.; MORRISON, E.; FRIEDMAN, B.; 1990). Aparentemente, não há estudos que refutem o uso de práticas de sucesso de organizações privadas em organizações públicas (BOYNE, G. A.; 2002). De fato, as semelhanças entre os setores público e privado permitiram o surgimento de movimentos ideológicos embasados por esse preceito, como a Nova Gestão Pública – NGP (*New Public Administration – NPM*), que defende a criação de contextos institucionais e organizacionais no setor público espelhados nos modelos estruturais e gerenciais do setor privado (DAWSON, S.; DARGIE, C.; 2002).

A seguir, discutimos as possíveis contribuições do design para o setor público, investigando o contexto em que as organizações públicas se inserem.

2.2. O Design para uma Política Econômica

Segundo Whicher, Raulik-Murphy e Cawood (2011), há uma série de produções científicas que indicam contribuições positivas do design para o crescimento econômico. Nos últimos anos, pesquisadores e profissionais de todo o mundo têm se concentrado na avaliação do impacto do design a níveis micro e macroeconômicos. Assim, temas como o retorno do investimento em design foram amplamente explorados, validando o valor comercial do design para potenciais clientes e tomadores de decisão a nível governamental. No entanto, mensurar estatisticamente o design ainda é uma tarefa um tanto quanto complicada, uma vez que as contribuições da disciplina dificilmente conseguem ser extraídas do contexto comercial (WHICHER, A.; RAULIK-MURPHY, G.; CAWOOD, G.; 2011).

Se a delimitação do campo do design e o modo como se relaciona com as organizações já são atividades árduas, a caracterização do impacto econômico do design parece uma tarefa ainda mais complicada. A seguir, discutimos conceitualmente como o design contribui em um contexto macroeconômico, evitando discussões estatísticas.

2.2.1.O Design e Questões Macroeconômicas

As atividades de design contribuem para o sucesso de uma economia em diversos níveis, como a geração de lucros e receitas fiscais de agências de design e o desenvolvimento dos setores industriais e de serviços, que demandam projetos das mais diversas naturezas (design de espaços, design de produtos, design para o varejo, etc.). As transformações nas economias nacionais demandam projetos de design, e muitas vezes os designers não estão conscientes desse determinismo. Isto é, as estratégias econômicas nacionais têm impactos a nível nacional e global, conseqüentemente ampliando o contexto onde o design se insere (BORJA DE MOZOTA, B.; 2003).

A expansão da produção de bens de baixo valor agregado (por exemplo, madeira) além das fronteiras nacionais é um fato amplamente conhecido. Todavia, se torna cada vez mais evidente que atividades de maior valor agregado também estão se ampliando no âmbito internacional. Segundo George Cox e Zoe Dayan (2005), economias emergentes, como a Coréia do Sul e Singapura, estão se posicionando como fontes de design e criatividade em vez de fornecedores de

produção de baixo custo. De acordo com os autores, o investimento em design a nível nacional é importante para a sustentabilidade econômica contínua de um país. No entanto, ainda faltam indicadores mais consistentes sobre o papel do design na economia nacional.

Normalmente, a competitividade econômica de um país é medida por sua capacidade de inovar e realizar pesquisas. De acordo com Borja de Mozota (2003), o design geralmente está contabilizado nos orçamentos de pesquisa e desenvolvimento, o que facilita sua penetração nos mais diversos setores econômicos. De modo complementar, Cooper e Press (1995) indicam que o investimento em inovações de produtos, design e marketing são mais favoráveis ao crescimento das economias nacionais do que o investimento em atividades básicas de pesquisa e desenvolvimento, como demonstrado pelo sucesso econômico de países como Japão.

Segundo Borja de Mozota (2003), qualquer processo de inovação, seja radical ou incremental, requer um *input* (entrada de um processo, investimento) de design. De fato, há estudos que indicam que 90% dos projetos de produto são baseados em invenções anteriores e inovações incrementais (ROTHWELL, R.; GARDINER, P.; 1984). Aparentemente, o melhoramento de inovações passadas e projetos de design já existentes é uma estratégia mais confiável para o sucesso do que o desenvolvimento de produtos inovadores. De acordo com Cooper e Press (1995), o design se preocupa especificamente com a aplicação das inovações, desenvolvendo variações de produtos ou serviços baseados em inovações já existentes. A seguir, ilustramos esse conceito através de um modelo de quatro etapas no espectro de inovação e design aplicado aos avanços dos eletrônicos de consumo proposto pela *Open University* (www.openuniversity.uk).

Tabela 5: O espectro da inovação e do design

Inovações de produtos e componentes básicos	As principais inovações de produtos e componentes	Inovações incrementais de produtos e componentes	Variações de design e novos modelos
Transistor	Rádio transistor	Sony Pocket Radio	
Fita magnética	Philips Fita Cassete	Sony Walkman	Sony Sports Walkman
Microprocessador	Computador pessoal	Apple Macintosh	Apple Mac Performa
Laser	Disco Compacto (CD)	CD de Fotos Kodak	

Extraído de: COOPER M.; PRESS, R., 1995

De acordo com Walsh et. al. (1992), o design está envolvido em todas as etapas do processo de inovação, embora esteja mais relacionado às duas últimas etapas. De modo complementar, Roy et. al. (1986 *apud* BORJA DE MOZOTA, B.; 2003) indicam que o grau de inovação de uma indústria se correlaciona ao sucesso das atividades de design nela praticadas.

Embora a capacidade de inovar e realizar pesquisas sejam questões importantes para as economias nacionais, a rentabilidade de muitos produtos e serviços também depende de aspectos mais intangíveis, como a experiência na entrega de serviços. O design muitas vezes é visto como um subconjunto da inovação, um elemento estético no desenvolvimento de novos produtos. Todavia, o processo de design também apoia a exploração de novas ideias, se tornando relevante para empresas que não estão envolvidas com pesquisa e desenvolvimento ou não são vistas tradicionalmente como inovadoras. Assim, a ênfase na exploração e desenvolvimento da tecnologia é menos relevante para muitas empresas baseadas em serviços, onde a criação de novas marcas e experiências é o fio condutor do sucesso (MOULTRIE, J.; LIVESSEY, F.; 2009).

Segundo James Moultrie e Finbarr Livesey (2009), o setor de design representa um percentual pequeno do produto interno bruto na maioria dos países – por exemplo, 0,02% no Canadá, 0,03% no Reino Unido e 0,06% na Coreia do Sul. Em 2003, o Instituto de Pesquisas Econômicas da Nova Zelândia comparou o ranking de competitividade das nações com o índice de design derivado do *Global Competitive Report* (<http://www.weforum.org>). Segundo os pesquisadores, há uma relação quase linear entre o índice de design e a competitividade nacional. Todavia, os mesmos reconhecem que os indicadores foram escolhidos devido à

sua conveniência, não fornecendo um retrato confiável sobre a relação entre o design e a competitividade nacional. Aparentemente, ainda não há indicadores confiáveis para a mensuração dos benefícios econômicos e não-econômicos do investimento em design a nível nacional (MOULTRIE, J.; LIVESEY, F.; 2009; DESIGN COUNCIL; 2009; WHICHER, A.; RAULIK-MURPHY, G.; CAWOOD, G.; 2011).

Como discutido anteriormente, o design afeta indiretamente indicadores da concorrência internacional, como inovação e pesquisa desenvolvimento, e apoia a exploração de novas ideias auxiliando empresas do setor de serviços. Além disso, o design também contribui para questões macroeconômicas a nível do bem-estar de um país. O valor social do design é parte da ética profissional, e emerge em questões como o equilíbrio social de um país, o bem-estar coletivo e os níveis de consumo. Os designers desenvolvem soluções para alojamentos coletivos, escolas, hospitais, equipamentos urbanos e outros possíveis, podendo atuar diretamente em questões sociais (BORJA DE MOZOTA, B.; 2003).

2.2.2.O Design, Externalidades e a Difusão do Conhecimento

O design é um setor relativamente pequeno se avaliado por critérios como a geração de empregos diretos ou seu volume de negócios. Como discutido no capítulo anterior, as atividades de design são uma parte essencial do processo de desenvolvimento de novos produtos, serviços e processos, se integrando de modo mais amplo nas organizações e na sociedade. Assim, o design aparentemente se insere em diversos setores econômicos através de processos criativos e inovadores nas organizações. A seguir, examinamos a relação entre o design e a economia local sob uma outra perspectiva, centrada em critérios como os efeitos colaterais da produção de conhecimento e externalidades.

De acordo com Laakso e Kostianen (2009), a função (relação matemática) de produção do conhecimento é a ferramenta econômica básica para a análise de fatores que criam atividades inovativas. Segundo os autores, o *output* (resultado de um processo) de uma atividade inovativa é a função (relação matemática) de (1) *inputs* (entradas de um processo, investimentos) em pesquisa e desenvolvimento; (2) *inputs* em capital humano, que envolvem a educação e as competências dos indivíduos; e a (3) concentração geográfica, que entende a localização física das organizações como um fator importante que afeta todos os

tipos de produção. Em suma, o princípio básico da função (relação matemática) de produção do conhecimento é que *inputs* inovadores geram *outputs* inovadores.

O efeito da concentração geográfica no *output* de atividades inovativas se baseia no conceito de externalidades. Uma externalidade é um impacto positivo ou negativo sobre uma parte qualquer que não está envolvida em uma determinada transação econômica. Por exemplo, a poluição do ar é uma externalidade negativa porque afeta indiretamente os residentes de uma cidade. Por sua vez, a expressão aberta de novas ideias é uma externalidade positiva porque elas podem ser livremente utilizadas por outras pessoas. A criação e transmissão de todos os tipos de conhecimento facilmente gera externalidades, uma vez que a difusão do conhecimento dificilmente pode ser evitada. Assim, os conceitos de externalidade e difusão do conhecimento são noções cruciais para o entendimento de como os *outputs* de atividades inovativas impactam as economias urbanas ou regionais (LAAKSO, S.; KOSTIAINEN, E.; 2009).

Maryann Feldman (1994) explica que a concentração geográfica de organizações com as mesmas áreas de atuação afeta positivamente o *output* de inovações. Isto é, a proximidade geográfica aumenta a interação entre essas organizações, resultando na difusão de conhecimento e de inovações entre essas empresas. De modo complementar, Seepo Laakso e Heikki Loikkanen (2004 *apud* LAAKSO, S.; KOSTIAINEN, E.; 2009) indicam que a proximidade geográfica de organizações com áreas de atuação diferentes também afeta positivamente o desempenho dessas empresas.

Paralelamente, Zoltan Acs, David Audretsch e Maryann Feldman (1994) apontam diferenças nos mecanismos de difusão de conhecimento relacionadas ao tamanho das organizações. Isto é, grandes empresas normalmente investem internamente em pesquisa e desenvolvimento. Consequentemente, a comunicação envolvida no processo de produção de conhecimento acontece dentro da organização, potencialmente reduzindo a interação com outras organizações, universidades e institutos de pesquisas. Já as pequenas empresas, como a maioria dos escritórios de design, são mais dependentes da concentração geográfica de empresas e atividades públicas de pesquisa e desenvolvimento, como a produção acadêmica.

Alternativamente, Richard Florida (2011) apresenta uma perspectiva centrada na concentração geográfica de indivíduos criativos. Segundo o autor, o acesso a indivíduos talentosos (capital humano) é a essência da vida econômica moderna, determinando onde as organizações devem se instalar e como as

idades devem competir entre si. Isto é, os indivíduos criativos não se aglomeram mais onde os empregos estão, mas sim em locais que são centros criativos onde gostariam de viver. Assim, o lugar está se tornando a unidade de organização da economia e da sociedade, assumindo o papel antes desempenhado pelas grandes corporações. O crescimento econômico regional então também é impulsionado pelas escolhas das pessoas criativas, que preferem lugares diversos, tolerantes, multidimensionais e abertos a novas ideias.

Assim sendo, um setor econômico de design ativo, dinâmico e agrupado (*cluster*) com outras indústrias e indivíduos inovadores representa um recurso importante para o desenvolvimento urbano e regional, oferecendo oportunidade de diversificação de ramos às organizações e aumentando potencialmente a atratividade local (LAAKSO, S.; KOSTIAINEN, E.; 2009). O design participa de atividades inovativas, auxiliando nos processos de difusão do conhecimento. Por exemplo, os designers difundem o uso de novos materiais e tecnologias em toda a sociedade através do desenvolvimento de novos produtos, familiarizando os indivíduos com as novas possibilidades tecnológicas (BORJA DE MOZOTA, B.; 2003). Todavia, as várias instituições e atores do setor de design necessitam das melhores condições possíveis para o desenvolvimento de um aglomerado (*cluster*) de empresas de design e profissionais criativos.

2.3. O Papel do Design nos Serviços Públicos

As discussões prévias apresentaram o design no âmbito organizacional, debatendo tanto perspectivas sobre o processo de design, quanto disciplinas e funções pelas quais o design se insere nas organizações. Aparentemente, cada organização molda a definição de design de acordo com suas estruturas e necessidades, sendo papel da gestão do design a identificação das disciplinas mais relevantes ao contexto organizacional. Apesar dos semelhantes aspectos fundamentais na gestão de organizações públicas e privadas, as organizações do setor público apresentam estruturas e necessidades diferentes do setor privado, e, portanto, devem utilizar as ferramentas de gestão do design mais apropriadas ao seu contexto. Sem dúvidas, a oferta de serviços públicos de qualidade é uma questão importante para essas organizações, representando uma oportunidade para a atuação dos designers.

De acordo com o *Design Council* (2008b), os investimentos governamentais em serviços públicos aumentaram significativamente nas últimas décadas, mas os serviços ofertados ainda não respondem adequadamente aos novos desafios sociais. A economia de baixo carbono, o envelhecimento populacional e a crescente demanda dos usuários por serviços públicos de qualidade são alguns dos problemas que as organizações públicas enfrentam, e representam uma oportunidade para atividades de inovação. Isto é, a pressão pela resposta a esses problemas sociais cria para as organizações públicas um imperativo por processos inovativos, aos quais o processo de design está relacionado. Serviços públicos mal desenhados são dispendiosos para os governos locais, e uma entrada de design no processo de concepção desses serviços pode ajudar a adequá-los aos novos desafios sociais e a reduzir o custo global dos serviços públicos para os contribuintes (DESIGN COUNCIL; 2008b; DESIGN COMMISSION; 2013).

De acordo com o *Design Council* (2008b), há indícios de que essa pressão por respostas governamentais está impulsionando importantes mudanças na prestação de serviços públicos. Segundo a pesquisa dos autores, 89% das autoridades locais britânicas redesenharam parcialmente ou significativamente seus serviços entre 2006 e 2008, sendo os imperativos sociais os principais impulsionadores dessas mudanças. De modo complementar, uma pesquisa da *Audit Commission* – www.audit-commission.gov.uk (2007), um órgão britânico independente responsável pela fiscalização do uso de dinheiro público, também indicou a ‘eficiência’ como o principal motor da inovação nos serviços públicos britânicos entre 22% das autoridades locais. Atualmente, as políticas governamentais britânicas de serviços públicos são embasadas por esses novos desafios sociais, e os departamentos de governo cada vez mais adotam abordagens inovadoras.

Há uma série de abordagens possíveis para a reforma dos serviços públicos, como a abertura de processos de licitações (contratações públicas), a redução da base de custos dos serviços, a melhora na produtividade e a oferta de serviços com um maior uso da tecnologia. No entanto, a integração de práticas de design parece essencial para que essas abordagens tenham êxito. De acordo com a *Design Commission* (2013), as práticas de design social, design de serviços e design estratégico são as mais adequadas ao contexto da reforma dos serviços públicos. Segundo os autores, essas disciplinas (1) focam os serviços no usuário-cidadão; (2) oferecem uma estrutura criativa para a solução de problemas; (3)

testam as possíveis iterações das potenciais soluções dos problemas, possibilitando uma melhor aprendizagem sobre o tema; (4) identificam novas ideias e serviços relevantes ao contexto público; e (5) envolvem os usuários-cidadãos no processo de reforma dos serviços públicos.

De acordo com o *Design Council* (2008b), as metodologias de design promovem a inovação no setor público devido a natureza colaborativa do processo de design, que engaja usuários-cidadãos e os colaboradores das organizações. Segundo os autores, as práticas de design melhoram a prestação de serviços públicos em cinco aspectos-chave: (1) no desenvolvimento de serviços personalizados, uma vez que o processo de design identifica as necessidades dos usuários-cidadãos e desenvolve serviços adequados a eles; (2) no aperfeiçoamento das equipes de atendimento, uma vez que o treinamento em abordagens de design permite a essas equipes sua aplicação para uma constante melhoria dos serviços; (3) no gerenciamento de risco e prototipagem de novas ideias, uma vez que o desenvolvimento de protótipos permite que as ideias sejam testadas antes que as finanças públicas sejam integralmente comprometidas; (4) na melhoria da eficiência dos serviços e no retorno do investimento, já que as abordagens de design identificam ineficiências nos processos, permitindo que sejam economicamente melhor aproveitados; e (5) na entrega de mais controle aos usuários, visto que as abordagens de design podem oferecer mais controle aos usuários-cidadãos sobre os processos em que estão envolvidos, aproximando-os dos prestadores de serviços. Por exemplo, uma abordagem de design pode auxiliar os pacientes no controle de suas diabetes.

De modo complementar, a *Design Commission* (2013) aponta três características do processo criativo de design como essenciais para a transformação dos serviços públicos: (1) a capacidade de identificar as necessidades dos usuários-cidadãos, conhecendo suas experiências com os serviços e criando intenções compartilhadas; (2) a possibilidade de prototipar novas ideias, auxiliando o processo de tomada de decisões; e (3) sua capacidade de engajamento, envolvendo a administração pública e os usuários-cidadãos.

Primeiro, o processo criativo de design parte tipicamente da “experiência do usuário”, entendendo como se deu sua experiência com o serviço e como futuras experiências podem ser melhores, mais rápidas e mais baratas. Isto é, os designers investigam as preferências, necessidades e o comportamento dos usuários, entendendo todo o contexto que os envolve. Além disso, muitos serviços públicos são projetados para um usuário ‘médio’, desconsiderando os usuários

‘extremos’. Isto é, em um serviço inteiramente digital, usuários altamente habilidosos – ex. hackers – e indivíduos digitalmente analfabetos seriam dois extremos não contemplados no projeto do serviço. De fato, esses poderiam ser os usuários que mais utilizam o serviço, mesmo não se enquadrando como usuários ‘médios’. Desse modo, o entendimento da “experiência do usuário” permite a concepção de serviços públicos inclusivos, considerando usuários ‘extremos’. O processo criativo de design permite uma aproximação entre designers e usuários-cidadãos, permitindo um melhor delineamento dos problemas e criando intenções compartilhadas (DESIGN COMMISSION, 2013).

Segundo, o processo criativo de design auxilia no processo de tomada de decisões. Conforme discutido anteriormente, o processo criativo de design busca diversas fontes de inspiração, encorajando a prototipagem e promovendo um aprendizado empírico nas organizações. Isto é, os designers têm a capacidade de sintetizar conceitos através de formas ou planos, tornando as ideias tangíveis para os tomadores de decisão. Se os designers realizam propriamente suas funções, eles ajudam os tomadores de decisão a explorarem futuros alternativos (BRUCE, M.; BESSANT, J.; 2002; DESIGN COMMISSION, 2013). Frequentemente, a administração pública toma decisões na ausência de evidências empíricas suficientes. Por exemplo, ‘será que as pequenas empresas necessitarão de cartas de crédito?’, ou ‘será que esse tipo de reforma escolar levará a uma maior taxa de alfabetização?’ Nesse contexto, o desenvolvimento de protótipos ensaia conceitos em pequena escala, testando ideias antes que as finanças públicas sejam integralmente comprometidas (DESIGN COMMISSION, 2013).

Terceiro, o processo criativo de design potencialmente auxilia no engajamento público, envolvendo usuários-cidadãos e colaboradores da administração pública. Abordagens como o design social e o design de serviços sugerem que as melhores soluções para um problema surgem a partir de metodologias de co-design. Isto é, essas abordagens privilegiam o conhecimento e a experiência adquirida na interface entre o serviço e o usuário-cidadão, postulando essa iteração como o principal motor de uma política de design. Assim, o envolvimento de cidadãos, contribuintes e usuários desde o início do processo de concepção dos serviços públicos torna esses indivíduos mais participativos e receptivos. Afinal, os usuários-cidadãos sentem um grau de propriedade em relação a esses serviços (DESIGN COMMISSION, 2013).

De acordo com a *Design Commission* (2013), a integração proativa e deliberada do design nas organizações públicas pode maximizar a eficácia das

políticas governamentais, atendendo a demanda dos usuários-cidadãos e reduzindo o custo geral dos serviços públicos. No entanto, há poucos estudos documentados sobre a efetividade do uso do design nos serviços públicos, sendo os projetos do *Design Council* (www.designcouncil.uk) responsáveis pela maior parte dos dados mensurados disponíveis. Contudo, a principal força dos processos criativos de design e o maior problema para sua mensuração no setor público é o fato de que eles são movidos por observações e motivações culturais e qualitativas, e não apenas por 'evidências econômicas'. Isto é, a dificuldade na representação de benefícios e objetivos concebidos em termos qualitativos como descrições quantitativas complica a integração do design nas organizações públicas.

O desenvolvimento de agendas governamentais de inovação permitiu que organizações como o *Design Council*, a NESTA (www.nest.org.uk) e o *Social Innovation Lab for Kent* (www.socialinnovation.typepad.com/silk) incentivassem a integração do design nas organizações públicas, gerando novas demandas e inaugurando mercados. Aparentemente, as organizações públicas britânicas são referências quanto à utilização de processos de design no desenvolvimento de serviços públicos. O *Design Council*, por exemplo, apresenta uma ampla gama de projetos de relevância pública bem-sucedidos, como o 'Design contra o Crime' (www.designagainstcrime.org), relacionado à área de segurança pública, e o 'Design pela Assistência' (www.designcouncil.org.uk/projects/design-care), ligado à saúde pública. De modo semelhante, nações como a Dinamarca, a Finlândia e a Austrália desenvolvem o design no setor público através de organismos e projetos próprios, como o MindLab (www.mind-lab.dk), o Helsinki Design Lab (www.helsinkidesignlab.org) e o DesignGov (www.design.gov.au). De acordo com o projeto '*Sharing Experience Europe*' (www.seeplatform.eu), que busca a integração do design nas políticas de inovação europeias, a grande maioria dos países europeus já possuiu ou está articulando uma estratégia nacional de design (DESIGN COMMISSION, 2013).

2.4. As Políticas Públicas em Design

Conforme discutido anteriormente, há uma série de indícios sobre o valor do design para as organizações e para a sociedade. Apesar disso, as contribuições da disciplina para o desenvolvimento público ainda não foram suficientemente

exploradas e estão longe de serem devidamente explicadas. A nível macroeconômico, por exemplo, há uma dificuldade em auxiliar as organizações (especialmente, as pequenas e médias empresas) na contratação e no gerenciamento de projetos de design, visando a melhoria desses negócios. A nível macroeconômico, por sua vez, há uma necessidade de maiores demonstrações sobre os benefícios do design para o crescimento socioeconômico. Assim sendo, muitos governos nacionais, regionais e municipais optaram por intervenções governamentais, promovendo o design através de políticas e programas de design, e oferecendo apoio para as empresas (RAULIK-MURPHY, G.; CAWOOD, G; 2009).

De acordo com Gisele Raulik-Murphy, Gavin Cawood, Povl Jarsen e Alan Lewis. (2008), o conhecimento dessas carências é essencial para o desenvolvimento de programas eficazes de promoção e apoio ao design. Segundo os autores, a implementação de atividades focadas no desenvolvimento de produtos e serviços ajuda as organizações a se tornarem mais competitivas (especialmente, as pequenas e médias empresas), conseqüentemente fortalecendo os setores industriais e a economia nacional. Aparentemente, a maior parte dos investimentos governamentais em programas de apoio ao design estão direcionados para as pequenas e médias empresas, uma vez que são potencialmente as mais beneficiadas.

Segundo Raulik-Murphy et. al. (2008), há estudos que indicam a existência de estratégias de design em 44 países ao redor do mundo, incluindo políticas governamentais, programas de promoção, programas de educação, e programas de apoio as empresas locais, como ilustrado a seguir:

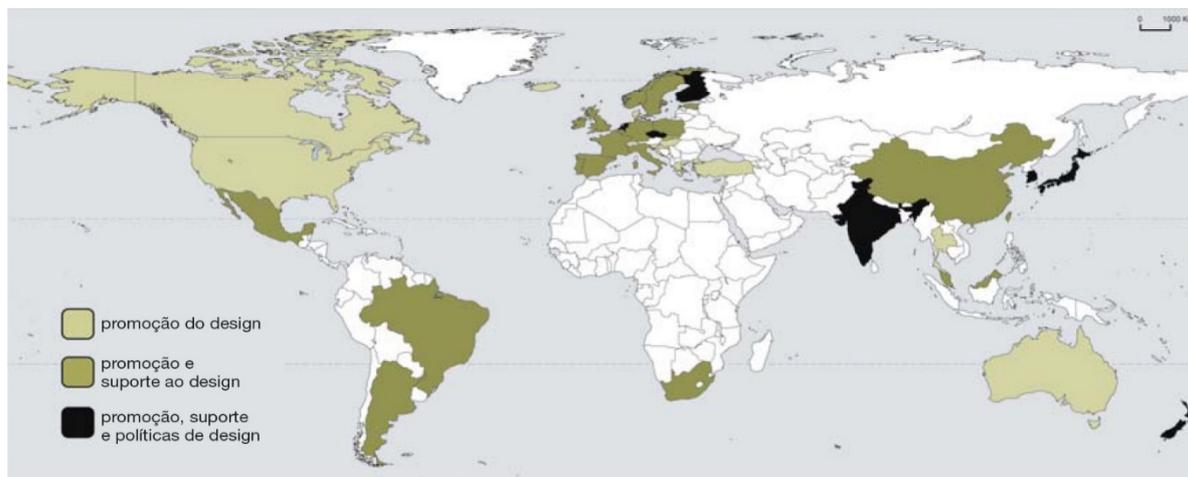


Figura 3: Mapas de estratégias de design

Extraído de: RAULIK-MURPHY et. al.; 2008

De acordo com Whan Oh Sung, Min Jeong Song, Jongmin Park e Kyungwon Chung¹. (2007), programas de apoio ao design são sistemas públicos que incentivam o uso de abordagens de design pelas organizações, visando a melhoria de seus respectivos negócios. Desse modo, os programas de apoio aproximam o design aos diversos setores industriais. De modo complementar, Raulik-Murphy et. al. (2008) explicam que os programas de promoção do design são sistemas direcionados a um público mais amplo, visando um aumento global da conscientização dos benefícios do design (ex. exposições, prêmios, seminários e publicações). Segundo os autores, a implementação tanto de programas de promoção quanto de apoio está sujeita à existência de programas de educação em design, os quais envolvem o sistema de educação formal (ex. cursos de graduação e pós-graduação) e as práticas de formação contínua (ex. cursos de formação profissional). Ou seja, a satisfação das demandas geradas pelos sistemas de apoio e pelas campanhas de promoção depende da formação de bons profissionais de design. Assim, o 'apoio', a 'promoção' e a 'educação' formam a estrutura básica de fomento ao design, como demonstrado na Figura 4.

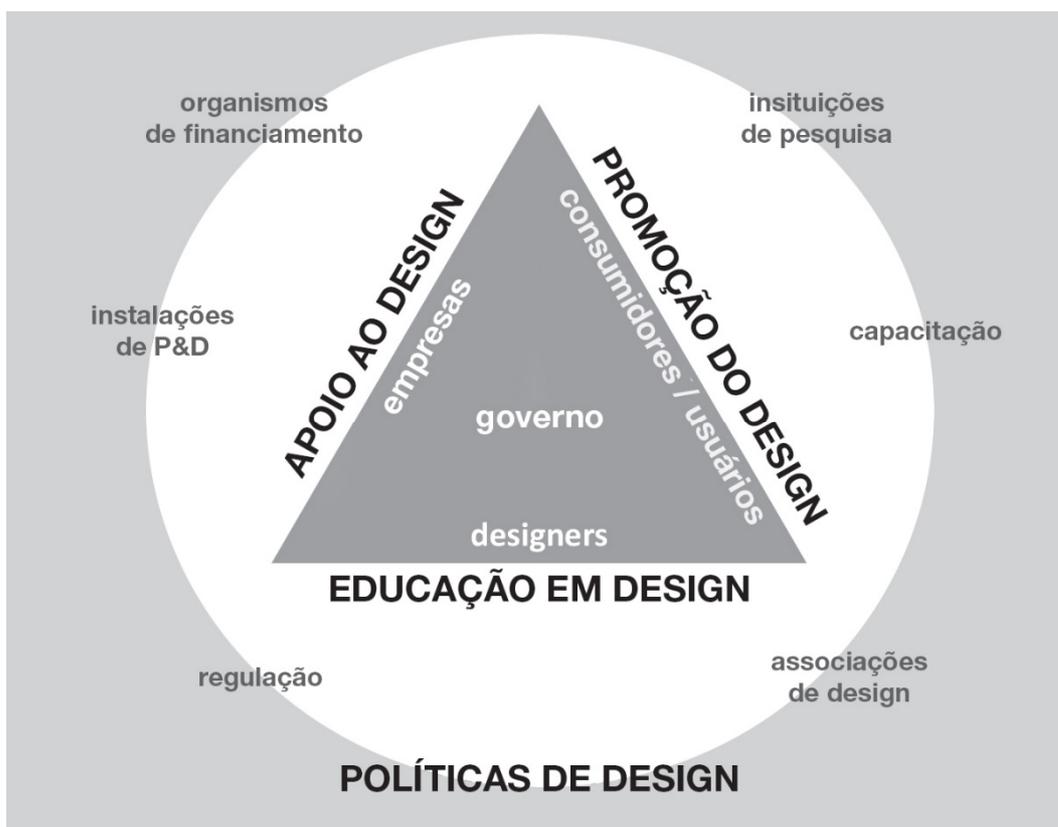


Figura 4: Modelo de estratégia nacional para o fomento do design

Extraído de: RAULIK-MURPHY, G.; CAWOOD, G.; LEWIS, A.; 2010

Conforme a figura acima, a implementação da estrutura básica de fomento ao design (apoio, promoção e educação) pressupõe o estabelecimento de estratégias ou políticas governamentais de design. De acordo com Raulik-Murphy, Cawood e Lewis (2010), políticas de design são estratégias governamentais para o desenvolvimento de recursos nacionais de design, efetivamente fomentando o uso do design. Sem dúvidas, uma questão importante para essas políticas é a concepção de ambientes favoráveis a difusão do design, onde organizações empregam designers para o desenvolvimento de produtos e serviços, e as organizações públicas envolvem os designers no processo de concepção e aperfeiçoamento dos serviços públicos. Assim, as abordagens de design são utilizadas em ampla escala, também auxiliando no desenvolvimento de serviços públicos acessíveis, inclusivos e de baixo custo (RAULIK-MURPHY et. al.; 2008; RAULIK-MURPHY, G.; CAWOOD, G.; LEWIS, A.; 2010).

Segundo Raulik-Murphy, Cawood e Lewis (2010), o processo de formulação de políticas governamentais normalmente segue um modelo cíclico,

compreendendo as seguintes etapas: (1) a identificação de um problema ou oportunidade; (2) o assessoramento com especialistas e representantes de grupos de pressão; (3) a realização de pesquisas de campo e coleta de evidências; (4) a elaboração de recomendações ao governo, indicando claramente as razões de uma possível intervenção pública; (5) a implementação; (6) o monitoramento; e (7) a avaliação do impacto causado, a qual realimenta (*input*) e reinicia o processo cíclico. Contudo, raramente a elaboração de políticas governamentais de design seguem esse modelo. Devido aos diferentes graus de compromisso de cada governo, as políticas governamentais de design assumem diferentes formatos em cada país. Isto é, enquanto alguns países conduzem políticas de design através de organizações nacionais, outros realizam o direcionamento político através de diversos departamentos de governo. Atualmente, a prática mais comum envolve a associação das políticas de design a outras políticas de governo, sendo mais comum a aproximação com as políticas de inovação (RAULIK-MURPHY, G.; CAWOOD, G.; LEWIS, A.; 2010).

A aproximação entre políticas de design e educação também representa uma importante questão no estabelecimento de estratégias governamentais. Isto é, a formação de profissionais de design deve alcançar um número suficiente para o atendimento das expectativas previstas pela política governamental de design. Na maioria dos países, a articulação de uma política de educação em design com as políticas de promoção e apoio é uma tarefa muito difícil. Frequentemente, a responsabilidade por essas agendas pertence a diferentes departamentos de governo, exigindo grande cooperação interdepartamental. Contudo, uma população devidamente educada em design também se torna mais crítica, demandando produtos e serviços bem desenvolvidos (RAULIK-MURPHY, G.; CAWOOD, G.; LEWIS, A.; 2010).

Sendo assim, as políticas governamentais de design determinam um direcionamento estratégico e fomentam um ambiente favorável a difusão do design, enquanto os programas de design são, efetivamente, os sistemas que implementam essas políticas. Atualmente, a maioria das políticas e programas se caracteriza pela exploração do design como vantagem competitiva, visando o crescimento econômico nacional e permitindo que as organizações locais disputem espaço no mercado global. Nesse cenário, as intervenções de governo se justificam no caso de falhas de mercado, visando o desenvolvimento da economia nacional (RAULIK-MURPHY, G.; CAWOOD, G.; LEWIS, A.; 2010).

Conforme indicado anteriormente, a inclusão do design em algumas agendas nacionais (ex. inovação) implementou políticas e programas de design em diversas esferas (apoio, promoção e educação). Assim sendo, os formuladores de políticas (legisladores, coordenadores de programas, etc.) cada vez mais se interessam pela avaliação do impacto do design, investigando seu papel junto a inovação e avaliando seu retorno sobre o investimento. Afinal, esta avaliação alimenta o processo de formulação de políticas governamentais. Contudo, algumas questões dificultam essa avaliação: (1) a falta de definição e parâmetros comuns para a disciplinas de design; (2) a carência de medidas, indicadores e estatísticas disponíveis que permitam comparações internacionais; (3) a existência de critérios subjetivos na avaliação do sucesso de projetos, programas e políticas; (4) a dificuldade em diferenciar as contribuições e o impacto do design dos benefícios de outras disciplinas semelhantes (ex. medidas tradicionais de inovação); (5) o alto custo do processo de avaliação do design; (6) a sensibilidade política com relação aos resultados da avaliação (ex. critérios viesados por formuladores de políticas); e (7) a deficiência na utilização do processo de avaliação como uma ferramenta de gestão para a melhoria dos serviços (WHICHER, A.; RAULIK-MURPHY, G.; CAWOOD, G.; 2011).

Conforme indicado anteriormente, parece que a integração do design nas agendas governamentais tem aumentado o reconhecimento da disciplina a nível político. Contudo, ainda não há estudos que confirmem indiscutivelmente as relações causais entre o design e o desenvolvimento socioeconômico, diferenciando as contribuições e o impacto do design dos benefícios oferecidos por outras disciplinas semelhantes, como a inovação. Desse modo, parece importante que os métodos de avaliação do impacto do design ampliem seu escopo, incluindo 'mudanças sociais e ambientais' além de 'evidências econômicas' (WHICHER, A.; RAULIK-MURPHY, G.; CAWOOD, G.; 2011).