

A APLICAÇÃO DO DESIGN THINKING NA GESTÃO PÚBLICA: UMA ANÁLISE BIBLIOMÉTRICA

APPLYING DESIGN THINKING IN PUBLIC MANAGEMENT: A BIBLIOMETRIC ANALYSIS

Diego Cecchin

Universidade Estadual do Rio Grande do Sul
diegocecchin@hotmail.com

Zenicléia Angelita Deggerone

Universidade Estadual do Rio Grande do Sul
zenicleiadeggerone@gmail.com

Márcia Regina Maboni Hoppen Porsch

Universidade Estadual do Rio Grande do Sul
marcia-porsch@uergs.edu.br

Rosemeri da Silva Madrid

Universidade Federal do Pampa
rosemeri.madrid@gmail.com

Aprovado em 07/2025

Resumo

Este estudo teve por objetivo realizar uma análise bibliométrica referente a produção científica que envolve a aplicação do design thinking na gestão pública, no período compreendido entre os anos de 2017 e 2023. Para apurar essas informações, foi realizada uma revisão bibliométrica com base na plataforma Scopus. A compilação do banco de dados ocorreu no programa RStudio utilizando o pacote Bibliometrix. Os resultados identificaram 19 artigos que analisaram como o design thinking pode ser utilizado pelo setor público para fomentar a inovação, auxiliando na formulação de políticas centradas no ser humano, promovendo a co-criação entre governos e cidadãos. Os estudos publicados foram produzidos na Austrália, Holanda, Canadá, Tailândia e Reino Unido, quando os autores mais citados foram: McGann M. (2018), Lewis J.M. (2020) e Howlett M (2020). Os termos mais citados nos estudos foram: setor público, projeto, inovação e elaboração de políticas; e na análise de correspondência múltipla identificou-se a interação entre os termos design thinking com as palavras: inovação, setor público, metodologia, comercialização, desenvolvimento de políticas e processo de reforma. Por fim, conclui-se que o design thinking é uma importante ferramenta de gestão, que oportuniza melhorias no acesso aos serviços públicos e para fortalecer as capacidades institucionais.

Palavras-chave: Setor público. Inovação. Participação.

Abstract

The objective of this study was to carry out a bibliometric analysis of scientific production involving the application of design thinking in public management between 2017 and 2023. To gather this information, a bibliometric review was carried out on the Scopus platform. The database was compiled in the RStudio program using the Bibliometrix package. The results identified 19 articles that analyzed how design thinking can be used by the public sector to foster innovation, helping to formulate human-centered policies and promoting co-creation between governments and citizens. The published studies were produced in Australia, the Netherlands, Canada, Thailand and the United Kingdom, where the most cited authors were: McGann M. (2018), Lewis J.M. (2020) and Howlett M (2020). The most cited terms in the studies were: public sector, project, innovation and policy development; and the multiple correspondence analysis identified the interaction between the terms design thinking with the words: innovation, public sector, methodology, commercialization, policy development and reform process. Finally, it can be concluded that design thinking is an important management tool that can improve access to public services and strengthen institutional capacities.

Keywords: Public sector. Innovation. Participation.

<http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/rea>

1 INTRODUÇÃO

A busca por soluções inovadoras e assertivas na gestão pública, é uma temática que tem sido cada vez mais debatida, em todas as esferas. Diante disso, o design thinking mostra-se uma estratégia relevante para oportunizar melhorias nas práticas administrativas e gerenciais. Trata-se de uma abordagem centrada no ser humano para resolver problemas e inovar, que combina empatia, pensamento criativo, prototipagem e testagem. É amplamente utilizado no design de produtos e serviços, mas também está sendo aplicado em outros campos, como negócios, educação e governos. O design thinking vem impactando o setor público, fornecendo uma abordagem de solução de problemas que pode ajudar a criar políticas e serviços mais eficazes e inovadores (SANTOS, 2024).

Alguns exemplos de como o design thinking foi usado com sucesso no setor público incluem o desenvolvimento de aplicativo para ajudar os cidadãos a se registrarem para votar, a criação de programa de reciclagem de alimentos e a melhoria da experiência de pacientes em hospitais. Os desafios de usar o design thinking no setor público incluem a necessidade de tempo e recursos, a resistência à mudança e a falta de experiência em design thinking. No entanto, os benefícios potenciais do design thinking no setor público superam os desafios, e é provável que seja cada vez mais utilizado (CAMBOIM e BITENCOURT, 2023).

Existem muitas ferramentas que podem ser usadas para implementar o design thinking. Algumas das mais populares incluem: Mapeamento da jornada do usuário: Uma

ferramenta para entender as experiências e interações das pessoas com um produto ou serviço; Brainstorming: Uma técnica para gerar ideias em grupo; Prototipagem rápida: Uma técnica para criar protótipos de suas ideias de forma rápida e fácil; Teste de usabilidade: Uma técnica para testar seus protótipos com usuários reais (MATHIA, 2018).

Diante disso, é evidente que a utilização do design thinking tem potencial de aprofundar o conhecimento sobre as práticas concretas no contexto da gestão pública, oportunizando melhorias nas atividades e políticas públicas desenvolvidas, melhorando o desempenho da organização. Embora haja um crescente interesse nessa abordagem, ainda há lacunas na compreensão sobre quais ferramentas são mais adequadas para diferentes tipos de problemas e quais resultados podem ser esperados.

Neste contexto, o problema de pesquisa estabelecido para este estudo visa identificar: Que tipos de pesquisas relativas à utilização do design thinking na gestão pública foram desenvolvidas entre os anos de 2017 e 2023? Para responder a o questionamento, o presente artigo tem por objetivo realizar uma análise bibliométrica referente a produção científica que envolve a aplicação do design thinking na gestão pública, no período compreendido entre 2017 e 2023. Para isso, utilizou-se o software bibliometrix R e as buscas foram realizadas junto aos artigos indexados na plataforma Scopus, sendo uma das poucas bases que a aplicação bibliometrix, gera análises estatísticas, e gráficas com maior eficiência, proporcionando além de uma análise quantitativa mais relevante, proporcionando uma análise qualitativa mais oportuna, mesmo apresentando uma limitação de publicações, da população que de artigos indexados na Scopus possui.

Justifica-se a realização desta pesquisa, visto que, a mesma contribuirá para o avanço dos debates e disseminação do conhecimento sobre a aplicação do design thinking no setor público, enriquecendo a literatura científica na área de gestão pública e inovação, além de auxiliar gestores, designers e pesquisadores a tomar decisões sobre a escolha e aplicação das ferramentas e técnicas do design thinking em seus projetos.

A identificação das ferramentas e técnicas mais eficazes, pode contribuir para a melhoria da qualidade dos serviços públicos e para a maior satisfação dos cidadãos, ao acessar serviços públicos. Ainda, a pesquisa mostra-se relevante, uma vez que se evidencia a tendência de crescimento da utilização do design thinking no setor público, como forma de apresentar soluções inovadoras para os problemas enfrentados pela gestão pública.

A produção deste artigo, está organizada em cinco seções. Inicialmente foi apresentada a introdução com a contextualização do tema. Na segunda seção é apresentado o referencial que buscou apresentar as reflexões sobre o design thinking e a gestão pública. A terceira seção apresenta os aspectos metodológicos que orientaram a elaboração do estudo. A quarta seção reúne os resultados gerados a partir dos objetivos propostos. Já a última seção é dedicada às considerações sobre os resultados encontrados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO: DESIGN THINKING

Fomentar a inovação e criar um ambiente favorável à criatividade, além de desenvolver soluções, são algumas das diretrizes do design thinking. Essa metodologia foi construída nos anos 90 por David Kelley e Tim Brown, que atuavam em uma consultoria especializada em inovação. A essência dessa abordagem é antiga, pois se baseia na aplicação do design nos processos criativos e produtivos (SEBRAE, 2018).

Ela oferece oportunidades para estabelecer um fluxo de processos dinâmico, construtivo e colaborativo. O design thinking tem potencial de auxiliar na obtenção de resultados mais eficazes e promover uma transformação positiva na mentalidade da empresa, além de integrar e valorizar a participação dos colaboradores no processo de melhorias (SEBRAE, 2018).

O design thinking, portanto, refere-se à forma de raciocínio dos designers, que aplicam um tipo de lógica não convencional no contexto empresarial ou nas políticas públicas: o pensamento abduutivo. Nessa abordagem, busca-se criar questionamentos a partir da observação ou entendimento dos fenômenos; ou seja, são elaboradas perguntas que serão respondidas com base nas informações obtidas durante a análise do contexto que envolve o problema. Dessa maneira, ao adotar uma perspectiva abduitiva, a solução não surge diretamente do problema, mas sim se adapta a ele (MEDEIROS, DA SILVA e MENDONÇA, 2018).

Em síntese, o design thinking é uma ferramenta que influencia a forma de pensar dos gestores, na busca pela resolução de problemas complexos nas organizações. Possui foco no ser humano que vê na multidisciplinaridade, na colaboração e na tangibilização de pensamentos e processos, caminhos que levam a soluções inovadoras. O principal subsídio do design thinking para a gestão pública centra-se no olhar do cidadão, visto que os serviços devem ser pensados e orientados para atender as exigências de sistema, regras e de suas limitações, e só depois sob o ponto de vista do usuário e da sociedade (MEDEIROS, DA SILVA e MENDONÇA, 2018).

O design thinking se revela como um método de construção colaborativa, criativa e focada no ser humano. Essa metodologia se adapta perfeitamente ao contexto da gestão pública, uma vez que permite a solução de problemas complexos de maneira inovadora, gerando valor para o cidadão. Isso é feito por meio de uma compreensão mais profunda da realidade das pessoas, alcançada através da empatia e de uma imersão intensa na vivência do usuário (MEDEIROS, DA SILVA e MENDONÇA, 2018).

Para aplicar o design thinking na prática empresarial e/ou pública, Pimenta (2022) sugere a adoção de quatro etapas distintas e relevantes:

1 – Pesquisa: este é o momento de ouvir as demandas do usuário, observá-lo, entendê-lo e visualizar suas necessidades, obtendo o máximo de feedback possível. Quanto mais completo for esse entendimento, melhor será o processo. Para a coleta de informações nesta etapa, pode-se utilizar entrevistas presenciais; análise SWOT, questionários estruturados, entre outros (PIMENTA, 2022);

2 – Síntese: nesta etapa delimita-se o problema, baseado na análise dos dados apresentados pela pesquisa. É a fase de definir qual é o problema a ser tratado e o que precisa ser resolvido, e essa síntese irá guiar o processo de criação da solução. É

importante ressaltar que a identificação do problema correto a ser tratado, com a maior quantidade de informações assertivas acerca dele irá resultar em um processo mais proveitoso (PIMENTA, 2022);

3 – Ideação: este momento é voltado a desenvolver/criar hipóteses. Deve-se gerar e debater ideias que façam sentido para solucionar o problema devidamente identificado. É importante que as sugestões fluam sem censura ou medo de errar. Após a apresentação de todas as hipóteses, é necessário priorizar as mais relevantes. Como sugestão de ferramentas que possam ser utilizadas nesta etapa, encontram-se: brainstorming; biomimética; matriz de priorização; mapa visual da solução (PIMENTA, 2022);

4 – Implementação: é a fase de desenhar e entregar soluções. Ainda, é o momento de testar os protótipos desenvolvidos e, então, se escolhe o que mais faz sentido para ser implementado. Para essa etapa podem ser utilizadas algumas ferramentas, a exemplo de: Canvas de proposta de valor; Canvas de modelo de negócio ou 5W2H (PIMENTA, 2022).

Por fim, infere-se que essa abordagem consiste na implementação e na garantia de que as ideias preservem sua essência durante todo o estágio de desenvolvimento, até que sejam implementadas. É cada vez mais relevante aplicar o pensamento criativo no ambiente institucional e, para isso, novas práticas como foco em estratégia e inovação vem sendo debatidas, as quais integram soluções inovadoras ao desenvolvimento de modelos de negócios/serviços. Com isso busca-se reunir indivíduos de diferentes áreas de atuação e habilidades, na criação de resultados satisfatórios.

2.1 GESTÃO PÚBLICA

A gestão pública tem um papel fundamental na criação e na execução de políticas públicas que visam atender às demandas da sociedade. Suas atribuições incluem o planejamento estratégico, a utilização eficaz dos recursos disponíveis, a coordenação dos esforços entre diversos órgãos e a avaliação contínua dos impactos gerados pela implementação das políticas públicas.

A gestão pública tem por função elaborar estratégias assertivas para implementar as diretrizes definidas, executar as ações planejadas e monitorar indicadores e riscos. Essas atividades estão ligadas à gestão do que deve ser realizado; trata-se da habilidade de planejar, organizar, liderar e controlar, visando alcançar a relação mais eficiente entre recursos públicos, ações e resultados. (BRASIL, 2023).

Conforme estabelece a Constituição Federal de 1988, a gestão pública, em suas três esferas, deve garantir o exercício dos direitos sociais e individuais, assim como promover a liberdade, a segurança, o bem-estar, o desenvolvimento, a igualdade e a justiça, que são valores essenciais para uma sociedade solidária e livre de preconceitos, pautada pela harmonia social e pela busca de soluções pacíficas para as divergências (BRASIL, 1988).

Além disso, observa-se um esforço cada vez maior para considerar as peculiaridades e particularidades de cada grupo de indivíduos, assim como suas necessidades e

expectativas. Para as instituições públicas, nas suas três esferas, os desafios se concentram nos processos de elaboração, execução e acompanhamento das políticas públicas que atendam de maneira eficaz à complexidade crescente das demandas, especialmente no que diz respeito à segurança alimentar, à erradicação da fome, à nutrição adequada e ao incentivo à agricultura sustentável (MELLO, 2020).

Neste contexto, considerando as funções e responsabilidades atribuídas a gestão pública, a utilização de ferramentas participativas, que envolvem o reconhecimento da demanda dos usuários do serviço e a participação dos entes públicos, mostram-se instrumentos relevantes e com potencial de ofertar serviços públicos de qualidade.

Assim, a inclusão do design thinking, para reconhecer e criar estratégias efetivas para a gestão pública torna-se imprescindível. Para a Escola Superior de Redes (2023), na gestão pública, o design thinking pode ser aplicado em várias áreas, como por exemplo, na criação de novas legislações e no planejamento estratégico. Essa estratégia se torna única, devido a sua capacidade de oferecer soluções para os desafios mais significativos do setor, favorecendo o desenvolvimento de abordagens mais viáveis e alinhadas à realidade (ESCOLA SUPERIOR DE REDES, 2023).

Exemplos de sucesso que envolvem a utilização do design thinking podem ser observadas na: (i) Inova: laboratório de inovação do Ministério Público do Rio de Janeiro; (ii) IdeaRio: laboratório de inovação do Tribunal de Justiça do Estado do Rio de Janeiro; (iii) Mulheres de Favela: laboratório de inovação social da Caixa Econômica; (iv) Embratur Lab: laboratório de inovação para o turismo no Rio de Janeiro. Assim, referenciando a importância do design thinking para a gestão pública, evidencia-se a necessidade de ampliar os debates acerca desta temática e de replicar os exemplos positivos encontrados na literatura.

3 MATERIAL E MÉTODOS

Este estudo adotou como método de pesquisa a análise bibliométrica para identificar a produção científica acerca da utilização do design thinking na gestão pública. Entende-se por bibliometria o campo de estudo que busca examinar dados bibliográficos, como o ano de publicação, a atuação de diferentes países, periódicos e autores, entre outros aspectos (MERIGÓ et al., 2018). Neste contexto, a bibliometria fornece indicadores sobre a produção científica, a produtividade, estabelece relações, identifica a concorrência de elementos e sintetiza as interações entre os agentes envolvidos (MARICATO, 2010).

Compuseram a amostra apenas artigos científicos e que estivessem indexados na Scopus, que tiveram sua publicação os últimos 10 anos, em todo o mundo, sendo identificados artigos relevantes sobre o tema entre os anos de 2017 e 2023. A procura por artigos de relevância para este estudo foi realizada utilizando as palavras-chave: “design thinking” e “setor público”, sendo que estes termos deveriam estar evidenciados no título, nas palavras-chave ou nos resumos dos estudos. Sobre a área do estudo, delimitou-se: ciências sociais, negócios, gestão e contabilidade.

A pesquisa foi classificada como quali quantitativa. Quantitativamente, foram levantados dados numéricos sobre a quantidade de publicações, autores, títulos e objetivos, bem como instituições e países de publicação. Em relação aos dados qualitativos, foram apresentados os temas que tiveram destaque nos estudos e as contribuições para o campo de estudo do design thinking na gestão pública.

Neste contexto, ao aplicar estes filtros, a pesquisa identificou a existência de 108 artigos que apresentavam as palavras chave pesquisadas, mas apenas 19 estudos foram utilizados, com publicações nas mais diversas regiões do mundo. Os dados extraídos foram processados e analisados utilizando a ferramenta bibliometrix e o software de análise de dados o R.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES: AS APLICAÇÕES DO DESIGN THINKING

A aplicação do design thinking na gestão pública é fundamental para impulsionar a inovação e melhorar a qualidade dos serviços oferecidos à sociedade. Por meio de práticas colaborativas e iterativas, o design thinking promove a co-criação entre servidores públicos, gestores e usuários, estimulando a empatia e a experimentação. A pesquisa bibliométrica apurou 19 estudos publicados, com maior relevância sobre o tema. A tabela 1 relaciona a produção científica anual com a média de citações destes estudos, por ano.

Tabela 1 - Produção científica anual e média de citações por ano

Ano	Produção Científica (Anual)	Média de Citações (Anual)
2017	1	0,38
2018	2	13,79
2019	1	2,67
2020	3	9,60
2021	3	2,08
2022	6	1,50
2023	3	3,84
Total	19	33,86

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2024).

Os dados apresentados na tabela 1 apontam que, apesar da reduzida quantidade de estudos disponíveis base de dados, que envolvem a aplicação do design thinking na gestão pública, a média de citações destes é de 33,86 para o período analisado (2017-2023), o que corresponde a 1,78 citações para cada estudo ou 4,83 citações por ano.

Neste contexto, um dos resultados evidenciados por este estudo, retrata a necessidade de ampliar os debates e pesquisas a serem publicizadas, acerca da inserção do design thinking na gestão pública, como forma de tornar o acesso dos cidadãos ao serviço público mais satisfatório, atendendo as suas demandas e expectativas. O Quadro 1, apresentada na sequência, demonstra o título dos artigos selecionados para o este estudo, bem como e a relação com o objetivo desta pesquisa, mais o fator de impacto das revistas em que foram publicados, com base no JCR (Journal Citation reports) de 2023, bem como citar a revista.

Quadro 1 – Título, objetivo, revista e fator de impacto dos artigos selecionados

Nº	Título	Objetivo	Revistas	Fator de Impacto
1	<i>Design thinking</i> e inovação no setor público: Os efeitos divergentes da assunção de riscos, da empatia cognitiva e da empatia emocional no desempenho individual;	Examinar o papel da tomada de risco, da empatia emocional e da empatia cognitiva na probabilidade de implementação da inovação.	<i>Research Policy</i>	7,5
2	A ascensão dos laboratórios de inovação do setor público: Experimentos em <i>design thinking</i> para políticas;	Examina se os laboratórios podem ser classificados em tipos distintos, sua relação com o governo e outros atores políticos e as principais práticas e compromissos metodológicos que sustentam sua abordagem à formulação de políticas.	<i>Policy Sciences</i>	3,8
3	Administração digital, participação pública e transformação dos serviços: O impacto dos tribunais virtuais;	Realizar uma análise crítica dos princípios organizadores dos exames de tribunais virtuais e dos efeitos da revolução do governo digital.	<i>Policy & Politics</i>	4,3
4	Tendências de longo prazo acentuam a importância das habilidades de pensamento criativo e crítico desenvolvidas pelo <i>design thinking</i> e por questões mal definidas;	Apresentar exemplos da estratégia de aprendizagem que foi aplicada em vários cursos.	<i>Teaching Public Administration</i>	1,1
5	De 'se apenas' a 'e se': Um estudo etnográfico sobre <i>design thinking</i> e mudança organizacional	Entender como as organizações do setor público praticam o " <i>design thinking</i> " para responder às demandas em mudança e desenvolver cursos alternativos de ação.	<i>Design Studies</i>	3,2
6	Criação de laboratórios de <i>design</i> inovadores para o setor público: Um caso para a construção de capacidade institucional nas regiões da Ucrânia;	Fornecer informações sobre o estabelecimento de aceleradores externos de inovação para fortalecer a capacidade das instituições públicas. Ainda, definir as oportunidades de desenvolvimento para laboratórios de <i>design</i> inovadores para o setor público nas regiões da Ucrânia pelo caso do Laboratório de Desenvolvimento Intelectual para Regiões Empoderadoras (LIDER).	<i>Problems Perspectives in Management</i>	5,8
7	Fortalecimento da capacidade política: Projeto de política da Nova Zelândia;	Revisar o contexto e a criação do <i>Policy Project</i> , suas contribuições, evidências de seus impactos e perspectivas de sua replicação em outros setores públicos.	<i>Policy & Politics</i>	4,3
8	<i>Design</i> no setor público: Rumo a um modelo de governança pública centrado no ser humano;	Caracterizar o <i>design</i> no setor público que se alinha com descrições em ambientes não públicos, com algumas diferenças. Também buscou-se analisar se as práticas de design público podem sinalizar o surgimento de modelos centrados no ser humano de governança pública.	<i>Public Management Review</i>	5,0
9	Quando o <i>design</i> encontra o poder: <i>Design thinking</i> , inovação do setor público e a política de formulação de políticas;	Examinar o que há de novo no <i>design thinking</i> e comparar isso a abordagens racionais e participativas para a formulação de políticas, destacando a diferença entre suas lógicas, fundamentos e a base sobre a qual elas "falam a verdade ao	<i>Policy & Politics</i>	4,3

		poder". Em seguida, examina-se o impacto do <i>design thinking</i> na formulação de políticas na prática, usando o exemplo de laboratórios de inovação do setor público (PSI).		
10	Aplicação do <i>design thinking</i> ao processo de tomada de decisão: Um estudo de campo em autoridades locais suecas;	Examinar a aplicação do <i>design thinking</i> a processos complexos de tomada de decisão no governo local e vincular o <i>design thinking</i> ao trabalho teórico de pensadores líderes na tomada de decisão.	<i>Management Decision</i>	4,1
11	O potencial do <i>design thinking</i> e da gestão da qualidade total na criação de valor público;	Analisar quando os gestores públicos devem empregar o <i>design thinking</i> e quando devem usar o total <i>quality management</i> na criação de valor público.	<i>Administration And policy</i>	1,1
12	Os limites dos laboratórios de políticas: Características, oportunidades e restrições;	Examinar as características dos laboratórios de políticas em termos de suas formas organizacionais, tamanho, foco e métodos que eles empregam. E, analisar as oportunidades e restrições que os laboratórios têm em relação ao <i>design</i> de políticas.	<i>Policy Design and Pratices</i>	3,1
13	Abrindo caminho para o <i>design thinking</i> no setor público: Uma taxonomia de estratégias;	Identificar as estratégias de <i>design thinking</i> no setor público, para promover uma estrutura prática, de ações estratégicas para construir confiança, formar uma aliança, gerar suporte e aumentar a compatibilidade.	<i>Policy Design and Pratices</i>	3,1
14	Sustentando a inovação da agência governamental tailandesa por meio da eficácia da aprendizagem do <i>design thinking</i> ;	Explorar a eficácia do <i>design thinking</i> no departamento de inovação do setor público tailandês e medir a eficácia da aprendizagem do método de <i>design thinking</i> .	<i>Sustainability</i>	3,3
15	<i>Design thinking</i> no setor público: Um estudo de caso de três municípios dinamarqueses;	Investigar diferentes maneiras pelas quais as organizações públicas se envolvem e introduzem a abordagem do <i>design</i> .	<i>Policy Design and Pratices</i>	3,1
16	Novas formas institucionais públicas e inovação social na governança urbana: Insights do "gabinete do prefeito de novas mecânicas urbanas";	Investigar como as instituições do setor público mudam sua forma e abordagem para alcançar uma governança urbana socialmente inovadora.	<i>Sustainability</i>	3,3
17	Desmantelamento de abordagens tradicionais: <i>design</i> centrado na comunidade no governo local;	Investigar como metodologias e ferramentas como <i>design</i> centrado na comunidade, interrogatórios qualitativos e inteligência emocional podem dar aos praticantes as ferramentas para reimaginar os relacionamentos dos eleitores com seus municípios.	<i>Policy Design and Pratices</i>	3,1
18	Desafios na aplicação do <i>design thinking</i> às políticas públicas: Lidando com as variedades de formulação de políticas e suas vicissitudes.	Discutir as diferenças entre abordagens políticas tradicionais e a inovação na política.	<i>Policy & Politics</i>	4,3
19	<i>Design thinking</i> para P&D Público: Foco no Desempenho de P&D em Institutos Públicos de Pesquisa;	Expandir o escopo tradicional do estudo do <i>design thinking</i> para incluir Institutos de Pesquisa Pública - PRIs – como forma de estimular mudanças no setor público geral.	<i>Sustainability</i>	3,3

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2024).

Com base na Quadro 1 é possível perceber que a aplicação no design thinking na gestão pública possui um forte vínculo com outros temas, como: inovação, empatia, desenvolvimento de políticas, revolução digital, liderança, governança, entre outros. Assim, torna-se evidente que universidades de diversos países estão ampliando suas pesquisas e debates, acerca da necessidade de tornar a gestão pública mais eficiente e competitiva em sua área de atuação.

Na sequência, a Figura 1 apresenta a filiação acadêmica dos autores dos artigos selecionados por este estudo. A figura apresenta como destaque na filiação acadêmica dos autores dos artigos selecionados, a Universidade de Melbourne - com três autores filiados e a Universidade Técnica Nacional de Petróleo e Gás de Ivano-Frankivsk – com dois. As demais universidades todas apresentaram um vínculo de filiação com os autores, sendo elas: Universidade de Aalborg; Centro Dinamarquês de Design; Universidade de Tecnologia de Delft; Universidade Erasmo; Universidade Erasmus de Roterdã; Universidade de Tecnologia de Kaunas; Instituto de Tecnologia Ladkrabang do Rei Mongkut; Universidade Konkuk.

Além destas Universidades, que foram consideradas as mais relevantes pelo software utilizado para o desenvolvimento deste estudo, outras foram citadas, também com um vínculo de filiação cada: Escola de Negócios da Universidade de Leeds; Universidade Mahidol; Universidade Mediterrânea de Reggio Calabria; Universidade Monash; Universidade Radboud; Escola de Ciência da Computação e Estatística (Scss); Universidade Feminina de Seul; Universidade Simon Fraser; Universidade Internacional de Stamford; Universidade de Tecnologia de Tallinn; Escola de Negócios da Universidade de Sydney; Universidade de Tilburgo; Universidade de Bath; Universidade de Cambridge; Universidade de Gotemburgo; Universidade de Melbourne; Universidade de Utreque; Universidade Ocidental de Michigan e Universidade Ocidental.

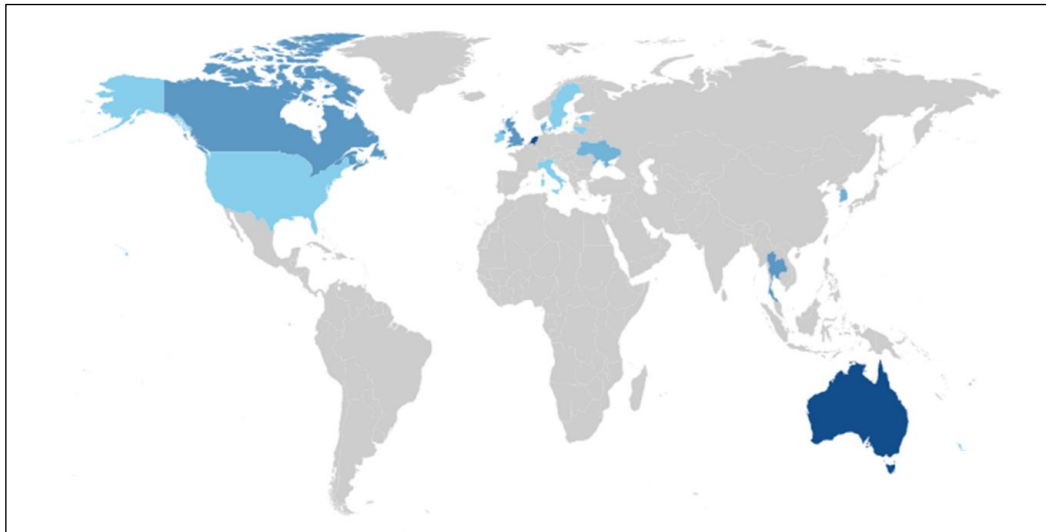
Figura 1 - Filiação acadêmica dos autores dos artigos

<i>The University of Melbourne</i>	3
<i>Ivano Frankivsk National Techilcal University of Oil and Gas</i>	2
<i>Aalborg University</i>	1
<i>Danish Design Centre</i>	1
<i>Delft University of Technology</i>	1
<i>Erasmus University</i>	1
<i>Erasmus University Rotterdam</i>	1
<i>Kaunas University of Technology</i>	1
<i>King Mongkut's Institute of Technology Ladkrabang</i>	1
<i>Konkuk University</i>	1

Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2024).

Neste contexto, observa-se que a pesquisa encontrou vínculos de autores com instituições de distintas localidades do mundo. Por isso, a Figura 2, apresentada a seguir, demonstra os países onde foram registradas ocorrências de produção científica envolvendo a aplicação do design thinking na gestão pública.

Figura 2 - Produção científica por País



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2024).

De acordo com a Figura 2, os Países que possuem maior registro de produção científica sobre a temática pesquisada são: Austrália e Holanda com 6 publicações. Em menor escala, observa-se: Canadá, Tailândia e Reino Unido com 3 publicações; na sequência, com um percentual menor de produções científicas, apresenta-se, Dinamarca, Coreia do Sul e Ucrânia com duas publicações.

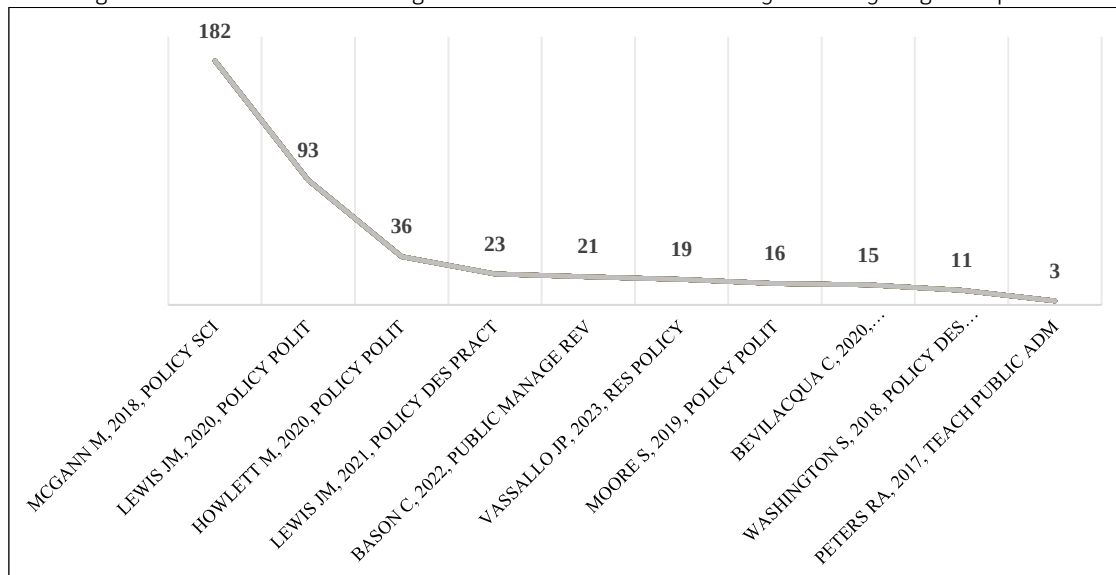
Diante destes dados, observa-se que o Brasil não foi citado na lista de Países com produção científica que relaciona o design thinking com gestão pública. De acordo com Costa (2024), a quantidade de artigos científicos publicados no Brasil registrou uma diminuição de 7,2% em 2023 em relação ao ano anterior, conforme um relatório da editora Elsevier e da agência de notícias Bori.

Esta marca representa a segunda redução consecutiva na produção científica do país. Em 2022, a queda foi ainda mais acentuada, atingindo 8,5% quando comparado a 2021. Com isso, o total de artigos publicados em 2022 está próximo ao nível alcançado em 2019, antes da pandemia de coronavírus. Em apenas dois anos, a produção caiu de 80,5 mil artigos para menos de 69 mil (COSTA, 2024).

Os autores mais citados globalmente, que pesquisam a temática da aplicação do design thinking na gestão pública, são apresentados na Figura 3. Os 10 autores/estudos mais citados globalmente na temática do design thinking na gestão pública, que foram citados nos estudos selecionados, em ordem decrescente são: (i) McGann M. (2018), Política Sci; (ii) Lewis J.M. (2020), Política Política; (iii) Howlett M. (2020), Política Política; (iv) Lewis J. M. (2021), Política de Prática; (v) Bason C. (2022), Revista de Gerenciamento

Público; (vi) Vassallo J. P. (2023), Política de Res.; (vii) Moore S. (2019), Política Política; (viii) Bevilacqua C. (2020), Sustentabilidade; (ix) Washington S. (2018), Política de Prática; (x) Peters R.A. (2017), Ensina Adm. Público.

Figura 3 - Autores mais citados globalmente na temática do *design thinking* na gestão pública



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2024).

Em relação as palavras mais citadas nos títulos, resumos e palavras-chave dos artigos selecionados, apresenta-se na nuvem de palavras, na Figura 4, que ilustra a ocorrência delas. As palavras que aparecem na Figura em fonte maior são aquelas que foram citadas mais vezes entre os estudos, a medida em que a fonte se reduz, diminui também a frequência com que ela é citada.

Figura 4 – Nuvem de palavras



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2024).

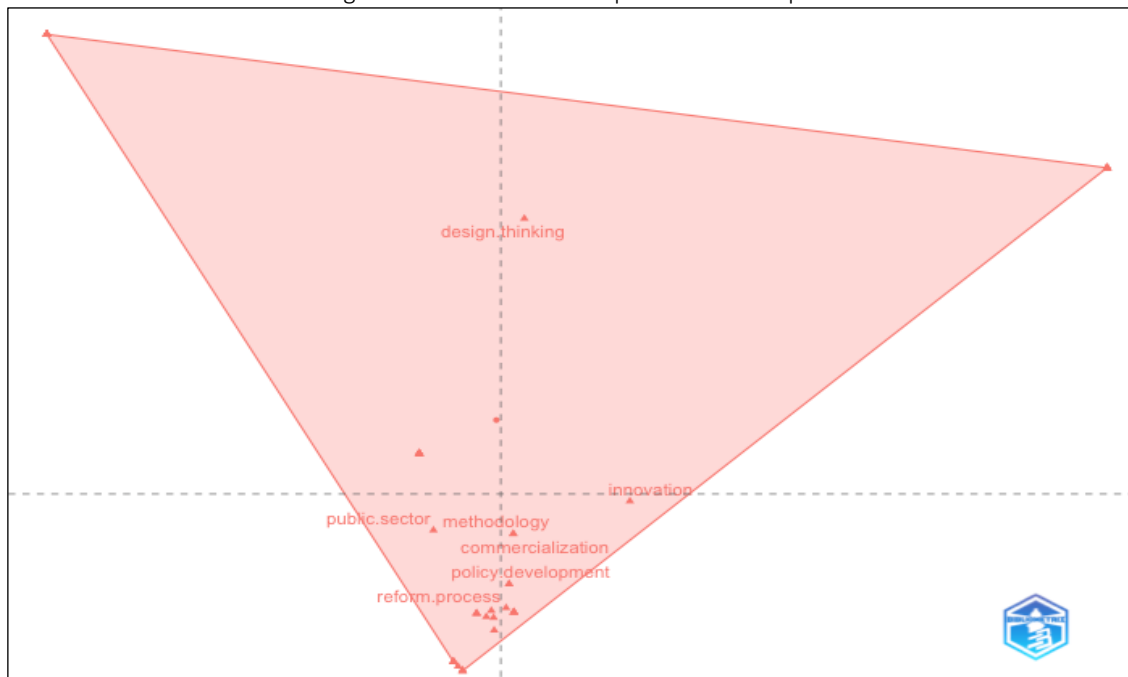
Neste cenário, a palavra setor público, é a mais citadas nos estudos, surgindo 9 vezes, seguida das palavras design e inovação, com destaque de 5 vezes, que precedem elaboração de políticas, com 4 aparições. Na sequência são apresentados os termos design thinking e abordagem participativa, com 3 revelações, e em seguida abordagem de governação e política, com 2 manifestações. Em menor escala, apresentam-se algumas palavras, como pesquisa ação, empatia cognitiva, design colaborativo, valores fundamentais, criativos, análise crítica, tomando uma decisão, prática de design, empatia emocional, governo, gestão pública, inovação no setor público, entre outras.

Por fim, apresenta-se a análise de correspondência múltipla por meio do agrupamento das palavras – Figura 5. Identificou se apenas um agrupamento, ou seja, os estudos analisados partem de um mesmo radical – design thinking e debatem seus resultados utilizando outras terminologias.

Neste contexto, em suma, os artigos selecionados por este estudo partem de uma terminologia comum a todos, o design thinking e relaciona-se com outros termos, como: inovação, setor público, metodologia, comercialização, desenvolvimento de políticas e processo de reforma.

Na literatura é possível observar o vínculo estabelecido entre estes termos. Para Guimarães, Carício e Oliveira (2017) um dos aspectos mais inovadores do design thinking no contexto do setor público é a integração do desenvolvimento de políticas, órgãos governamentais, usuários dos serviços e agências para cooperarem de maneira colaborativa e interativa. Essa abordagem promove uma competência fundamental no serviço público: a capacidade de atuar com empatia.

Figura 5 - Análise de correspondência múltipla



Fonte: Elaborado pelos autores com base nos dados da pesquisa (2024).

Em consonância, Ideo (2018) enfatiza que o design thinking representa uma metodologia inovadora, cujas ferramentas e técnicas têm o potencial de provocar transformações significativas na elaboração de políticas e na prestação de serviços. Esta abordagem se foca no ser humano, o que implica que seu ponto de partida são as necessidades das pessoas, considerando tanto os cidadãos quanto os servidores públicos. A essência dessa abordagem restabelece a conexão entre as pessoas e suas ações, especialmente em um contexto em que cidadãos e servidores sentem-se guiados por processos e normas, em vez de se sentirem empoderados por eles.

A contribuição do artigo para o campo de investigação foi ressaltar a possibilidade de associar o design thinking à gestão pública no Brasil, especialmente, frente aos diversos estudos de sucesso envolvendo a temática, elaborados em cenários internacionais. Entre os ganhos possíveis de serem obtidos com essa prática, destacam-se: incremento de inovação e empatia, desenvolvimento de políticas mais assertivas aos anseios da população, revolução digital, liderança, governança, entre outros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao finalizar este estudo que buscou realizar uma análise bibliométrica referente a produção científica que envolve a aplicação do design thinking na gestão pública, no período compreendido entre 2017 e 2023, constatou-se que a produção de artigos científicos indexados na base de dados Scopus, publicados nestes anos é relativamente baixa, sendo composta por apenas 19 obras.

Neste contexto, conclui-se a necessidade de ampliar os debates e pesquisas a serem publicadas, acerca da inserção do design thinking na gestão pública, como forma de tornar o acesso dos cidadãos ao serviço público mais satisfatório, atendendo as suas demandas e expectativas. Conclui-se que ao analisar os títulos e objetivos dos artigos selecionados, a temática do design thinking na gestão pública possui um forte vínculo com outros temas, como: inovação, empatia, desenvolvimento de políticas, revolução digital, liderança, governança, entre outros.

Acerca da filiação acadêmica dos autores dos artigos selecionados, as universidades que receberam maior destaque foram: Universidade de Melbourne e a Universidade Técnica Nacional de Petróleo e Gás de Ivano-Frankivsk. Sobre os Países que possuem maior registro de produção científica sobre a temática pesquisada, conclui-se que são Austrália, Holanda, Canadá, Tailândia e Reino Unido. E, os autores/estudos mais citados globalmente na temática do design thinking na gestão pública, que foram citados nos estudos selecionados, (i) McGann M. (2018), Política Sci; (ii) Lewis J.M. (2020), Política Política; (iii) Howlett M. (2020), Política Política.

Sobre a nuvem de palavras, constata-se que o termo setor público foi o mais citado, seguido dos termos: projeto, inovação e elaboração de políticas. Esse resultado foi identificado na análise de correspondência múltipla, que identificou o termo design thinking como comum aos estudos que discutem: inovação, setor público, metodologia, comercialização, desenvolvimento de políticas e processo de reforma.

Constata-se neste estudo uma limitação metodologia relativa ao portal de buscas de estudos científicos. Optou-se por investigar estudos indexados junto ao a scopus, contudo, o quantitativo encontrado foi relativamente reduzido. Com isso, como forma de sugestão para estudos futuros, sugere-se ampliar os portais de busca, a exemplo do Google Acadêmico, entre outras plataformas.

Por fim, conclui-se que o design thinking é uma importante ferramenta de gestão e que potencialmente oferta inúmeros benefícios às instituições que adotam esta metodologia. No setor público, este promove melhorias no acesso aos serviços, uma vez que considera a demanda dos cidadãos e para fortalecer capacidades institucionais.

REFERÊNCIAS

BRASIL – SENADO FEDERAL. Constituição da República Federativa do Brasil. 1988. 498p. Disponível em: <https://www2.senado.leg.br/bdsf/bitstream/handle/id/518231/CF88_Livro_EC91_2016.pdf> Acesso em 03 nov. 2024.

BRASIL - Ministério da Gestão e da Inovação em Serviços Públicos. Modelo de Governança e Gestão Pública. 2023. Disponível em: <https://www.gov.br/transferegov/pt-br/manuais/gestao/gestao/modelo-de-governanca-e-da-gestao-publica-gestaopublicagov-br-2_0.pdf>. Acesso em 03 nov. 2024

BASON, C.; AUSTIN, R. D. Design in the public sector: Toward a human centred model of public governance. *Public Management Review*, v. 24, n. 11, 2021.

BEVILACQUA, C.; OU, Y.; PIZZIMENTI, P.; MINERVINO, G. New Public Institutional Forms and Social Innovation in Urban Governance: Insights from the “Mayor’s Office of New Urban Mechanics” (MONUM) in Boston. *Sustainability*, v. 12, n. 1, p. 23, 2020.

BRINKMAN, G.; VAN BUUREN, A.; VOORBERG, W.; VAN DER BIJL-BROUWER, M. Making way for design thinking in the public sector: a taxonomy of strategies. *Policy Design and Practice*, v. 6, n. 3, p. 241-265, 2023.

DZVINCHUK, D.; ORLIV, M.; JANIUNAITE, B.; PETRENKO, V. Creating innovative design labs for the public sector: A case for institutional capacity building in the regions of Ukraine. *Problems and Perspectives in Management*, v. 19, n. 2, p. 320-332, 2021.

CAMBOIM, J. C. V. S. BITENCOURT, B. M. Design thinking e gestão de pessoas: contribuição do método para a construção de objetivos estratégicos nas organizações públicas. *ReBraM – Revista Brasileira Multidisciplinar*. Vol. 27, n.3, 2024.

COSTA, C. Produção científica cai 7% em 2023 e volta ao patamar pré-pandemia: Número de artigos científicos nas ciências médicas caiu 10%. 2024. Disponível em: <<https://agenciabrasil.ebc.com.br/geral/noticia/2024-07/producao-cientifica-cai-7-em-2023-e-volta-ao-patamar-pre-pandemia-0#:~:text=Geral->>

,Produção%20científica%20caixa%207%25%20em%202023,volta%20ao%20patamar%20pré-pandemia&text=A%20publicação%20de%20artigos%20científicos,crescimento%20constante%20durante%205%20anos>. Acesso em 04 nov. 2024.

ESCOLA SUPERIOR DE REDES. 4 exemplos da aplicação do design thinking na administração pública. 2023. Disponível em: <<https://esr.rnp.br/metodos-ageis-e-inovacao/design-thinking-na-administracao-publica/>>. Acesso em 03 nov. 2024.

FRISK, J. E.; BANNISTER, F. Applying design thinking to the decision-making process: a field study in Swedish local authorities. *Management Decision*, v. 60, n. 1, p. 66-85, 2022.

GUIMARÃES P. B. V.; CARÍCIO M. R.; E OLIVEIRA A. C. S. Inovação no setor público com estratégias de design thinking. Salvador 2017.331 pág.

HOWLETT, M. Challenges in applying design thinking to public policy: dealing with the varieties of policy formulation and their vicissitudes. *Policy & Politics*, v. 48, n. 1, p. 49-65, 2020.

HOFF, Y. 5W2H: o que é, como usar, dicas de ferramentas. 2024. Disponível em: <[https://zeev.it/blog/5w2h/#:~:text=para%20Baixar%20Gr%C3%A1tis,%20que%20%C3%A9%205W2H?,todas%20as%20%C3%A1reas%20das%20organiza%C3%A7%C3%B5es](https://zeev.it/blog/5w2h/#:~:text=para%20Baixar%20Grátis,%20que%20%C3%A9%205W2H?,todas%20as%20%C3%A1reas%20das%20organiza%C3%A7%C3%B5es)>. Acesso em 09 nov. 2024.

IDEO. Design para o Serviço Público. 2018. Disponível em: <https://portal.tcu.gov.br/data/files/A1/67/B7/09/B0A1F6107AD96FE6F18818A8/Design_servico_publico_portugues.pdf>. Acesso em 04 nov. 2024.

LEWIS, J. M.; MCGANN, M.; BLOMKAMP, E. When design meets power: design thinking, public sector innovation and the politics of policymaking. *Policy & Politics*, v. 48, n. 1, p. 111-130, 2020.

LEWIS, J. M. The limits of policy labs: characteristics, opportunities and constraints. *Policy Design and Practice*, v. 4, n. 2, p. 242-251, 2020.

LIM, S.; KIM, M.; SAWNG, Y.-W. Design Thinking for Public R&D: Focus on R&D Performance at Public Research Institutes. *Sustainability*, v. 14, n. 13, 2022.

MCGANN, M.; BLOMKAMP, E.; LEWIS, J. M. The rise of public sector innovation labs: experiments in design thinking for policy. *Policy Sci*, v. 51, p. 249-267, 2018.

MARICATO, J. M. Procedimentos metodológicos em estudos bibliométricos e cientométricos: opções e reflexões no contexto dos processos de recuperação e organização da informação. *Estudos contemporâneos em Comunicações e Artes: melhores teses e dissertações da ECA/USP*. ECA/USP, 2010, pp. 1-19.

MATHIAS, L. Ferramentas de Design Thinking: conheça as 6 melhores. 2018. Disponível em: <<https://mindminers.com/blog/ferramentas-de-design-thinking/>>. Acesso em 03 nov. 2024.

MOORE, S. Digital government, public participation and service transformation: the impact of virtual courts. *Policy & Politics*, v. 47, n. 3, p. 495-509, 2019.

FELDER, M.; KLEINHOUT-VLIECK, T.; STEVENS, M.; DE BONT, A. From 'if only' to 'what if': An ethnographic study into design thinking and organizational change. *Design Studies*, v. 86, 2023.

MEDEIROS, C. DA SILVA; G. H. T.; MENDONÇA L. K. Design Thinking e Desing Sprinter no Serviço Público. Agência Nacional de vigilância Sanitária – ANVISA e Escola Nacional de Administração Pública – Enap. 2018. Disponível em: <<https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/4501/1/Guia%20de%20Facilitadores%20-%20Design%20Thinking%20e%20Design%20Sprint%20no%20Setor%20P%C3%BAblico.pdf>>. Acesso em 02 nov. 2024.

MELLO, J. Introdução. In: MELLO, J. Implementação de políticas e atuação de gestores públicos: experiências recentes das políticas de redução das desigualdades. Brasília: Ipea, 2020. 270 p. ISBN: 978-65-5635-000-4.

MERIGÓ, J. M.; PEDRYCZ, W.; WEBER, R.; DE LA SOTTA, C. Fifty years of Information Sciences: a bibliometric overview. *Information Sciences*, vol. 432, 2018, pp. 245-268. Disponível em: <<https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0020025517311167>>. Acesso em 03 nov. 2024.

PEREIRA, D. Modelos de negócios de empresas: Canvas da Proposta de Valor. 2019. Disponível em: <https://analistamodelosdenegocios.com.br/canvas-da-proposta-de-valor/?srsltid=AfmBOoqsgdjczlgvtH1SMqUO8mfr1qmvWCQAE_oJpq5sxfSwuNEGi-6NV>. Acesso em 09 nov. 2024.

PETERS, R. A.; MAATMAN, J. Long-term trends accentuate the import of creative and critical thinking skills developed by design thinking and ill-defined questions. *Teaching Public Administration*, v. 35, n. 2, p. 190-208, 2017.

PROMSIRI, T.; SUKAVEJWORAKIT, K.; KEERATIVUTISEST, V.; VIRASA, T.; KAMPANTHONG, K. Sustaining Thai Government Agency Innovation through Design Thinking Learning Effectiveness. *Sustainability*, v. 14, n. 12, 2022.

PIMENTA, M. O que é Design Thinking? Definição, aplicação e livros. 2022. Disponível em: <https://marcelo.pimenta.com.br/wpcontent/uploads/2022/03/SUPERCONTEUDO_DESIGN_THINKING.pdf>. Acesso em 03 nov. 2024.

SANTOS, J. A. Inovação: como aplicar Design Thinking na Administração Pública? 2024. Disponível em: <<https://clp.org.br/inovacao-como-aplicar-design-thinking-na-administracao-publica/>>. Acesso em 01 nov. 2024

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Guia sobre o que é design thinking e como aplicá-lo! 2018. Disponível em:

<[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/d26c32ac99ed5c8576a3ea1ff90a18af/\\$File/30447.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/d26c32ac99ed5c8576a3ea1ff90a18af/$File/30447.pdf)>. Acesso em 01 nov. 2024.

SEBRAE - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Canvas: Como estruturar seu modelo de negócios. 2024. Disponível em: <<https://sebraepr.com.br/canvas-como-estruturar-seu-modelo-de-negocios/>>. Acesso em 09 nov. 2024.

STAROSTKA, J.; DE GÖTZEN, A.; MORELLI, N. Design thinking in the public sector – a case study of three Danish municipalities. *Policy Design and Practice*, v. 5, n. 4, p. 504-515, 2022.

SINGH RATHORE, N. Dismantling traditional approaches: community-centered design in local government. *Policy Design and Practice*, v. 5, n. 4, p. 550-564, 2022.

VASSALLO, J. P.; BANERJEE, S.; ZAMAN, H.; PRABHU, J. C. Design thinking and public sector innovation: The divergent effects of risk-taking, cognitive empathy and emotional empathy on individual performance. *Research Policy*, v. 52, n. 6, 2023.

VINNI, R. The Potential of Design Thinking and Total Quality Management in Creating Public Value. *NISPAcee Journal of Public Administration and Policy*, v. 14, n. 1, p. 285-309, 2021. 1

WASHINGTON, S.; Mintrom, M. Fortalecendo a capacidade política: Projeto de Política da Nova Zelândia. *Policy Design and Practice*. 2018.