

# **Design Estratégico na Gestão Pública para maior competitividade municipal no atual cenário das Cidades Inteligentes**

## **1 PAVIMENTANDO CAMINHOS**

A cidade deixou de ser apenas um território delimitado por ruas, prédios e instituições. Ela se tornou palco de disputas simbólicas, locus de transformação social, ambiente fértil para inovação e pavimentação de novos caminhos. No entanto, diante do crescimento acelerado da população urbana e da complexidade dos desafios contemporâneos, os municípios enfrentam uma pergunta central: como se tornar competitivos num mundo onde a inteligência urbana já não é luxo, mas necessidade?

Ser competitivo, nesse contexto, não é apenas atrair investimentos ou entregar serviços básicos com eficiência. É, sobretudo, articular visões de futuro, integrar tecnologias com propósitos e permitir que diferentes vozes, do cidadão ao gestor, cocriem soluções para os problemas da vida cotidiana. Isso exige um novo olhar sobre a gestão pública, que precisa abandonar a lógica linear da burocracia e se abrir para abordagens que considerem a cidade como um ecossistema vivo.

É aqui que o design estratégico oferece contribuições valiosas. Ao invés de tratar o design como estética ou produto, compreende-se o design como um processo que constrói sentido, articula atores e gera valor a partir da escuta, da empatia e da visão sistêmica (Buchanan, 1992; Manzini, 2014). Nessa perspectiva, o gestor público se torna mediador de processos de transformação e a cidade, um espaço em permanente (re)projeto coletivo.

Este ensaio propõe discutir como o design estratégico, o caminho, pode contribuir para o fortalecimento da competitividade municipal no atual cenário das cidades inteligentes. Parte-se da premissa de que inovar na gestão pública vai além da adoção de tecnologia: exige construir pontes entre pessoas, dados e políticas com intencionalidade e propósito. É sobre isso que trataremos nas páginas seguintes.

## **2 MAPAS URBANOS**

Saber onde estamos é fundamental para compreender quais caminhos poderão contribuir para o percurso em direção ao futuro desejado. Dessa forma, propomos aqui um mapa que percorrerá três importantes vias, a do Design Estratégico, das Cidades Inteligentes e da Cocriação de Valor.

### **2.1 Via do Design Estratégico como pensamento de articulação**

A via do Design, ao longo da história, foi muitas vezes reduzida à dimensão estética, como se sua função estivesse limitada à forma dos objetos ou à aparência das coisas. No entanto, ao emergir como campo transdisciplinar no século XX, o design passa a ser compreendido como um modo de pensar capaz de enfrentar problemas complexos. Richard Buchanan (1992) argumenta que o design se alinha às chamadas artes liberais da contemporaneidade, justamente por sua capacidade de lidar com os chamados *wicked problems*, problemas cuja complexidade (Morin, 2005) impossibilita soluções únicas, definitivas ou lineares.

Essa compreensão é aprofundada quando se observa o papel na via do Design Estratégico. Trata-se de uma abordagem que se desloca da criação de artefatos para a construção de sentido entre sistemas, atores e recursos (Manzini, 2014; Stickdorn et al.,

2021). Diferente da lógica industrial que buscava previsibilidade, o design estratégico aceita a incerteza como matéria-prima, trabalhando a partir da escuta ativa e da mediação entre diferentes racionalidades.

Na esfera pública, esse deslocamento ganha força. As cidades, enquanto ecossistemas, demandam práticas capazes de promover conexões entre atores historicamente apartados: cidadão, gestor, técnico, empreendedor. A via Design Estratégico aparece, então, como ferramenta para sustentar processos colaborativos, interdisciplinares e iterativos, orientados por uma visão de futuro.

## **2.2 Via de Cidades Inteligentes e o desafio da competitividade municipal**

A via de Cidades Inteligentes, conceito amplamente difundido nas duas últimas décadas, surge como resposta à urbanização acelerada e à necessidade de modelos de gestão mais eficientes, integrados e sustentáveis. Conforme destaca Giffinger *et al.* (2007), uma cidade só pode ser considerada inteligente quando apresenta avanços nas dimensões da governança, mobilidade, meio ambiente, economia, cidadania e qualidade de vida. Mais do que sensores ou *big data*, trata-se de construir um novo *ethos* urbano.

No entanto, o debate sobre *smart cities* muitas vezes é capturado por uma narrativa tecnocrática, na qual a tecnologia é vista como solução universal. Corrêa *et al.* (2022) demonstram que, embora as cidades inteligentes prometam integração e eficiência, sua implementação carece de sensibilidade contextual e de articulação com os valores locais. Em vez de uniformidade, é necessário que cada cidade encontre sua própria inteligência, construída a partir da sua cultura, dos seus atores e das suas necessidades específicas.

Nesse sentido, a competitividade entre municípios ganha novos contornos, distinguindo diversos tipos de vias em *Smart Cities*. Não se trata apenas de ranqueamentos ou indicadores padronizados, mas da capacidade de criar valor público por meio da articulação de políticas, tecnologias e relações humanas. E essa capacidade depende, cada vez mais, de processos estratégicos baseados na cocriação.

## **2.3 Via da Cocriação de valor público e ecossistemas urbanos**

A via da Cocriação, surge originalmente discutida no campo do marketing de serviços (Prahalad; Ramaswamy, 2004), passa a ser revisitada em diferentes contextos, inclusive na gestão pública. Vargo e Lusch (2004) defendem que o valor não está no produto em si, mas na experiência do uso, construída em interação com o consumidor. Transposta para o espaço urbano, essa lógica sugere que o valor público também é resultado de processos colaborativos entre governo, sociedade civil, mercado e academia.

A cocriação, nesse contexto, desloca o cidadão da posição de usuário passivo para o papel de agente ativo na formulação, execução e avaliação de políticas. Como apontado por Sigales (2025), em estudos sobre ecossistemas agroalimentares, a cocriação de valor exige não apenas abertura institucional, mas também dispositivos que viabilizem o diálogo entre diferentes saberes e experiências.

Assim, quando se pensa a cidade como ecossistema, é possível compreender que sua inteligência depende da qualidade das interações entre seus atores. O design estratégico, ao articular processos de cocriação, contribui para transformar esses encontros em práticas concretas de inovação social, promovendo pertencimento, sustentabilidade e vantagem competitiva para os territórios.

### 3 CONVERGINDO CAMINHOS

Pensar a cidade como um organismo vivo, pulsante e em constante transformação, exige abandonar as certezas da gestão tradicional. Os desafios que hoje atravessam os territórios urbanos, das mudanças climáticas à exclusão digital, da mobilidade ao adensamento populacional, não cabem mais nas antigas categorias de planejamento. Exigem novas abordagens, mais sensíveis, mais colaborativas e mais estratégicas.

Nesse cenário, o design estratégico se apresenta não como uma panaceia, mas como um convite ao redesenho de processos e relações. Ele se insere no campo da gestão pública como uma prática que acolhe a complexidade e busca gerar valor público por meio de articulações intencionais entre diferentes atores. Não se trata apenas de desenhar soluções, mas de criar condições para que soluções emergentes possam florescer a partir do território.

O que diferencia municípios com maior competitividade no ecossistema urbano contemporâneo não é apenas a infraestrutura física ou o acesso à tecnologia, mas sua capacidade de escuta, articulação e mobilização. A inteligência de uma cidade passa a ser medida pela qualidade das conexões que ela permite: entre dados e pessoas, entre políticas e experiências, entre futuro desejado e presente vivido.

Ao utilizar a via do design estratégico como lente interpretativa, é possível observar que a gestão pública ainda opera majoritariamente sob paradigmas lineares, com baixa integração entre áreas, pouca participação social efetiva e processos decisórios muitas vezes distantes da realidade vivida pelo cidadão. Em contrapartida, experiências de cocriação têm mostrado que o envolvimento direto da população na formulação de políticas e no desenho de serviços gera não apenas maior eficiência, mas também maior legitimidade institucional.

Cidades que desenvolvem mecanismos de cocriação estruturada, seja por meio de laboratórios de inovação, seja por plataformas digitais participativas, demonstram maior capacidade adaptativa diante de crises, maior fluidez na execução de projetos e maior conexão com suas comunidades. Essa lógica é semelhante à observada nos ecossistemas agroalimentares estudados por Sigales (2025), nos quais a articulação entre os elos da cadeia só se consolida quando há confiança, troca de saberes e construção conjunta de soluções.

Dessa forma, pensar o design estratégico como vetor de competitividade municipal significa assumir que a inovação urbana precisa ser construída de dentro para fora, com os pés no território e os olhos no futuro. Significa, sobretudo, compreender que cidades inteligentes não são necessariamente aquelas que mais investem em tecnologia, mas aquelas que conseguem transformar tecnologia em bem-estar, dados em decisões e cidadãos em protagonistas, convergindo em novas formas de trilhar o caminho.

### 4 CONSTRUÇÃO DE MAPAS

A partir das reflexões desenvolvidas neste ensaio, emergem proposições teóricas para construir novos mapas, que buscam ampliar a compreensão sobre a aplicabilidade do design estratégico na gestão pública, especialmente no contexto de cidades inteligentes. As proposições a seguir não têm caráter prescritivo, mas indicam caminhos investigativos e interpretativos para pesquisadores, gestores e formuladores de políticas públicas.

**Proposição 1: A competitividade municipal em cidades inteligentes depende da capacidade de articulação ecossistêmica da gestão pública.**

A ideia de competitividade vai além dos rankings e indicadores quantitativos. Ela está profundamente associada à capacidade de integrar atores, recursos e conhecimentos em rede. Municípios que compreendem a cidade como ecossistema e operam de forma articulada, com

processos abertos, adaptativos e participativos, desenvolvem maior resiliência e posicionamento estratégico no cenário urbano contemporâneo.

**Proposição 2: O design estratégico atua como mediador entre complexidade urbana e construção de valor público.**

Ao adotar uma abordagem relacional e interpretativa, o design estratégico permite que a gestão pública transite de uma lógica linear e setorial para uma lógica sistêmica e integradora. Por meio do design, políticas públicas podem ser redesenhadas com base na experiência vivida pelos cidadãos, permitindo a cocriação de soluções mais aderentes ao contexto local e mais sensíveis às múltiplas dimensões da vida urbana.

**Proposição 3: A cocriação cidadã é elemento estruturante da inteligência urbana e motor de inovação nas cidades.**

O protagonismo do cidadão no processo de geração de valor público transforma a relação entre governo e sociedade. Cidades que reconhecem o cidadão como cocriador, e não apenas como usuário ou beneficiário, tendem a desenvolver políticas mais legítimas, serviços mais eficazes e ambientes mais colaborativos. A inteligência urbana, nesse sentido, não está apenas nos sensores ou nos algoritmos, mas na inteligência coletiva mobilizada por meio do diálogo e da participação.

## **5 MAPA PROPOSTO**

As cidades do século XXI são territórios de disputa, mas também de possibilidades. Diante da crescente urbanização, da intensificação das mudanças climáticas e da necessidade de serviços públicos mais responsivos, a gestão municipal é desafiada a repensar seus modelos de ação. Nesse contexto, a inteligência urbana não pode ser compreendida apenas como resultado do investimento em tecnologia, mas como a capacidade de articular pessoas, dados, políticas e visões de futuro em processos colaborativos.

O Design Estratégico surge, nesse horizonte, como um instrumento de mediação entre a complexidade e a ação pública. Sua natureza interpretativa e relacional permite que problemas urbanos sejam tratados como oportunidades de transformação coletiva, reposicionando o gestor como articulador e o cidadão como cocriador de valor público. Essa mudança de perspectiva fortalece a competitividade municipal, pois amplia a legitimidade das políticas, gera maior engajamento social e fomenta ambientes inovadores.

As proposições apresentadas neste ensaio não pretendem esgotar o debate, mas sugere um mapa com caminhos para que pesquisadores e gestores aprofundem a relação entre design estratégico, governança pública e competitividade urbana. Como agenda futura, destacam-se a necessidade de estudos empíricos em municípios brasileiros, a análise comparativa de experiências internacionais de cidades inteligentes e a investigação sobre como os processos de design estratégico podem contribuir para a competitividade em cidades mais inteligentes.

Assim, reafirma-se que ser uma cidade inteligente não é apenas adotar tecnologias avançadas, mas sobretudo construir uma inteligência coletiva capaz de enfrentar os desafios contemporâneos com criatividade, sensibilidade e visão estratégica. É nesse ponto que o design estratégico mostra todo o seu potencial: não como ferramenta de desenho de soluções, mas como prática de desenho de futuros e a construção de novos mapas e caminhos.

## REFERÊNCIAS

BUCHANAN, Richard. Wicked Problems in Design Thinking. **Design Issues**, v. 8, n. 2, p. 5–21, 1992.

CORRÊA, Luan; LUNARDI, Guilherme Lerch; WIEDENHOFT, Guilherme Costa. An Analysis of Published Cases on Initiatives of Smart Cities. **Amazônia, Organizações e Sustentabilidade**, v. 11, n. 1, p. 171, 30 jun. 2022.

GIFFINGER, Rudolf *et al.* **Smart cities - Ranking of European medium-sized cities.** [S.l.: S.n.].

MANZINI, Ezio. Making Things Happen: Social Innovation and Design. **Design Issues**, v. 30, n. 1, p. 57–66, jan. 2014.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo.** 3. ed ed. Porto Alegre (RS): Sulina, 2005.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, Venkat. Co-creating unique value with customers. **Strategy & Leadership**, v. 32, n. 3, p. 4–9, jun. 2004.

SIGALES, Jeferson. **Práticas de Cocriação de Valor em Ecosistema Agroalimentar: estudo sobre a Carne Gaúcha.** Dissertação de Mestrado—Rio Grande: Universidade do Rio Grande (FURG), 2025.

STICKDORN, Marc *et al.* **Isto é Design de Serviço na Prática: Como Aplicar o Design de Serviço no Mundo Real: Manual do Praticante.** [S.l.]: Bookman, 2021.

VARGO, Stephen L.; LUSCH, Robert F. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 1, p. 1–17, jan. 2004.