



CAPÍTULO 9

GESTÃO DO DESIGN COMO ESTRATÉGIA ORGANIZACIONAL: CONTRIBUIÇÕES PARA O PROGRAMA DE MODERNIZAÇÃO ADMINISTRATIVA NA UFMA

 <https://doi.org/10.22533/at.ed.307152510109>

Patricia Regia Nicácio Freire

Mestra em Design pela Universidade Federal do Maranhão (2014), Graduada em Design pela Universidade Federal do Maranhão (2011), Graduanda em Administração Pública pela Universidade Federal do Maranhão (2025).

Walline Alves Guimarães

Doutora em Educação pela Universidade Lusófona, com campo de pesquisa em Educação e Comunicação. Professora Substituta da Universidade Federal do Maranhão.

Felipe Borges Pereira

Doutorando em Engenharia de Eletricidade pela Universidade Federal do Maranhão. Mestre em Engenharia de Eletricidade pela Universidade Federal do Maranhão (2019). Graduado em Engenharia Elétrica Industrial pelo Instituto Federal do Maranhão (2016). Professor do Instituto Estadual de Educação, Ciência e Tecnologia do Maranhão

RESUMO: A gestão do design, entendida como uma abordagem estratégica no contexto organizacional, tem se consolidado como um recurso potente para a inovação e a melhoria de processos em diversas áreas, inclusive na administração pública. Este artigo explora como a gestão do design pode ser integrada à administração pública, com ênfase na modernização da estrutura acadêmica e administrativa da Universidade Federal do Maranhão (UFMA), por meio do Programa de Modernização da Estrutura Acadêmica e Administrativa, aprovado em 2025. O objetivo é compreender de que maneira a aplicação de ferramentas e práticas do design pode contribuir para a eficiência e a inovação nos processos administrativos de universidades públicas. A pesquisa é baseada em uma revisão da literatura sobre gestão do design, administração pública e modernização administrativa, além da análise do programa de modernização da UFMA. Os resultados indicam que a aplicação da gestão do design pode melhorar a eficiência dos serviços acadêmicos e administrativos, promovendo uma maior integração entre os setores da universidade

e proporcionando um modelo replicável para outras instituições públicas. Este estudo oferece uma reflexão sobre a integração do design como uma estratégia organizacional na administração pública, apontando seus benefícios na modernização e inovação dos serviços públicos.

PALAVRAS CHAVE: Gestão do design, administração pública, modernização administrativa, UFMA, eficiência organizacional, inovação.

INTRODUÇÃO

A gestão pública, especialmente em contextos como as universidades federais, enfrenta desafios cada vez mais complexos devido à crescente demanda por serviços mais eficientes, transparentes e integrados. A Universidade Federal do Maranhão (UFMA), como uma das principais instituições de ensino superior do Brasil, não está imune a esses desafios. Além de suas funções acadêmicas, ela também deve lidar com questões administrativas que afetam diretamente a qualidade de seus serviços. Nesse cenário, a busca por inovações na gestão pública, com o auxílio de estratégias organizacionais modernas, se torna essencial para garantir a sustentabilidade e a melhoria contínua dos serviços prestados à comunidade acadêmica e à sociedade em geral.

O Programa de Modernização da Estrutura Acadêmica e Administrativa da UFMA, aprovado em 2025, visa modernizar os processos administrativos e acadêmicos da universidade, a fim de melhorar sua eficiência, transparência e capacidade de resposta às demandas da sociedade. Nesse contexto, a gestão do design surge como uma proposta inovadora que pode ser integrada às práticas administrativas da universidade. O design, tradicionalmente associado à criação estética e à resolução de problemas criativos, oferece uma abordagem estratégica capaz de transformar a forma como os processos organizacionais são planejados e executados, gerando impactos significativos na experiência do usuário e na eficiência dos serviços públicos.

Portanto, este artigo busca explorar a gestão do design como uma estratégia organizacional capaz de contribuir para o Programa de Modernização Estrutura Acadêmica e Administrativa da UFMA. A partir de uma análise da literatura existente sobre o tema, será discutido como o design pode ser utilizado como ferramenta para otimizar processos, integrar diferentes setores da universidade e melhorar a experiência de alunos, professores e servidores. Além disso, será abordada a aplicação prática dessa abordagem no contexto da UFMA, propondo uma reflexão sobre os benefícios e desafios de integrar o design ao processo de modernização da gestão pública.

REVISÃO DE LITERATURA

Gestão do Design como Estratégia Organizacional

A gestão do design tem sido cada vez mais reconhecida como uma estratégia poderosa para a inovação organizacional, particularmente no setor público. Essa abordagem propõe que o design não deve ser tratado apenas como uma função estética, mas como um elemento central na resolução de problemas complexos, na criação de soluções inovadoras e na construção de valor organizacional. De acordo com Merino e Martins (2008),

[...] a gestão do design como estratégia organizacional implica a integração das práticas de design em todas as camadas da organização, desde a formulação de estratégias até a execução de projetos, buscando resultados que atendam aos objetivos globais da instituição.

Segundo Wolf (1998, p.21) as estratégias da gestão de design incluem a “estruturação de projeto e atividades, o planejamento de prazos, a seleção e planejamento de pessoal, planejamento e controle permanente do orçamento”.

Esse enfoque permite que as instituições públicas, como universidades, lidem de maneira mais eficaz com os desafios administrativos e de atendimento ao público, ao adotar soluções que são tanto inovadoras quanto sustentáveis a longo prazo.

Essa perspectiva estratégica também permite à administração pública utilizar o design para melhorar a experiência do cidadão, buscando um atendimento mais eficiente, transparente e acessível. A gestão do design, ao integrar práticas como a prototipagem, a pesquisa com usuários e o design de serviços, contribui diretamente para a criação de serviços mais orientados às necessidades do público. Brunner e Emery (2010) destacam que

[...] ao adotar uma visão estratégica do design, as organizações públicas conseguem inovar em processos e serviços, criando soluções que agregam valor tanto para a instituição quanto para os cidadãos.

Esse movimento de transformação digital e de melhoria no atendimento não se limita a uma estética, mas envolve uma mudança significativa na forma de gestão, com ênfase na experiência do usuário e na eficácia dos processos administrativos. Para a UFMA, a gestão do design pode ser um facilitador da modernização de sua estrutura administrativa, contribuindo para que os serviços acadêmicos e administrativos se tornem mais ágeis e acessíveis.

Além disso, a gestão do design como estratégia organizacional também se alinha com os objetivos de eficiência e sustentabilidade que são cruciais para as instituições públicas, incluindo as universidades. Ao adotar práticas de design estratégico, as

universidades podem otimizar seus recursos, melhorar a comunicação interna e externa e tornar suas operações mais eficazes. Segundo Chiavenato (2020),

[...] uma gestão organizacional eficiente depende de sua capacidade de se adaptar às mudanças e de melhorar seus processos continuamente, e o design estratégico proporciona a flexibilidade necessária para isso.

Em um cenário de crescente pressão por resultados eficientes e transparentes, a utilização do design como uma abordagem estratégica ajuda as universidades a modernizarem seus processos, a partir da integração de soluções inovadoras e mais alinhadas às necessidades dos alunos e da comunidade acadêmica.

Gestão pública e modernização administrativa

A modernização administrativa é um processo contínuo e essencial para a melhoria da qualidade dos serviços públicos, especialmente nas universidades, onde a complexidade e o volume de interações e serviços são elevados. A gestão pública tem buscado, ao longo das últimas décadas, adotar ferramentas que visem a eficiência, a transparência e a satisfação do usuário, com o objetivo de atender de forma eficaz as necessidades da sociedade. A integração da gestão do design a esse processo tem se mostrado uma abordagem promissora, uma vez que o design, ao focar na melhoria dos processos e na experiência do usuário, ajuda a criar soluções mais eficazes e adaptadas às necessidades da administração pública. De acordo com Paludo e Oliveira (2024),

[...] a modernização da gestão pública envolve não apenas a incorporação de novas tecnologias, mas também a adoção de métodos inovadores de gestão, como o design estratégico, que contribuem para a construção de serviços públicos mais eficientes e acessíveis.

A modernização administrativa, portanto, envolve uma reconfiguração das práticas de gestão, com a implementação de ferramentas e metodologias que possibilitem a melhoria contínua dos serviços. A gestão do design, ao ser incorporada nesse contexto, atua não apenas na melhoria da estética ou funcionalidade dos processos, mas também na criação de um novo modelo de governança organizacional, mais centrado nas necessidades dos usuários. Para as universidades públicas, esse processo de modernização deve ser focado em melhorar tanto os serviços acadêmicos quanto os administrativos, resultando em maior eficiência, redução de custos e maior satisfação dos alunos e servidores. A aplicação da gestão do design ao processo de modernização administrativa tem o potencial de transformar a maneira como as universidades organizam seus fluxos de trabalho, desde a matrícula até o atendimento a solicitações específicas dos alunos, alinhando-se com as necessidades e expectativas dos usuários.

A integração da gestão do design com a administração pública é um movimento que também busca uma maior aproximação da organização pública com os seus cidadãos. Segundo Matias-Pereira (2014), “a modernização da gestão pública requer uma transformação na cultura organizacional, que deve ser baseada em princípios de transparência, agilidade e foco no cidadão”. Nesse sentido, o design tem sido uma ferramenta essencial para garantir que os processos administrativos se tornem mais centrados no usuário, possibilitando não apenas a eficiência, mas também a criação de um ambiente de serviços mais acolhedor e acessível. As universidades, como entidades públicas, possuem um papel fundamental na formação de cidadãos e na promoção da inovação, e a modernização de seus processos administrativos, com o auxílio do design, é um passo crucial para garantir que atendam de forma mais eficaz às necessidades de seus alunos e à sociedade de forma geral.

A gestão do design e a eficiência no atendimento ao público

A aplicação da gestão do design no atendimento ao público tem se mostrado um diferencial importante na modernização das instituições públicas, especialmente nas universidades. O design de serviços, um campo que integra práticas do design à melhoria de processos, tem como objetivo reconfigurar as interações entre as instituições e seus usuários para promover um atendimento mais eficiente, ágil e centrado nas necessidades dos cidadãos e dos alunos. Como afirmam Merino e Martins (2008),

[...] o design de serviços oferece uma abordagem estratégica para a transformação de processos administrativos, buscando a simplificação das interações e a melhoria da experiência do usuário.

Esse conceito é de fundamental importância para as universidades públicas, onde o atendimento ao público envolve um grande volume de processos burocráticos e interações que muitas vezes carecem de eficiência e clareza.

Além disso, a gestão do design permite um foco mais estratégico e humanizado no atendimento ao público, especialmente quando aplicada ao contexto da administração pública. A eficiência no atendimento ao público vai além da redução de custos ou da eliminação de processos redundantes; ela envolve também a criação de serviços que atendam às necessidades reais dos usuários de maneira eficaz e com um impacto positivo em sua experiência. Segundo Borja (2011),

[...] a gestão do design, ao aplicar suas metodologias centradas no usuário, facilita a criação de soluções que consideram a experiência do público, promovendo uma maior satisfação e o fortalecimento da relação entre a instituição e seus stakeholders.

No caso das universidades, isso pode envolver, por exemplo, a reestruturação de canais de comunicação com os alunos, a simplificação dos processos de matrícula

ou a melhoria no atendimento a solicitações administrativas, garantindo que os alunos tenham uma experiência mais fluida e agradável com a instituição.

A aplicação da gestão do design também pode gerar um impacto significativo na forma como os servidores públicos e os funcionários das universidades interagem com os usuários. Em vez de adotar uma abordagem mecanicista e distante, a gestão do design incentiva a criação de processos que empoderam os servidores, fornecendo-lhes ferramentas para entender melhor as necessidades dos cidadãos e reagir de forma mais rápida e assertiva. Esse modelo de gestão visa transformar a cultura organizacional, promovendo um atendimento mais empático e colaborativo, o que resulta em um atendimento mais eficiente e na melhoria da percepção pública dos serviços prestados. Conforme argumenta Chiavenato (2020),

[...] a eficácia no atendimento público está intrinsecamente ligada à capacidade da administração pública de atender às expectativas dos cidadãos de maneira clara, objetiva e eficaz.

Assim, ao integrar práticas de design, as instituições públicas são mais capazes de aprimorar a qualidade e a eficiência dos serviços prestados à população.

Além disso, o uso de ferramentas do design, como o mapeamento da jornada do usuário, permite que as universidades identifiquem pontos de fricção e áreas de melhoria nos processos de atendimento. Essas ferramentas oferecem uma visão clara de como os usuários interagem com os sistemas existentes, ajudando a identificar gargalos e oportunidades para otimizar os fluxos de trabalho. Por exemplo, ao identificar que um processo de solicitação de documentos é excessivamente burocrático, a universidade pode redesenhar esse processo para torná-lo mais simples e eficiente, beneficiando tanto os alunos quanto os servidores. Segundo Brunner e Emery (2010),

[...] o design, ao ser incorporado à administração pública, atua como uma poderosa ferramenta para a inovação, melhorando não apenas os resultados operacionais, mas também a experiência do cidadão.

Integração entre Design e Administração Pública

A integração da gestão do design na administração pública representa um avanço significativo na busca por soluções inovadoras para problemas administrativos complexos. Enquanto a administração pública tradicionalmente se concentra em práticas formais e estruturadas, a gestão do design introduz uma abordagem mais criativa e voltada para o usuário, essencial para a modernização das práticas organizacionais. Segundo Borja (2011), “o design, quando utilizado em uma perspectiva estratégica, permite que as organizações públicas se tornem mais ágeis e responsivas às mudanças e às necessidades dos cidadãos”. Esse alinhamento

com as demandas sociais é fundamental para a criação de serviços públicos mais eficientes e acessíveis, que atendem não apenas às necessidades burocráticas, mas também à experiência do usuário.

A implementação de práticas de design no setor público também contribui para a criação de uma cultura organizacional mais colaborativa, orientada para a inovação. Para Merino e Martins (2008), a gestão do design é um meio eficaz de promover o trabalho em equipe e a interação entre diferentes áreas da administração pública, permitindo uma visão holística dos desafios enfrentados pelas instituições. Além disso, essas práticas incentivam a empatia, uma característica fundamental do design, que se traduz na capacidade da administração pública de compreender melhor as necessidades dos cidadãos e de seus colaboradores. Dessa forma, a gestão do design não se limita à reconfiguração de processos ou estruturas, mas contribui para a formação de uma mentalidade organizacional voltada para soluções criativas e colaborativas.

Por outro lado, a integração do design na administração pública também exige um esforço significativo para superar barreiras culturais e estruturais que podem existir nas organizações governamentais. A resistência à mudança, especialmente em instituições tradicionais como universidades e órgãos públicos, pode ser um desafio considerável. No entanto, conforme argumentado por Chiavenato (2020), a modernização da administração pública requer não apenas a introdução de novas ferramentas e tecnologias, mas também a transformação dos processos mentais e da maneira como os gestores públicos abordam a resolução de problemas. A gestão do design, portanto, atua como um vetor de transformação cultural, que permite que as organizações públicas superem a rigidez dos processos tradicionais e se adaptem de maneira mais eficaz às demandas da sociedade contemporânea.

A gestão do design também oferece uma série de ferramentas que podem ser aplicadas diretamente ao contexto administrativo, promovendo melhorias significativas em áreas como a eficiência do atendimento ao público e a reestruturação de processos internos. Em muitas instituições públicas, a sobrecarga de processos burocráticos e a falta de inovação resultam em um atendimento ineficaz, o que impacta negativamente a qualidade dos serviços prestados.

O design de serviços, conforme afirmado por Brunner e Emery (2010), é uma abordagem que visa redesenhar essas interações e fluxos, criando soluções mais centradas no usuário, que, no caso da administração pública, são os cidadãos e os servidores. Esse foco na melhoria da experiência do usuário tem um impacto direto na eficiência do atendimento e, consequentemente, na percepção pública sobre a qualidade dos serviços oferecidos.

Há na literatura alguns modelos de gestão de design que podem ser utilizados para operacionalizar mudanças estratégicas em empresas e instituições. O modelo apresentado por Pereira et al. (2002) baseia-se na gestão da inovação tecnológica (Figura 1) e considera que os domínios organizacionais influenciam o perfil do projeto que, por sua vez, definem quais as melhores estratégias para serem aplicadas.

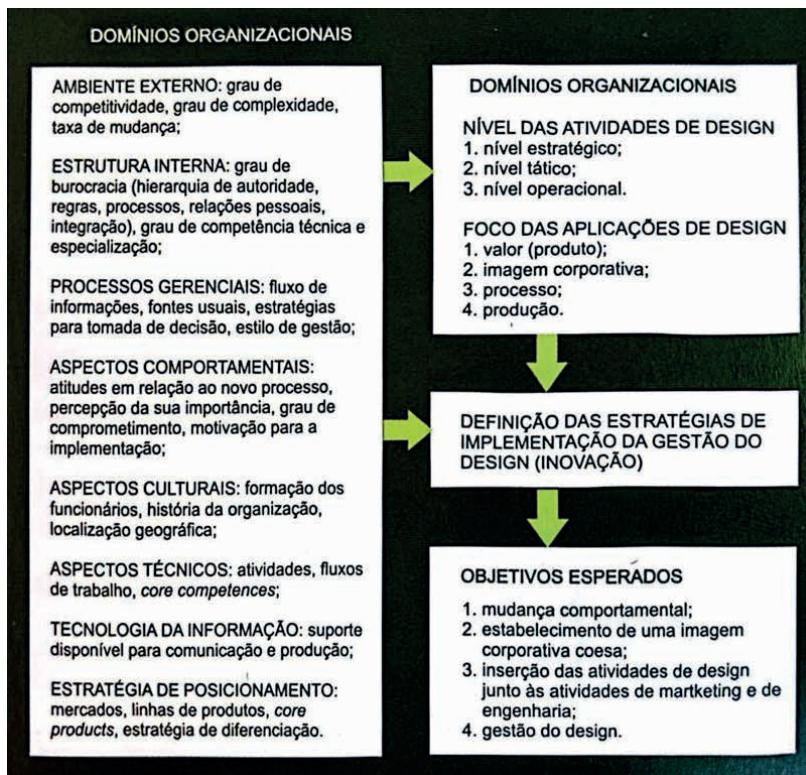


Figura 1. Modelo Domínios Organizacionais

Fonte: (Pereira et al., 2002)

Segundo Mozota (2002), a gestão do design em uma empresa ocorre em etapas de maneira progressiva e envolve a alta administração no apoio às decisões por se enquadrar em uma área estratégica, ao passo que ocorre em vários níveis da empresa necessitando do envolvimento de todos. O modelo de gestão de design apresentado pela autora (2002) (Figura 2) baseia-se no conceito da cadeia de valor, proposto por Porter (1989), que sugerem a criação de três tipos de valor para o design nas organizações que correspondem aos três níveis de decisão na gestão administrativa

(operacional, funcional, estratégico), saber: (a) Função diferenciadora/Design AÇÃO, que corresponde à gestão de design operacional; (b) Função coordenadora/Design FUNÇÃO: que corresponde à gestão de design funcional/tático; (c) Função transformadora/Design VISÃO: que corresponde à gestão de design estratégico.

Design AÇÃO	Design FUNÇÃO	Design VISÃO
Valor diferenciador do design	Valor coordenador do design	Valor transformador do design
O design é uma competência econômica que age sobre as principais atividades da cadeia de valor	O design é uma competência controladora que atua sobre as atividades suporte da cadeia de valor	O design é uma competência psicológica que atua na cadeia de valor do procedimento e a compreensão pela empresa de seu ambiente
Marketing Produção Comunicação	Estrutura Gestão da tecnologia Gestão da inovação	Estratégia Gestão de saberes (ou do conhecimento).
Gestão de Design Operacional	Gestão de Design Funcional (ou tático)	Gestão de Design Estratégico

Figura 2. Cadeia de valor do design nas organizações: os 3 níveis da gestão de design.

Fonte: Mozota (2002, p. 284)

O modelo de Pereira et al. (2002) pode atuar na gestão de design identificando e visualizando nos processos administrativos e melhorando os fluxos de trabalho alinhados com os objetivos organizacionais planejados pela instituição no programa em questão.

Já o modelo apresentado por Mozota (2002) envolve aspectos da gestão de design com teoria da administração (PORTER, 1989) conectando conceitos das duas áreas: operacional x ação; tático x função; estratégico x visão.

Neste contexto, observa-se que a integração multidisciplinar de conceitos e modelos de gestão do design com a gestão administrativa favorece o aprimoramento das práticas e estudos relacionados à metodologia, potencializando o processo de modernização da gestão pública.

METODOLOGIA

A pesquisa adotou uma abordagem qualitativa, com foco na revisão de literatura sobre a gestão do design, administração pública e modernização administrativa. A metodologia foi baseada na análise de documentos institucionais, como o Programa de Modernização da Estrutura Acadêmica e Administrativa da UFMA, aprovado em 2025, e em fontes acadêmicas que discutem a integração do design na administração pública e na gestão organizacional.

A primeira etapa da pesquisa consistiu na revisão bibliográfica, com a leitura e análise de artigos, livros e outros materiais acadêmicos sobre a gestão do design e a modernização administrativa. Buscou-se referências que abordam tanto o aspecto teórico quanto os casos práticos de aplicação do design em contextos organizacionais, especialmente na administração pública. A análise foi orientada para compreender como a gestão do design pode ser utilizada para melhorar os processos administrativos e a eficiência dos serviços em universidades públicas.

A segunda etapa envolveu a análise do Programa de Modernização da UFMA, buscando identificar as principais diretrizes e objetivos do projeto. Foi realizada uma comparação entre as propostas do programa e as práticas de design estratégico, a fim de identificar oportunidades para integrar as duas abordagens e promover uma gestão mais eficiente e inovadora. Essa análise documental permitiu mapear áreas de atuação do programa de modernização e avaliar como o design poderia ser incorporado para aprimorar os processos administrativos e acadêmicos da universidade.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Resultados da Análise Documental

A análise do documento “Proposta de Modernização da Estrutura Acadêmica e Administrativa da UFMA” (2025) revelou que o programa de modernização da universidade busca, entre outras coisas, integrar processos administrativos, melhorar a qualidade no atendimento ao público e tornar a estrutura organizacional mais ágil. A proposta destaca a importância de implementar práticas para promover a eficiência nos processos e nas interações dentro da universidade, tanto para os alunos quanto para os servidores. Este foco na modernização administrativa pode, por meio do design, criar processos mais claros, acessíveis e eficientes, com o objetivo de reduzir a burocracia e melhorar a transparéncia das atividades acadêmicas e administrativas. A proposta também sugere a reestruturação de várias instâncias administrativas, com o intuito de otimizar os fluxos de trabalho e garantir um melhor uso dos recursos humanos e materiais disponíveis.

Além disso, o documento aborda a necessidade de uma mudança cultural dentro da universidade, que envolva todos os membros da comunidade acadêmica, desde a gestão superior até os servidores de apoio. A implementação de design estratégico, caso seja adotada como uma ferramenta para solucionar problemas administrativos complexos, implicaria em uma transformação organizacional profunda. Isso inclui não apenas mudanças nos processos, mas também a revisão das práticas de comunicação interna e externa, visando a criação de um ambiente mais colaborativo e eficiente. O design como estratégia organizacional, portanto, aparece como um facilitador essencial para que a universidade possa se adaptar às novas demandas educacionais e sociais, criando soluções inovadoras e eficazes para os desafios enfrentados pela gestão pública.

A análise também revelou que o programa de modernização não se limita a uma melhoria operacional superficial, mas envolve uma reconfiguração dos espaços administrativos e a implementação de novas metodologias de trabalho que podem utilizar o design como base para a inovação. O uso de ferramentas do design de serviço se mostra viável para reestruturar processos de atendimento ao público, o que inclui tanto o atendimento aos alunos quanto à interação com outros stakeholders da universidade. A utilização dessas ferramentas visa a criação de experiências mais agradáveis e eficientes para os usuários, além de permitir um controle maior sobre os indicadores de desempenho e a eficiência dos serviços prestados. Ao integrar o design no processo de modernização administrativa, a UFMA se alinha com práticas contemporâneas de gestão pública, que buscam a melhoria contínua e a maximização dos recursos para atender de forma mais eficaz às necessidades da comunidade universitária.

Coneção entre Teoria e Prática

A conexão entre teoria e prática é evidente ao observar as diretrizes do Programa de Modernização e as práticas de gestão do design aplicadas à administração pública. Embora o Programa de Modernização da UFMA não mencione diretamente o design, é possível perceber que muitos de seus objetivos e estratégias estão alinhados com os princípios do design estratégico. A integração do design no processo de modernização pode resultar em uma universidade mais eficiente, com processos administrativos mais rápidos e menos burocráticos, além de um atendimento ao público mais ágil e eficiente.

A análise dos resultados indica que a gestão do design pode ser uma ferramenta poderosa para a transformação organizacional na UFMA. A aplicação de práticas de design em áreas como o design de serviços e a criação de soluções inovadoras pode melhorar significativamente a qualidade dos serviços acadêmicos e administrativos

colaborando para o atingimento dos objetivos buscados pela universidade e citados no Programa (UFMA, 2025):

[...] o Programa de Modernização apresenta-se como uma estratégia de otimização da gestão universitária, por meio da promoção de um ambiente acadêmico mais inclusivo, dinâmico, tecnológico e eficiente que visa transformar a instituição em um modelo de excelência acadêmica e administrativa.

CONCLUSÃO

Principais Achados

A análise da proposta de modernização da UFMA revelou que a integração da gestão do design pode proporcionar melhorias substanciais na eficiência dos processos administrativos, ao transformar estruturas rígidas e burocráticas em ambientes mais dinâmicos e colaborativos. A utilização de metodologias de design estratégico, como o design de serviços e os modelos de gestão de design, tem o potencial de melhorar a comunicação interna e otimizar os fluxos de trabalho, atendendo às demandas de uma comunidade acadêmica cada vez mais diversificada e exigente. A implementação de tais abordagens permite que a universidade não apenas reestruture sua administração, mas também crie uma cultura organizacional mais centrada no usuário e mais focada na inovação contínua dos seus processos.

Outro ponto relevante foi a constatação de que, ao adotar práticas de design, a universidade pode promover a reestruturação das instâncias administrativas de forma mais eficiente, priorizando a simplificação dos processos burocráticos e a redução de etapas desnecessárias, que é um dos objetivos a serem alcançados com a implementação do Programa de Modernização da UFMA. Além disso, o programa propõe um alinhamento das estruturas administrativas com as demandas sociais e acadêmicas, criando um ambiente mais ágil e transparente. Isso resulta em uma administração mais responsável às necessidades da comunidade universitária, com maior foco na entrega de resultados concretos e na melhoria do atendimento ao público, o que também pode ser um modelo a ser seguido por outras universidades e instituições públicas.

Esse modelo de gestão tem o potencial de ser expandido para outras áreas da administração pública, promovendo uma governança mais eficaz e transparente, com foco na inovação constante e no aprimoramento dos serviços oferecidos à sociedade.

Além disso, o estudo também revela que a utilização da gestão do design nas práticas administrativas não apenas melhora a eficiência organizacional, mas também pode ser uma poderosa ferramenta para a capacitação dos servidores públicos. O desenvolvimento contínuo das habilidades dos funcionários para trabalhar

de maneira mais criativa e colaborativa dentro de estruturas mais flexíveis pode resultar em uma gestão pública mais dinâmica e adaptável às rápidas mudanças do contexto social e acadêmico.

Limitações e Sugestões para Pesquisas Futuras

Embora os resultados deste estudo ofereçam uma visão sobre a aplicação da gestão do design na modernização administrativa, existem algumas limitações que merecem ser destacadas. A principal limitação é a análise restrita ao Programa de Modernização da UFMA, o que pode não refletir completamente a aplicabilidade de tais práticas em outros contextos organizacionais ou administrativos. Além disso, a falta de uma avaliação quantitativa dos resultados impactados pela efetiva aplicação da gestão do design, já que ainda não foi implementado, também limita a análise do impacto real dessas práticas na melhoria dos processos administrativos e no atendimento ao público.

Para futuras pesquisas, seria interessante aplicar e expandir a análise para outros contextos universitários ou de administração pública, a fim de compreender melhor as variáveis que influenciam a adoção e a efetividade das práticas de design estratégico. Além disso, seria relevante explorar a relação entre a gestão do design e a performance organizacional de maneira mais quantitativa, utilizando métricas específicas para avaliar a melhoria nos indicadores de eficiência e satisfação dos usuários. A integração de dados quantitativos e qualitativos poderia enriquecer ainda mais os estudos sobre o impacto do design estratégico na administração pública, proporcionando uma visão mais ampla e robusta sobre suas contribuições para a modernização e eficiência dos serviços públicos.

REFERÊNCIAS

- BORJA, B. Gestão do design: Usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa. Porto Alegre: Editora Bookman, 2011.
- BROWN, T. Change by design: How design thinking creates new alternatives for business and society. 1. Ed. New York: HarperBusiness, 2009.
- BRUNNER R., EMERY, S. Gestão Estratégica do Design: Como um ótimo design fará as pessoas amarem sua empres. São Paulo: M. Books, 2010.
- CHIAVENATO, I. Introdução à teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Campus, 2020.

CHOORI, A. KAZEMI, S. Strategic Management in the Digital Age: A Review of Decision-Making Frameworks. International Journal of Innovation Management and Organizational Behavior. KMAN Publication Inc.:Ontario, v. 3. p. 21-32, jun. 2023. Disponível em: < https://www.researchgate.net/publication/378927677_Strategic_Management_in_the_Digital_Age_A_Review_of_Decision-Making_Frameworks>. DOI: 10.61838/kman.ijimob.3.2.4. Acesso em: 13 mar. 2025.

IDEO. Design de serviço público: Estratégias e melhores práticas. Tradução: Tribunal de Contas da União. Brasília: TCU, 2024. Disponível em: < https://portal.tcu.gov.br/data/files/A1/67/B7/09/B0A1F6107AD96FE6F18818A8/Design_servico_publico_portugues.pdf>. Acesso em 11 mar. 2025.

KIMBELL, L. Rethinking design thinking: Part I. Design and Culture, UK, vol. 3, n. 3, p. 285–306, nov. 2011. Disponível em: < https://www.researchgate.net/publication/233510073_Rethinking_Design_Thinking_Part_I/citations>. DOI: 10.2752/175470811X13071166525216. Acesso em: 14 mar. 2025.

MATIAS-PEREIRA, J. Curso de Administração Pública: foco nas instituições e ações governamentais. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

MERINO, E., MARTINS, R. A gestão de design como estratégia organizacional. 1 ed. EDUEL: Londrina, 2008.

MOZOTA, B. Structuring Strategic Design Management: Michael Porter's Value Chain. Design Management Review. University Quebec: Montreal, v. 9, abr. 1998. Disponível em: < https://www.researchgate.net/publication/264453332_Structuring_Strategic_Design_Management_Michael_Porter's_Value_Chain>. DOI: 10.1111/j.1948-7169.1998.tb00201.x. Acesso em: 15 mar. 2025.

_____. Design Management. Paris: Éditions d'Organizations, 2002.

_____. Gestão do Design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa. Porto Alegre: Bookman, 2011.

PALUDO, A., OLIVEIRA, A. Governança Organizacional Pública e Planejamento Estratégico: para órgãos e entidades públicas. 2 ed. São Paulo: Foco, 2024.

PEREIRA, L. ARCOVERDE, C. MERINO, E. BOLZAN, A. Gestão do design nas organizações: proposta de um modelo de implementação. In: Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, 5., 2002. Brasília. Anais... Rio de Janeiro: AEND-NR, 2002. Disponível em: < https://memoriapeddesign.com.br/articles/design_management_in_the_organizations_a_model_of_implementation>. Acesso em: 15 mar. 2025.

PORTRER, M. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

SANTOS, G., KOERICH, G., ALPERSTEDT, G. A contribuição da design research para a resolução de problemas complexos na administração pública. Rev. Adm. Pública. Set-Out, 2018. Disponível em: <<https://www.scielo.br/j/rap/a/jXKqdjknfJxpWxZVDCPLpRP/>>. DOI: <https://doi.org/10.1590/0034-761220170014>. Acesso em: 12 mar. 2025.

SOUZA, R., TEIXEIRA, A. Modernização administrativa e inovação no setor público: Desafios e perspectivas. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2020.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO (UFMA). O programa de modernização da Estrutura Acadêmica e Administrativa da UFMA. Disponível em: <https://drive.google.com/file/d/142_ZE0oR2HLXwL182DlebfYoN9BvMKM/view>. Acesso em: 11 Mar. 2025.

WOLF, B. O Design Management como fator de sucesso. ABIPTI - SEBRAE - CNPq - FIESC/IEL. 1998.