

Design de serviços no setor público: o design no Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)¹

Service design in the public sector: design at the Brazilian Institute of Geography and Statistics (IBGE)

Helga Szpiz

helgaszpiz@gmail.com

Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Rua São Francisco Xavier, 524-1006, 20550-90, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

André Soares Monat

andresmonat@yahoo.com.br

Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Rua São Francisco Xavier, 524-1006, 20550-90, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Gabriel Patrocínio

gabrielpatrocinio@gmail.com

Universidade do Estado do Rio de Janeiro. Rua São Francisco Xavier, 524-1006, 20550-90, Rio de Janeiro, RJ, Brasil

Resumo

O presente artigo pretende abordar o design de serviços no setor público e traçar um panorama do uso do design no Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Inicialmente, conceitos como serviços, serviço público, design de serviços serão definidos. A seguir, será traçado um perfil histórico da implantação do design no IBGE, órgão público que possui em seu quadro efetivo 19 designers, ingressos na instituição através de concurso público. Concluindo, será feito um diagnóstico do uso do design pelo IBGE a partir de ferramentas apropriadas para este fim, abordando a questão do uso do design de serviços e perspectivas para a instituição.

Palavras-chave: setor público, serviços, design de serviços, Escada do Design.

Abstract

This article aims to address the design of services in the public sector and to offer an overview of the use of design at the Brazilian Institute of Geography and Statistics (IBGE). Concepts such as services, public service, service design are initially clarified. Then, the article draws a historical profile of the implementation of design at IBGE, a public agency that currently has 19 designers in its permanent staff, hired through public competition. To conclude, it makes a diagnosis of the use of design by IBGE, on the basis of appropriate tools for this purpose, addressing the issue of the use of service design and prospects for the institution.

Keywords: public sector, services, service design, design ladder.

Introdução

O design de serviços ainda é considerado um campo novo. Somente a partir dos anos 90 e principalmente após os anos 2000, os designers começaram a se dedicar aos serviços. Em 2010, Freire e Damazio destacaram os movimentos iniciais dessa disciplina, a saber: o livro de Hollins e Hollins que foi publicado em 1991; o doutorado de Pacenti, na Itália, no Politécnico de Milão; a nomeação de Birgit Mager para a cátedra de Design de Serviços na Uni-

versidade de Ciências Aplicadas de Colônia na Alemanha e a criação do *Service Design Network*, que também lançou o primeiro periódico especializado, chamado *Touchpoint* (Secomandi, 2014).

Nas últimas duas décadas do séc. XX, tanto a produção industrial quanto o setor de serviços cresceram bastante. Contudo, o que vem acontecendo é que os produtos estão se tornando cada vez mais parecidos. Por essa razão, os serviços são utilizados para criar diferencial entre eles, adicionando-lhes valor e aumentando sua competitividade.

¹ O presente artigo foi originalmente apresentado na IV Conferência Internacional de Design, Engenharia e Gestão para a inovação, realizada na cidade de Florianópolis, entre 7 e 10 de outubro de 2015, pela Universidade Estadual de Santa Catarina. Esta versão do artigo foi aprimorada a partir das considerações do comitê científico do fórum.

Esse artigo tem como um de seus objetivos investigar o alcance e importância do design no setor público e também averiguar em que medida a criação de políticas de design é relevante para essa área.

No Brasil há organizações públicas utilizando design, apesar das dificuldades inerentes ao setor público. Com o objetivo de verificar em que estágio o design se encontra no Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), será traçado um panorama histórico do design desde sua implantação até os dias de hoje. O levantamento e a disseminação de informações estatísticas e geocientíficas para o governo, academia e sociedade fazem parte das atribuições do IBGE, o que pode ser caracterizado como prestação de serviços, justificando o escopo dessa pesquisa.

Para avaliar o uso do design pela instituição, serão utilizadas ferramentas de diagnóstico próprias para esse fim, tais como: o método proposto por Alpay Er e a *design ladder* ou Escada do Design, criada na Dinamarca pelo *Danish Design Centre* em 2003, que tem sido muito usada tanto pelas organizações privadas quanto públicas.

Características dos serviços

De acordo com Shostack (1984), o que diferencia produtos de serviços é que estes não podem ser tocados, experimentados ou dispostos numa prateleira. Por serem intangíveis, serviços só podem ser vivenciados por consumidores através da evidência tangível (*tangible evidence*), que são as coisas que o consumidor pode compreender com seus cinco sentidos. Serviço não é um objeto físico e não pode ser possuído.

Moritz (2005) define serviços a partir do critério de exclusão, isto é, do que não é serviço. Para o autor, uma das características dos serviços é que não são tangíveis e não possuem forma física. E somente quando alguém participa de uma jornada é que perceberá os resultados da prestação de um serviço. Segundo Stickdorn e Schneider (2014), jornada é uma narrativa da experiência dos usuários, que descreve suas interações com o serviço e as emoções que o acompanham durante sua prestação.

Como visto, intangibilidade é uma característica dos serviços. Por isso, para os designers de serviços, o grande desafio é conseguir criar evidências tangíveis, como, por exemplo: na hotelaria, o papel higiênico dobrado, deixado pelas camareiras dos hotéis para demonstrar que o serviço de limpeza e higienização dos banheiros foi feito.

Serviços são experiências complexas que acontecem durante um período de tempo e obrigatoriamente passam pelos *touchpoints* ou pontos de contato. Stickdorn e Schneider (2014) definem ponto de contato como “toda e qualquer instância de contato entre usuário e provedor de serviço”.

O que os clientes buscam são experiências prazerosas de serviços. Nenhuma experiência é igual a outra. O design de serviços coloca o consumidor numa posição de destaque, tornando necessário que os prestadores de serviços compreendam o que ele deseja, levando em conta que não é possível planejar nem prever suas reações.

Há autores, como Lovelock e Gummesson (2004), que questionam se é possível generalizar os serviços a partir

das definições tradicionais, a saber: intangibilidade, inseparabilidade (simultaneidade de sua produção e consumo), heterogeneidade (serviços não podem ser padronizados) e perecibilidade (serviços não são duráveis).

Para os referidos autores (Lovelock e Gummesson, 2004), os serviços certamente possuem natureza intangível, porém muitos envolvem atividades tangíveis durante sua prestação, tais como cirurgias, cortes de cabelo e academias de ginástica. Também há serviços que não ocorrem simultaneamente à sua produção e consumo, não envolvendo diretamente o consumidor. A título de exemplo, pode-se citar o transporte de carga e a lavagem de roupas. Quanto à heterogeneidade, existem também aqueles que podem ser customizados, assim como os serviços de transporte aéreo, venda de passagens, reserva de assentos e escolha de refeições, porém, mesmo nesse caso, ainda é possível que o consumidor, dentre as possibilidades ofertadas, escolha a que mais lhe agrada. E, por fim, há os serviços duráveis, que não perecem com o passar do tempo, como, por exemplo, reproduções de músicas e livros, de caráter intelectual.

Design de serviços

O design de serviços é uma atividade interdisciplinar, pois engloba diferentes métodos e ferramentas originários de outras disciplinas, tais como administração e marketing. Para Moritz (2005), “o design de serviços ajuda a criar novos serviços ou a melhorar os já existentes, de modo a torná-los mais úteis, utilizáveis, bem como eficientes e eficazes para as organizações”.

O design de serviços é centrado no usuário, cuja participação e envolvimento são necessários para a entrega de um serviço. É importante que o designer se coloque no lugar deste para entender sua experiência, bem como o contexto da prestação do serviço.

Outra característica do design de serviços é ser criativo. Para oferecer serviços é necessário envolver todos os *stakeholders*: funcionários de atendimento e de retaguarda, gestores, inclusive as interfaces não humanas (máquinas de venda automática, por exemplo) ou *sites* da internet e também os usuários.

O design de serviços é um processo sequencial. Stickdorn e Schneider (2014) dizem que “serviços são processos dinâmicos que ocorrem ao longo de um determinado período de tempo”.

Secomandi (2014) entende que o design se ocupa de projetar as interfaces de serviço (pontos de contato entre usuários e provedores de um serviço). Como exemplo, o autor cita o transporte público metroviário, que possui diversas interfaces usuário-provedor, como “a arquitetura e ambientação das estações, os sistemas de sinalização, os pontos de venda informatizados e/ou operados por humanos, os trens etc.”.

É necessário que o serviço se torne evidente e tangível, o que significa tornar o intangível tangível e mostrar de alguma forma concreta que o serviço foi prestado ou fazer com que o usuário tenha uma boa lembrança daquele serviço.

O design de serviços também é uma atividade holística; por isso, é importante olhar da forma mais ampla possível para o ambiente onde o serviço vai ser prestado.

Serviços públicos

O serviço público é regido pelo Direito Administrativo, que, segundo Carvalho Filho (2006), é “o conjunto de normas e princípios que, visando sempre ao interesse público, regem as relações jurídicas entre as pessoas e órgãos do Estado e entre este e as coletividades a que devem servir”.

Carvalho Filho (2006) entende que o termo serviço público possui dois sentidos: um subjetivo, em que os órgãos do Estado (autarquias e fundações públicas, por exemplo) são responsáveis pela execução das atividades; já no sentido objetivo, serviço público se caracteriza quando o Estado ou seus agentes são os prestadores dos serviços. Sua definição para serviço público é “toda atividade prestada pelo Estado ou por seus delegados, basicamente sob regime de direito público, com vistas à satisfação das necessidades essenciais e secundárias da coletividade”.

Os serviços públicos devem ser prestados pelo Estado para a coletividade, para todos os cidadãos, de forma contínua e eficiente, a partir da cobrança de tarifas módicas.

O serviço público tem buscado ferramentas de inovação para implementar melhorias na prestação de serviços e no relacionamento com os usuários. Por isso é que tem sido possível a participação de designers no setor público.

O relatório *Design for Growth and Prosperity* (Thompson e Koskinen, 2012) traz uma série de recomendações para aprimorar o uso do design nos serviços públicos para a Europa, que visam melhorar a qualidade de vida dos cidadãos, o crescimento da economia e a eficiência dos serviços públicos.

A tradição europeia de cidadania inclui a participação dos cidadãos na concepção dos serviços públicos. Métodos de codesign garantem que os serviços públicos sejam compreensíveis, transparentes e acessíveis a todos e forneçam a base para o desenvolvimento de novos serviços focados nas necessidades dos indivíduos.

O que muitos pensam, especialmente no Brasil, é que quebrar as barreiras existentes no setor público, tais como a burocracia, o apego aos antigos métodos de trabalho e as formas tradicionais de relacionamento com os servidores públicos, é uma tarefa impossível. A pergunta é: como sensibilizar os gestores públicos para investir em design, se ainda há tantos problemas a serem resolvidos? Uma das respostas é mostrar que, para resolver essas questões, é necessário investir em inovação, já que com novas ideias e com o uso do design de serviços as metas das organizações tendem a ser alcançadas de forma mais criativa e eficaz.

O design no IBGE

Criação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE)

A data oficial da inauguração do Instituto é 29 de maio de 1936, quando foram regulamentadas as atividades do Instituto Nacional de Estatística (INE). Somente em 26 de janeiro de 1938, a partir da união do Conselho Nacional de Estatística (criado em 17 de dezembro de 1936) e do Conselho Brasileiro de Geografia (criado em 24 de março de 1937) é que o IBGE recebeu este nome. Foi instituído mediante o Decreto-Lei nº 218, de 26/01/1938, e

o objetivo, naquela época, era executar o recenseamento de 1940. Quando foi constituído, sua atuação era voltada para o levantamento e sistematização de informações do território brasileiro, a fim de atender a administração pública em seus aspectos jurídicos, tributários e eleitorais (Rubinstein, 2007).

Implantação do design no IBGE

O Censo Agropecuário Experimental foi realizado em 1995, e a Divisão de Criação (DIVIC), gerência que reunia os profissionais de criação, foi responsável pela elaboração de sua propaganda. O cartaz, impresso na gráfica do IBGE, fez parte dessa campanha (Figura 1) (Rubinstein, 2014).

Entre 1986 e 1996, a produção de peças gráficas no IBGE era feita de forma não profissional, por servidores que vieram de diversos setores e foram reunidos na Divisão de Promoção (DIPOM) e, posteriormente, alocados na DIVIC. Esses servidores trabalhavam nessa área por serem talentosos e criativos (informações obtidas a partir de depoimentos levantados em entrevistas realizadas em junho de 2015, com 30 servidores do CDDI, incluindo gestores, designers, publicitários e produtores editoriais). Seus principais projetos eram criar cartazes de divulgação das pesquisas e das publicações, capas de livro e ilustrações.

No ano de 1996, foi realizado pelo IBGE o primeiro concurso público após o advento da Constituição da Re-



Figura 1. Cartaz do Censo Agropecuário Experimental 1995. Autores: Ubiratã O. dos Santos e Lecy Delfim.

Figure 1. Poster of the Agricultural Experimental Census 1995. Authors: Ubiratã O. dos Santos and Lecy Delfim.

Fonte: Acervo do IBGE.

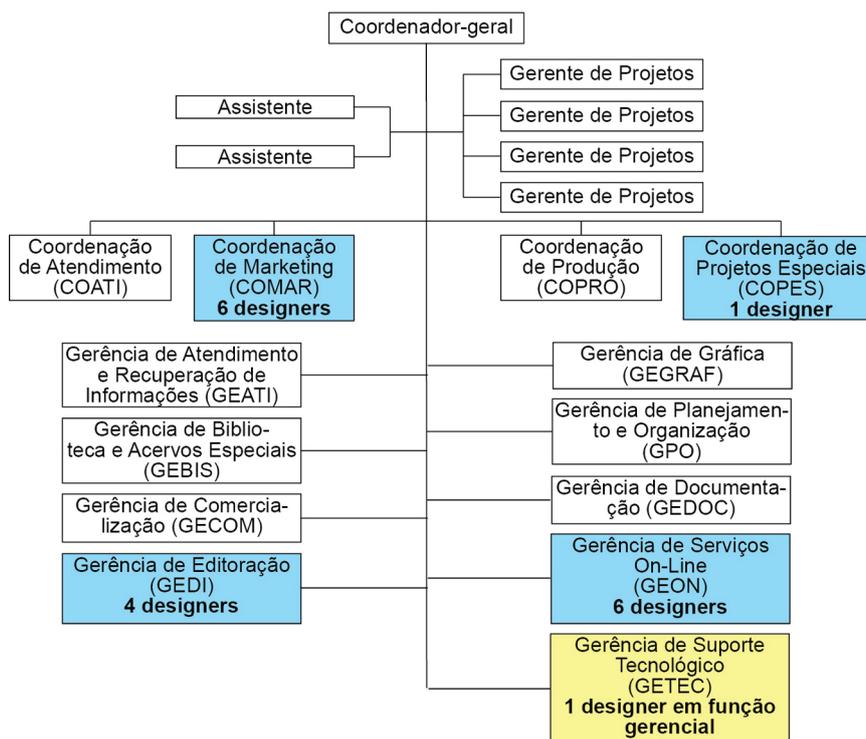


Figura 2. Organograma do Centro de Documentação e Disseminação de Informações (CDDI).

Figure 2. Organisation chart of the Centre for Documentation and Information Dissemination (CDDI).

Fonte: Adaptado da intranet do CDDI.

pública Federativa do Brasil de 1988 (CRFB/88), que instituiu a obrigatoriedade de concursos para a contratação de servidores.

Em razão desse concurso, em 1997 dois designers ingressaram na instituição. Atualmente, 19 designers e três produtores editoriais encontram-se trabalhando na instituição. A maioria está lotada no CDDI, conforme organograma apresentado na Figura 2, que mostra em destaque a distribuição atual dos designers pelas Coordenações e Gerências.

Em 2001, ocorreu novo concurso para preenchimento de 304 vagas de nível superior, sendo quatro vagas destinadas para programadores visuais. Dois designers foram alocados na Gerência de Criação, que nesta época já se encontrava incorporada à Coordenação de Marketing (COMAR). Os outros dois foram convocados para atuar na Gerência On-Line (GEON).

No ano seguinte, em 2002, por necessidade de reposição de pessoal, foi aberto outro concurso com 376 vagas de nível superior. Dessa vez, foram oferecidas duas vagas para programador visual e duas para produtor editorial.

Mais um concurso foi realizado em 2004 para preenchimento de 97 vagas de nível superior, com duas vagas para programador visual e duas vagas para produtor editorial.

O concurso de 2009 ofereceu 350 vagas de nível superior, sendo duas para programador visual e duas para produtor editorial. A partir desse ano, começou a haver a exigência nas atribuições dos cargos para programadores visuais de conhecimentos na área de web, o que demonstra a preocupação da instituição em se adequar ao

aumento do acesso às redes sociais e à Internet. Ainda na validade desse concurso, dois designers foram chamados para atuar na Gerência de Editoração (GEDI).

O último concurso realizado pela instituição até o presente momento ocorreu em 2013, tendo sido oferecidas 120 vagas de nível superior, sendo três para programadores visuais.

Em dezembro de 2015 saiu o edital nº 01/2015, em que foram abertas 140 vagas para a contratação de servidores de nível superior, sendo 5 para web design. As provas serão em abril e os resultados estão previstos para junho de 2016.

Evolução do design na instituição

No início de 1997, quando os primeiros designers ingressaram no IBGE, as principais demandas da Divisão de Criação (DIVIC) consistiram na criação de material gráfico para lançamento das pesquisas (cartazes, banners e folders), material impresso para eventos (programas e cartazes) e criação de capas para as publicações e CDs. Os primeiros projetos desenvolvidos pelos designers foram o redesenho do logotipo do IBGE e a criação do projeto editorial, que foram realizados em equipe.

Trabalho importante realizado pelos designers recém-ingressos foi o redesenho do logotipo. A marca original (Figuras 3 e 4) foi escolhida através de um concurso interno no IBGE no ano de 1972. Sua descrição, feita pelo próprio autor, o artista gráfico Pedro Paulo Machado, que consta no Manual de Identidade Visual do IBGE, é a seguinte:

A construção desta marca teve como base racionalizar o espaço, criando um sinal ótico, formado por módulos alternados, tendo como centro o círculo dos planetas. A aplicação de curvas gráficas como limite criou na marca uma forma arrojada de dinamismo contínuo. O sinal ótico é cortado por dois eixos que sugerem a interseção de um paralelo e um meridiano, determinando dois caracteres fundamentais, o G e o E, que aparecem estilizados e em ordem inversa, tanto no sentido horizontal como no vertical.

O conceito do logotipo, desenvolvido em 1997 e utilizado ainda hoje, foi manter as características do símbolo anterior:

Dois módulos duplicados, espelhados e invertidos que se agrupam ao redor de um círculo para um desenho simétrico, equilibrado e harmônico, que reflete dinamismo, multiplicidade e união (Manual de Identidade Visual do IBGE).

Com o uso de tipografia sem serifa (Univers) e da cor azul, para remeter à sobriedade do governo, construiu-se a assinatura visual (Figura 5). Conforme descrito em seu manual,



Figura 3. Desenho de construção da versão antiga do logotipo do IBGE.

Figure 3. Construction drawing of the old version of the logo of IBGE.

Fonte: Acervo do IBGE.



Figura 4. Versão antiga do logotipo do IBGE.

Figure 4. Old version of the logo of IBGE.

Fonte: Acervo do IBGE.



Figura 5. Versão atual do logotipo do IBGE. Autores: Helga Szpiz e Marcos Balster.

Figure 5. Current version of the logo of IBGE. Authors: Helga Szpiz and Marcos Balster.



Figura 6. Logotipo para os Censos 2007. Autora: Regina Reznik.

Figure 6. Logo for the 2007 Censuses. Author: Regina Reznik.

Fonte: Acervo do IBGE.

A logomarca (sic) do IBGE é a manifestação gráfica da marca IBGE, associada a pesquisas estatísticas e de geociências. Ela é composta por dois elementos, o símbolo do IBGE e seu logotipo. Um terceiro elemento pode ser acrescentado: a assinatura corporativa (Manual de Identidade Visual do IBGE).

Até a entrada dos designers na instituição, para toda publicação referente a cada pesquisa era desenvolvida uma capa própria. Na época, os gestores do CDDI perceberam a necessidade de uniformizar as capas das publicações, criando uma identidade visual a partir da elaboração do projeto editorial. Para que houvesse diferenciação entre as publicações, elas foram divididas em três grandes linhas editoriais pelas áreas de pesquisa do IBGE: informação demográfica e socioeconômica, informação econômica e informação geográfica.

Esse projeto foi executado a partir da formação de equipe multidisciplinar, envolvendo designers, bibliotecários, técnicos e pesquisadores. O projeto editorial ainda é utilizado atualmente, mesmo com atualizações constantes.

Em 2007, foi criado o logotipo (Figura 6) para os Censos 2007, que abrangia as pesquisas Contagem da População e o Censo Agropecuário, por designer lotado na Gerência de Serviços On-Line (GEON). Nesse ano, como não havia verba para realizar separadamente a Contagem da População e o Censo Agropecuário, a solução encontrada foi fazer uma operação simultânea. O nome Censos 2007 foi escolhido para abranger as duas pesquisas.

Reuniões de *briefing* no CDDI

Em 1997, quando os designers ingressaram no IBGE, não havia a prática de fazer reuniões de *briefing* (coleta de dados para o desenvolvimento de um trabalho) entre os solicitantes dos trabalhos e os designers da área de criação, para discussão do problema e proposição de soluções. Os trabalhos eram encaminhados pelos chefes diretamente aos designers sem muitas explicações. Os textos que deveriam constar do material impresso chegavam de diversas áreas, pois ainda não havia gerência ou grupo de profissionais de publicidade e jornalismo naquela época.

Com a entrada de publicitários e jornalistas no ano de 2001 é que se começou a discutir práticas de trabalho entre os profissionais de comunicação. Só então a necessidade de mais organização e integração entre os designers, os publicitários e os jornalistas se tornou evidente.

Estava plantada a semente para implantação das reuniões de *briefing*. Seu planejamento foi feito por dois publicitários e uma jornalista. De suas discussões, foi elaborado um documento, utilizado durante mais de dez anos

nas reuniões de trabalho entre designers, publicitários e pesquisadores. Esse documento se caracteriza por ser um roteiro de perguntas, em que são abordadas questões tais como abrangência, público-alvo e conteúdo da pesquisa. As reuniões de *briefing* eram voltadas para discutir campanhas de lançamento das pesquisas do IBGE. Porém, com o passar do tempo e à medida que sua importância foi sendo reconhecida, passaram também a abranger outras demandas de design.

Além de sua relevância como base para desenvolver os trabalhos, o *briefing* também se caracteriza como documento para respaldar as decisões de projeto e criação, pois, conforme diz Phillips (2008), *briefing* pode ser usado como instrumento de acompanhamento e avaliação.

Como se pode perceber, nem sempre ocorrem reuniões de *briefing*, sendo poucos os projetos em que os designers participam de sua proposição e idealização. Portanto, seria fundamental que os designers fossem chamados a participar das fases que antecedem os projetos (*pré-briefing*) no IBGE, momento em que se discute a necessidade de sua implantação e execução.

O design atualmente na instituição

O Centro de Documentação e Disseminação de Informações (CDDI), uma das Diretorias do IBGE, é um dos principais pontos de contato entre o público e a instituição. E é onde estão as gerências e coordenações em que, atualmente, a maioria dos designers atuam.

O atendimento ao usuário, a coordenação das bibliotecas setoriais do Instituto e a editoração, impressão e divulgação dos produtos gráficos e editoriais são gerenciados por este Centro, que também organiza a participação do IBGE em feiras e eventos acadêmicos e culturais e em congressos especializados, nacionais e internacionais, com a finalidade de promover a Instituição, disseminar informações, bem como divulgar a imagem do órgão perante a sociedade, o governo e os usuários.

Na COMAR, o trabalho de design é voltado principalmente para programação visual, sendo suas principais demandas a criação e produção de impressos e a produção de material para as redes sociais. Além de contar com seis designers e um profissional formado em Artes Visuais, a COMAR dispõe de publicitários, jornalistas e uma equipe responsável pela organização de eventos. Conforme descrito no intranet do CDDI, suas responsabilidades são:

Planejar, organizar, analisar, executar e acompanhar as atividades mercadológicas, as atividades de publicidade e propaganda, bem como as de promoção e divulgação do IBGE, em eventos internos e externos; planejar, elaborar e implementar as diretrizes do Manual de Identidade Institucional, assim como o Projeto Editorial e Gráfico do IBGE; e elaborar, zelar e manter a identidade visual do IBGE, a programação visual dos produtos, serviços e das peças promocionais.

A Gerência de Editoração (GEDI) possui em seu quadro quatro designers e três produtores editoriais, além de uma equipe numerosa de profissionais de nível técnico. A gerência tem como atribuições:

Planejar, coordenar, supervisionar e executar as atividades de editoração dos produtos do programa editorial e gráfico do IBGE; elaborar, zelar e implementar a identidade visual do IBGE dos produtos do programa editorial e gráfico do IBGE, bem como desenvolver os projetos visuais para mídia digital; e sistematizar e consolidar os elementos que compõem as publicações, de acordo com o Manual de Documentação e Editoração do IBGE, o Manual de Identidade Visual do IBGE, as normas editoriais da ABNT e outras normas específicas, como as Normas de Apresentação Tabular (intranet do CDDI).

A Gerência de Serviços On-Line (GEON) conta com seis designers, sendo que dois trabalham como desenvolvedores dos sistemas, um trabalha exclusivamente na publicação das notícias do portal e os demais atuam como programadores visuais. As atividades da GEON relacionadas ao design são:

Planejar, implantar e gerenciar os serviços de disponibilização de informações estatísticas e geográficas no portal do IBGE na internet visando atender à sociedade e mantendo esses serviços alinhados com os objetivos estratégicos da instituição e criar e implementar os projetos visuais para o portal do IBGE e para os sites institucionais ligados ao mesmo (intranet do CDDI).

A Coordenação de Projetos Especiais (COPES) conta com um designer e uma equipe de profissionais de engenharia e demografia. À COPES compete “planejar, organizar, analisar e acompanhar o desenvolvimento dos projetos no âmbito do CDDI, bem como orientar a elaboração de novos projetos”. A Coordenação também é responsável pela concepção e desenvolvimento de atlas impressos e digitais e do Portal de mapas.

No CDDI também há designers que ocupam ou ocuparam funções de gerência. De janeiro de 2007 a fevereiro de 2011, um designer ocupou a gerência da GEON. Sua formação na área de informática foi um dos fatores decisivos para a escolha de seu nome para o cargo. Em 2011, deixou a função para ingressar no mestrado.

Desde 2011, o gerente da Gerência de Suporte Tecnológico (GETEC) é um designer, que atua principalmente nas funções de chefia. Nesse caso, sua formação em informática e seu mestrado em Engenharia de Sistemas e Computação foram fundamentais para que alcançasse esse cargo.

Por fim, há um designer atuando fora do CDDI, que está lotado na Coordenação de Treinamento e Aperfeiçoamento (CTA) da Escola Nacional de Ciências Estatísticas (ENCE). A ENCE é uma Instituição Federal de Ensino Superior que faz parte do IBGE e oferece cursos de graduação e pós-graduação e de atualização e extensão.

Avaliação do uso do design no IBGE

As ferramentas apresentadas a seguir têm sido utilizadas para o diagnóstico de uso de design pelas empresas, a saber: a tabela de Alpay Er (1997) e a *design ladder* ou Escada do Design.

A Tabela 1 mostra um recorte da tabela de Alpay Er (1997), apresentada por Patrocínio (2013) em sua tese de

Tabela 1. Estágios de desenvolvimento de design x nível de uso de design pela empresa (Alpay Er, 1997).**Table 1.** Design development stages x design usage level by the company (Alpay Er, 1997).

Estágios de desenvolvimento de design	Nível de uso de design pela empresa
1 – Fase de protodesign	Não há
2 – Fase embrionária	Artista, designer ou arquiteto (estranhos à indústria). Design é uma missão cultural.
3 – Fase emergencial	Desenho industrial como uma ferramenta para a mera modificação do produto. Designers autônomos contratados pelas empresas.
4 – Fase de desenvolvimento I	Equipes <i>in-house</i> de design. Desenho industrial é uma ferramenta de diferenciação e adaptação do produto baseado em sua modificação. Reconhecimento do design como ferramenta competitiva.
5 – Fase de desenvolvimento II	Equipes <i>in-house</i> de design e uso de empresas de consultoria de design. Design como um fator de marketing.
6 – Fase de decolagem	Grandes departamentos especializados de design. Design é reconhecido como parte da estratégia corporativa.
7 – Fase de maturidade	Design como uma força líder na estratégia da empresa. Inovação.

doutorado, em que são demonstrados os estágios de desenvolvimento do desenho industrial nas indústrias.

A partir de sua análise, pode-se concluir que, quanto mais alto o estágio de desenvolvimento de design pela empresa, maior será seu uso e consequentemente melhores resultados serão alcançados. Esses resultados podem ser verificados no estágio 5, em que design é visto como um fator de marketing, no 6 em que design já passa a ser estratégia corporativa, e no 7, em que design é visto como força na estratégia da empresa e fator de inovação.

A Escada do Design (Figura 7) foi inicialmente desenvolvida pelo *Danish Design Centre* (SEE PLATFORM, 2015) em 2003, para visualizar os níveis de utilização de design nos negócios do país. Contudo, hoje é usada também para diagnóstico pelas empresas públicas e privadas em geral.

Como se pode ver, há quatro estágios de uso de design.

No primeiro estágio não há uso do design. Design desempenha pouco ou nenhum papel no desenvolvimento dos produtos ou serviços. Por exemplo, o desenvolvimento de produtos e serviços é realizado por pessoas que não são profissionais de design.

No segundo estágio, o que é levado em consideração é o estilo, a estética, a aparência e a ergonomia. O design poderá estar envolvido, mas normalmente será feito por profissionais de outras áreas.

O design é considerado em termos de processo ou método em serviços ou produtos no terceiro estágio, sendo apenas utilizado nas fases iniciais de desenvolvimento. A solução de design é adquirida externamente e adaptada para as exigências do usuário.

Por sua vez, no quarto estágio, o design é visto como fator estratégico e parte integrante da renovação da empresa, de seu conceito de negócio e como um meio de incentivar a inovação. O processo de design é ligado aos objetivos da empresa, desempenhando um papel relevante em todas as fases de desenvolvimento.

A Escada do Design do relatório *Design for Public Good* (McNabola *et al.*, 2013) específica para o setor público, com três degraus, pode ser vista na Figura 8.

**Figura 7.** Escada do Design do *Danish Design Centre*.**Figure 7.** Design Ladder of the Danish Design Centre.

A fim de avaliar em que estágio se encontra o uso de design pelo IBGE, será utilizada a Escada do Design de três degraus (Figura 8), específica para o setor público.

Como visto, o IBGE tem contratado designers para atuar em várias áreas. Por essa razão, a primeira conclusão é que o design é considerado relevante pela instituição, sendo usado como ferramenta de planejamento estratégico.

Porém, o design ainda não é usado para a resolução de problemas nem na implementação de melhorias nos processos, mas pode-se perceber que o design gráfico é usado para a solução de questões rotineiras, tais como produção de peças gráficas, *sites*, publicações impressas e digitais.

Ao verificar a produção de design dos últimos 20 anos, nota-se que, em relação ao nível de utilização de design, o IBGE encontra-se ainda no degrau 1 – uso de

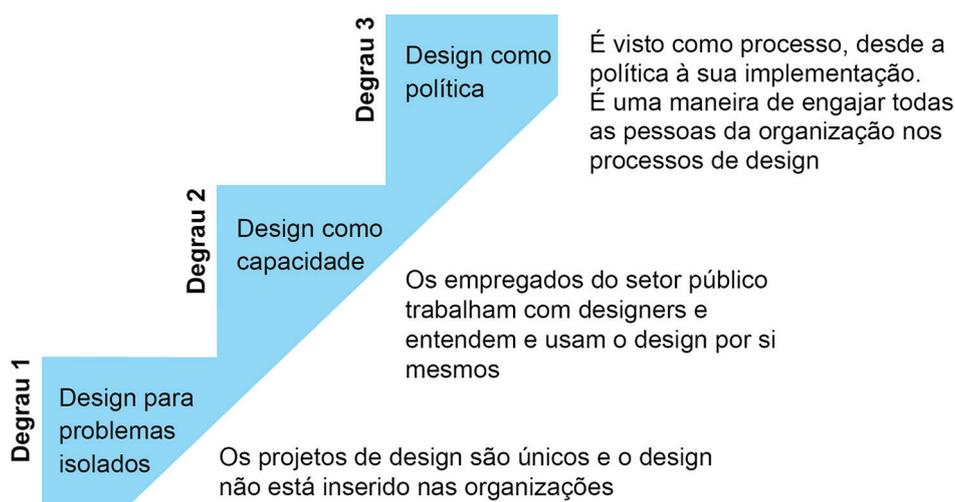


Figura 8. Escada do Design do relatório *Design for Public Good*.
Figure 8. Design Ladder of the *Design for Public Good* report.

design para problemas isolados. Quase todos os projetos são únicos e raramente há projetos envolvendo equipes de designers e/ou multidisciplinares.

Porém há uma tendência, conforme se pode perceber a partir de depoimentos de gestores e designers, que poderá levar a instituição para o degrau 2. Ocorre que designers têm sido chamados para atuar nas fases de concepção de projetos estratégicos da instituição, como, por exemplo, o Projeto Oficina de Relação com o Informante, em que há designers atuando na equipe desde sua concepção.

Deve-se ainda refletir sobre o uso de design de serviços pelo IBGE. As atribuições da instituição, tais como levantamento, produção e disseminação de informações estatísticas e geocientíficas, caracterizam-se como prestação de serviços, cujos usuários são o governo, a sociedade e a academia. Dessa forma, torna-se importante aproveitar o potencial de design na instituição, para atender cada vez melhor seu público-alvo.

Considerações finais

É crescente a importância do design no serviço público, especialmente no Brasil, em que ainda existem instituições cujas estruturas organizacionais são arcaicas, necessitando de inovação e modernização.

No setor público, inovação significa novas ideias que funcionam ao criarem valor público, podendo representar muitas coisas, tais como organização, novas maneiras de lidar com as pessoas ou novas maneiras de se comunicar com a sociedade.

Nem sempre as organizações públicas dão valor à inovação. Para que isso ocorra, é necessário que tanto os servidores quanto os gestores entendam que inovação e design podem trazer inúmeros benefícios para o dia a dia do serviço público, bem como para facilitar o cumprimento de suas diretrizes e metas.

Porém, há obstáculos para que projetos de inovação no serviço público se tornem realidade, tanto de ordem material quanto gerencial, já que nem sempre há verba ou interesse suficiente para esse tipo de investimento.

O IBGE tem como finalidades principais a produção e disseminação de informações estatísticas e geocientíficas para a sociedade. Isso é feito de forma a alcançar todo o país, através de seu *site*, das Unidades Estaduais espalhadas por todo o Brasil, através das publicações, mapas e outros meios. Os depoimentos revelaram opinião unânime de que design é importante e estratégico para a instituição. É muito satisfatório saber que o design tem tamanha relevância para seus servidores e gestores. Dessa forma, pode-se esperar que, ao longo dos próximos anos, havendo interesse dos gestores e incentivo para os designers e todo o corpo técnico, o IBGE alcance, em futuro próximo, o estágio 3 da Escada do Design.

Para tanto, além disso, é necessário que se tenha em mente a necessidade de inovação constante e de implementação de estratégias para isso, através do design, criatividade e constante geração de novas ideias. Sobre essa questão, Best (2011) acrescenta que as organizações estão à procura de usar o design no desenvolvimento de produtos e serviços, no gerenciamento diário de processos e no desenvolvimento criativo de suas companhias. Esse caminho parece ser adequado para as organizações, incluindo as do setor público.

Não existe dúvida de que implantar políticas de design no setor público e trazer o IBGE para o terceiro degrau da Escada do Design – design como política – é um processo demorado. Há muito ainda o que fazer. Contudo, quando esse estágio for alcançado, o Instituto terá dado um passo importante para a inovação, o que refletirá de forma positiva em sua relação com o governo e a sociedade.

É ainda importante ressaltar que no IBGE há profissionais capacitados para essa empreitada, tanto designers quanto da área de comunicação e de áreas técnicas, fazendo-se necessário integrar todo o corpo de servidores, gerentes e diretores para alcançar esses objetivos.

Referências

ALPAY ER, H. 1997. Development Patterns of Industrial Design in the Third World: A Conceptual Model for

- Newly Industrialised Countries. *Journal of Design History*, **10**(3):293-307.
<http://dx.doi.org/10.1093/jdh/10.3.293>
- BEST, K. 2011. *What can design bring to strategy?* Rotterdam, Inholland University of Applied Sciences, 48 p.
- CARVALHO FILHO, J.S. 2006. *Manual de direito administrativo*. Rio de Janeiro, Lumen Juris, 1008 p.
- DESIGN COMMISSION. 2014. *Restarting Britain2: Design and Public Services*. Annual Review of Policy Design, **2**(1), 64 p.
- FREIRE, K. de M.; DAMAZIO, V. 2010. Design de serviços: conceitos e reflexões sobre o futuro da disciplina. In: Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, IX. São Paulo, 2010. *Anais...* Blücher, p. 3-4.
- IBGE. 2015. Intranet CDDI. Disponível em: <http://portalextranet.ibge.gov.br/cddi/>. Acesso em: 30/09/2015.
- IBGE. 1998. *Manual de identidade visual*. Rio de Janeiro, IBGE, Centro de Documentação e Disseminação de Informações, 46 p.
- IBGE. 2015. Oficina de Relação com o Informante. Informe 1º semestre 2015. Disponível em: http://w3.dpe.ibge.gov.br/Oficina-relacao-informante_2014.htm. Acesso em: 10/07/2015.
- IBGE. 2014. Organização. Disponível em: <http://w3.cddi.ibge.gov.br/organizacao.asp>. Acesso em: 14/06/2014.
- IBGE. 2004. Portaria nº 215, de 12 de agosto de 2004. Regimento Interno da Fundação Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/disseminacao/eventos/missao/regimento.pdf>. Acesso em: 30/09/2015.
- LOVELOCK, C.; GUMMESSON, E. 2004. Whither services marketing? In search of a new paradigm and fresh perspectives. *Journal of Service Research*, **7**(1):20-41.
<http://dx.doi.org/10.1177/1094670504266131>
- McNABOLA, A.; MOSELEY, J.; REED, B.; BISGAARD, T.; JOSSIASSEN, A.D.; MEANDER, C.; WHICHER, A.; HYTÖNEN, J.; SCHMALTZ, O. 2013. *Design for Public Good*. London, Design Council, 50 p.
- MORITZ, S. 2005. *Service design: Practical access to an evolving field*. London, KISD, 125 p.
- PATROCÍNIO, G. 2013. *The impact of European Design Policies and their implications on the development of a framework to support future Brazilian Design Policies*. Cranfield, UK. Tese de Doutorado. Cranfield University, 391 p.
- PHILLIPS, P.L. 2008. *Briefing: a gestão do projeto de design*. São Paulo, Blücher, 183 p.
- RUBINSTEIN, L. 2014. A propaganda prepara o terreno para os Censos Agropecuários. In: N. SENRA, *O censo entra em campo: O IBGE e a história dos Recenseamentos Agropecuários*. Rio de Janeiro, IBGE, Centro de Documentação e Disseminação de Informações, p. 465-577.
- RUBINSTEIN, L. 2007. *O censo vai contar para você: design gráfico e propaganda política no Estado Novo*. Rio de Janeiro, RJ. Dissertação de Mestrado. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, 156 p.
- SECOMANDI, F. 2014. Design e as interfaces de serviço. In: P&D Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, 11, Gramado, 2014. *Anais...* Gramado, **1**:2.
<http://dx.doi.org/10.5151/designpro-ped-01063>
- SEE PLATFORM. 2015. Design Ladder. In: Library of Case Studies. Disponível em: <http://www.seeplatform.eu/casestudies/Design%20Ladder>. Acesso em: 28/04/2015.
- SHOSTACK, G. L. 1984. Designing services that deliver. *Harvard Business Review*, p. 39-133.
- STICKDORN, M.; SCHNEIDER, J. 2014. *Isto é design thinking de serviços*. Porto Alegre, Bookman, 380 p.
- THOMPSON, M.; KOSKINEN, T. 2012. *Design for growth and prosperity*. Helsinki, DG Enterprise and Industry, European Commission, 96 p.

Submitted on September 30, 2015

Accepted on November 17, 2015