

Título do capítulo	CAPÍTULO 5 – <i>DESIGN THINKING</i> PARA REDESENHO DO MODELO DE ATENDIMENTO AO CIDADÃO NA ANVISA: FOCO NA EXPERIÊNCIA DO USUÁRIO
Autores	Gustavo Henrique Trindade da Silva Petter Ricardo de Oliveira Danitza Passamai Rojas Buvnich
DOI	

Título do livro	INOVAÇÃO E POLÍTICAS PÚBLICAS: SUPERANDO O MITO DA IDEIA
Organizador	Pedro Cavalcante
Volume	
Série	
Cidade	Brasília
Editora	Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada (Ipea)
Ano	2019
Edição	1ª
ISBN	978-85-7811-352-0
DOI	

© Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – ipea 2019

As publicações do Ipea estão disponíveis para *download* gratuito nos formatos PDF (todas) e EPUB (livros e periódicos). Acesse: <http://www.ipea.gov.br/portal/publicacoes>

As opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade dos autores, não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada ou do Ministério da Economia.

É permitida a reprodução deste texto e dos dados nele contidos, desde que citada a fonte. Reproduções para fins comerciais são proibidas.

DESIGN THINKING PARA REDESENHO DO MODELO DE ATENDIMENTO AO CIDADÃO NA ANVISA: FOCO NA EXPERIÊNCIA DO USUÁRIO

Gustavo Henrique Trindade da Silva¹
Petter Ricardo de Oliveira²
Danitza Passamai Rojas Buvinich³

1 INTRODUÇÃO

A Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa) é uma agência reguladora com amplo escopo de atuação. Responde, em sua função legal, pela regulação sanitária do mercado de produtos como medicamentos, alimentos, cosméticos, equipamentos médicos, saneantes, produtos derivados do tabaco e agrotóxicos (neste último com competências compartilhadas com o Ministério da Agricultura e Pecuária e Abastecimento – Mapa e o Ministério do Meio Ambiente – MMA).

A agência também regula serviços prestados por estabelecimentos de saúde (hospitais, clínicas etc.) e outros serviços que impliquem riscos à saúde da população (como salões de beleza, *studios* de tatuagem etc.), além de atuar no controle sanitário de portos, aeroportos e fronteiras, relativamente ao trânsito de viajantes ou entrada e saída de produtos do país (importação e exportação).

Tal amplitude gera um grande número de interfaces com diferentes perfis de usuários, seja do setor regulado, de consumidores, de profissionais de saúde ou de outros órgãos públicos, sendo que a depender do público, o tipo de informações e serviços demandados se altera substantivamente.⁴

Uma agência reguladora que atua com um escopo tão amplo e complexo no que concerne ao uso e consumo de bens, produtos e serviços de natureza diversa,

1. Especialista em regulação e vigilância sanitária da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa).

2. Analista administrativo na Anvisa.

3. Analista administrativo na Anvisa.

4. O setor regulado em geral busca informações sobre normas, procedimentos e processos de competência da agência; os cidadãos buscam informações sobre a regularidade de produtos e serviços ou promovem denúncias de desvio de qualidade ou notificações sobre efeitos adversos; já os profissionais de saúde buscam esclarecimentos sobre procedimentos e entendimentos técnicos da agência. Estes também podem notificar queixas técnicas e desvios de qualidade de produtos para fins de controle e monitoramento das autoridades sanitárias. Por último, os órgãos públicos buscam a agência para consulta sobre irregularidades e orientações gerais acerca da legislação sanitária e sua interface com os diferentes campos de atuação estatal, tais como Polícia Federal, Receita Federal, Ministério Público e Poder Judiciário.

em um país com as dimensões do Brasil, possui um grande desafio ao buscar garantir acesso à informação de qualidade a seus usuários.

Para tanto, a Anvisa conta com uma robusta estrutura de atendimento ao público, criada em 2009, e essencialmente dependente da interação humana, seja por atendimento telefônico, seja por atendimento eletrônico.

Dada a necessidade de redução de custos dos serviços, e, especialmente, a necessidade de maior adequação do conteúdo à modalidade de autoatendimento que possibilitem maior autonomia do usuário para consulta e consumo de informação, foram realizadas, em 2017, diversas iniciativas de escuta e interação com usuários para responder às seguintes perguntas: como redesenhar o modelo de atendimento para torná-lo mais automatizado? Como diversificar os formatos de conteúdo disponibilizados pela Anvisa? Como integrar melhor os canais de atendimento da agência?

Para levantar propostas de melhorias e testá-las nos serviços de transparência e acesso à informação institucional da Anvisa, o Laboratório de Ideias da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (LAB-i Visa) e o Laboratório de Inovação em Governo da Escola Nacional de Administração Pública (GNova/Enap), com a participação de servidores da agência, da Central de Atendimento e de profissionais especializados em *design* de serviços, utilizaram a abordagem do *design thinking* como metodologia de trabalho.

O objetivo deste capítulo é compartilhar os resultados dessa experiência e as lições aprendidas em relação ao desafio de inovar a prestação de serviços públicos a partir de uma visão centrada no ser humano, baseada nos pilares da empatia, da colaboração e da experimentação.

O texto está organizado em cinco seções, além desta introdução e das considerações finais. Na seção 2, abordaremos brevemente o panorama do serviço de atendimento ao público na Anvisa e, em seguida, na seção 3, apresentaremos algumas considerações sobre a abordagem do *design thinking*. Na seção 4, serão tratados aspectos do diagnóstico com uso dessa abordagem. Na seção 5, explanaremos a ideiação e, em seguida, na seção 6, mostraremos os resultados da implementação de ideias geradas a partir do *design thinking*.

2 PANORAMA DO SERVIÇO DE ATENDIMENTO AO PÚBLICO NA ANVISA

Para fazer frente a essa variedade de informações demandadas e atender às necessidades dos diferentes perfis de usuários, a Anvisa conta atualmente com uma multiplicidade de canais de relacionamento que buscam manter comunicação direta com a sociedade e garantir o acesso à informação, além de acolher as solicitações

dos usuários para atendê-las de forma ágil, clara e objetiva, tais como a Central de Atendimento, a Ouvidoria e o Portal na internet (quadro 1).

QUADRO 1
Canais de relacionamento utilizados na Anvisa

Tipo de canal	Finalidade
Central de atendimento: <anvis@tende>.	Fornecimento de informações em geral.
Atendimento prestado presencialmente pela Ouvidoria ou por meio do sistema eletrônico: <ouvidori@tende>.	Acolhimento de denúncias, sugestões e reclamações.
Sistema E-SIC e SIC, instituídos pela Lei de acesso à informação.	Acolhimento de pedidos para disponibilização de informações não classificadas sob sigilo.

Elaboração dos autores.

O número de atendimentos realizados pela agência está diretamente relacionado à complexidade e à abrangência de suas ações e processos de trabalho. Apenas no ano de 2017 foram abertos 349.269 protocolos via Central de Atendimento.

Nos anos anteriores, foram abertos, respectivamente, 372.796 e 359.944 protocolos, o que em média representa quase 1 mil protocolos de atendimento abertos por dia, incluindo sábados, domingos e feriados.

O perfil de usuários atendidos pelos canais da agência é distribuído aproximadamente em 73% de empresas, 25% de cidadãos e 2% referentes a outros órgãos ou a usuários não classificados.

Os pedidos de informação correspondem a mais de 90% da demanda de atendimento dos usuários, conforme dados indicados na tabela 1.

TABELA 1
Distribuição dos temas conforme tipo e quantitativo

Descrição	Quantitativo	(%)
Resposta a pedidos de informação	335.020	93,07
Orientação em casos considerados fora do escopo da Anvisa (visas estaduais/municipais; Mapa; Receita Federal etc.)	21.779	6,05
Pedido de cópia e/ou vista de processo	1.865	0,52
Registro de denúncias, reclamações e elogios (Ouvidoria)	1.063	0,30
Comunicação de eventos adversos e queixas técnicas	198	0,06
Solicitação de material institucional (guias, livros etc.)	36	0,01

Fonte: Anvisa (2016).

Dentro do universo de pedidos de informação, os assuntos mais demandados pelos usuários são: *i*) informações sobre a navegação e a indisponibilidade de sistemas; *ii*) informações sobre *status* (situação da tramitação) de documentos; *iii*) informações

sobre prazos de análises e filas de processos submetidos à agência; *iv*) esclarecimentos sobre exigências técnicas emitidas para análise de pedidos de autorização, certificação e registro de produtos (conteúdo, prazos e procedimentos para cumprimento das exigências); *v*) informações para regularização de produtos e empresas; *vi*) esclarecimentos sobre publicações no Diário Oficial da União; *vii*) solicitações de retificação de publicação no Diário Oficial da União; *viii*) informações sobre interposição de recurso (acesso aos pareceres, prazos e procedimentos); *ix*) regras para funcionamento de empresas; *x*) procedimentos para cadastramento das empresas; *xi*) procedimentos para peticionamento e protocolo; *xii*) informações sobre regularidade de produtos (quais variações/apresentações estão autorizadas); e *xiii*) informações sobre suspensão de produtos (dúvidas sobre lotes, consumo de produtos já comprados, prazos de liberação etc.).

A estrutura necessária para gerenciar todos os pedidos de informação e denúncia recebidas pela Anvisa é bastante robusta. Além da unidade organizacional da Ouvidoria, responsável exclusivamente pela recepção das denúncias, elogios e sugestões, a agência conta com uma Coordenação de Gestão da Transparência e Acesso à Informação, composta por sete servidores, para gerir todo o processo de trabalho necessário para alimentação da Central de Atendimento, que funciona por meio de um serviço terceirizado de teleatendimento. Hoje a central conta com 179 colaboradores, fornece atendimento de segunda a sexta-feira, das 7h30min às 19h30min, e possui um custo anual de quase R\$ 10 milhões.

É sabido que a estrutura de atendimento precisa estar ajustada à necessidade de seus usuários e que tal necessidade é dinâmica, o que exige foco na qualificação não apenas do conteúdo, mas também e, principalmente, na forma em que as informações são apresentadas e disponibilizadas aos interessados.

Apesar dos avanços que a Anvisa logrou com o serviço de atendimento estruturado nesse formato em 2009, o foco deste serviço esteve muito mais voltado à coleta e à organização do conteúdo para transmissão por meio do teleatendente, ou seja, baseado em um modelo que depende necessariamente da interação humana.

O projeto de redesenho do modelo de atendimento da agência foi idealizado com o propósito de apoiar a Anvisa no aperfeiçoamento e na modernização de sua estratégia de atendimento ao público.

A iniciativa desse projeto surgiu a partir de um concurso de ideias promovido pela agência em 2016 e também de problemas apontados em diálogos abertos promovidos pela direção da Anvisa com segmentos do setor regulado, que foram realizados no formato de audiências em 19 de setembro e 5 de dezembro de 2016 (Anvisa, 2017).

O ponto de partida dentre as ideias selecionadas no concurso daquele ano apontava para o desenvolvimento de melhorias na interface e na experiência dos usuários com os canais de atendimento da Anvisa. A ideia inicialmente idealizada buscava facilitar a vida dos usuários por meio de um aplicativo que pudesse funcionar como uma porta de entrada para guiar os usuários em relação aos diferentes canais existentes e, com isso, lhes dar mais autonomia e resolutividade às suas necessidades, melhorando sua experiência em relação aos serviços prestados.

A questão de fato não estava relacionada com o desenvolvimento de um aplicativo em si, mas na função que se buscava alcançar: autonomia, eficiência e resolutividade. Além disso, ainda havia muitas dúvidas em relação ao modelo de atendimento ideal ou se o investimento de tempo e recursos no desenvolvimento de um aplicativo faria mesmo sentido e se de fato resolveria o problema no contexto desse projeto, que, até aquele momento, ainda estava sem um escopo muito bem definido.

3 ABORDAGEM METODOLÓGICA: O USO DO *DESIGN THINKING* COMO SISTEMÁTICA DE TRABALHO

O *design thinking* foi escolhido como abordagem metodológica para lidar com esse desafio por se tratar de um problema aberto, com diferentes possibilidades de solução, e por envolver o relacionamento direto com os usuários dos serviços prestados pela Anvisa. Se buscava, naquele momento, um olhar centrado no ser humano e não apenas um olhar tecnológico ou somente focado na eficiência dos processos no curto prazo.

O *design thinking* pode ser entendido como um “novo jeito de pensar e abordar problemas” (Pinheiro e Alt, 2011, p. 5). Está relacionado com a “habilidade de aprender com a incerteza e o caos, combinada com a empatia pelas pessoas” (*op. cit.*, p. 15).

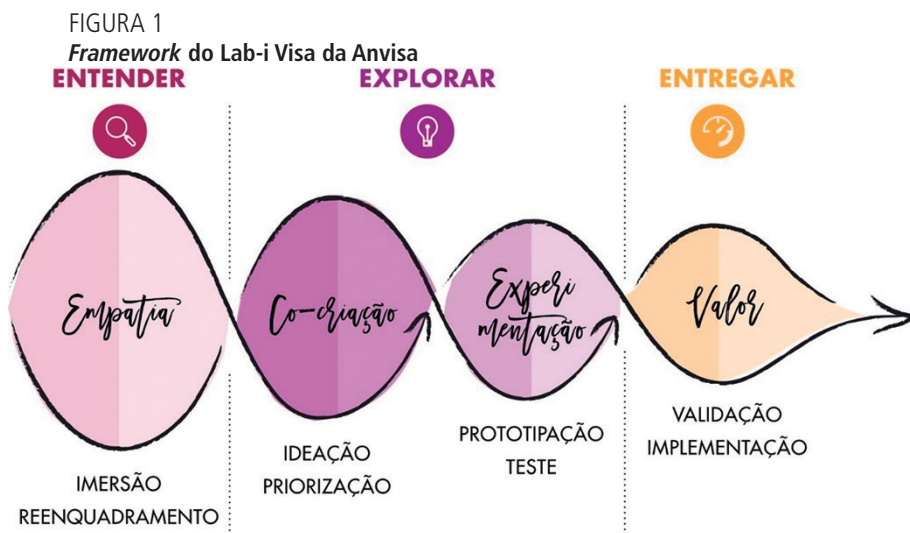
A abordagem do *design thinking* se contrapõe ao pensamento analítico, que está ancorado no pensamento racional. A empatia, por sua vez, está ligada ao “hábito mental que nos leva a pensar nas pessoas como pessoas, e não como ratos de laboratório ou desvios-padrão” (Brown, 2010, p. 46). Para o autor, é justamente essa característica que diferencia o *design thinking* do método científico tradicional, considerando o fato de ser uma abordagem centrada no ser humano, que utiliza a empatia como ponto de partida para melhor compreender o problema que se quer solucionar e buscar alternativas que atendam às reais necessidades das pessoas, ao invés de partir de um problema com objeto bem definido (*op. cit.*, p. 46).

A empatia, nas palavras de Tim Brown (2010, p. 47), pode ser compreendida como “a tentativa de ver o mundo através dos olhos dos outros, de compreender o mundo por meio das experiências alheias e de sentir o mundo por suas emoções”.

Dois outros pilares do *desing thinking*, a colaboração e a experimentação, também foram motivos para escolha dessa abordagem. Além de compreender as necessidades dos usuários, também se desejava identificar soluções de forma colaborativa e experimentar soluções mais promissoras em um ambiente de aprendizagem, a fim de minimizar riscos e, ao mesmo tempo, evoluir com as ideias sem dispendar grandes investimentos (Brown, 2010; Pinheiro e Alt, 2011).

Em um primeiro momento foram explorados e definidos quais os reais problemas que precisariam ser resolvidos. Em seguida, foram geradas ideias e possíveis soluções, com elaboração de protótipos e testes, buscando *feedback* das pessoas. E, somente a partir destes aprendizados, foram elaborados planos para serem executados.

As etapas desse processo, inspirado no duplo diamante elaborado pelo Design Council (2005), podem ser visualizadas a partir do *framework* utilizado pelo LAB-i Visa (figura 1).



Fonte: Laboratório de ideias da Anvisa.

Seguindo os passos e os métodos utilizados na abordagem do *design thinking*, foram realizadas oficinas para: *i*) entender o ecossistema do serviço de atendimento, os atores envolvidos e o relacionamento com eles; *ii*) identificar limites, incertezas e pressões que impactam o funcionamento do serviço de atendimento; *iii*) imaginar como seria o serviço de atendimento funcionando de forma ideal, contribuindo para sua visão de futuro e identificando oportunidades de melhoria; *iv*) relacionar os desafios que devem ser endereçados; e *v*) definir e priorizar frentes de atuação (Anvisa, 2017).

4 ENTENDER: O PROCESSO DE DIAGNÓSTICO COM *DESIGN THINKING*

Dada a necessidade de redução de custos dos serviços (economicidade), aliada à necessidade de adequação da produção e disponibilidade de conteúdos à modalidade de autoatendimento para possibilitar maior autonomia do usuário em relação à consulta e ao consumo de informações junto à Anvisa, foi realizado, em 2017, um conjunto de iniciativas de escuta e interação com usuários para responder às seguintes perguntas: como redesenhar o modelo de atendimento para torná-lo mais automatizado? Como diversificar os formatos de conteúdo disponibilizados pela Anvisa? Como integrar melhor os canais de atendimento da agência?

Para início desse trabalho foram construídas três oficinas, que aconteceram entre os dias 13 de janeiro e 8 de fevereiro de 2017, na Enap, fruto de parceria firmada com a Anvisa, utilizando a abordagem do *design thinking*.

As oficinas envolveram gestores, servidores e colaboradores do serviço de atendimento, das unidades da Anvisa e de profissionais especializados nas abordagens de *design*. O trabalho contemplou um total de 20 horas presenciais e 32 horas na forma de atividades preparatórias e pós-oficina, a fim de orientar o desenvolvimento do projeto (Anvisa, 2017).⁵ Para esse diagnóstico inicial, obtido a partir das interações com atores-chave do processo, foram realizadas pesquisas baseadas em fontes primárias e secundárias (análise de relatórios, entrevistas com os atores chave, etnografia com os consumidores dos serviços etc.).

Os levantamentos realizados nessa etapa de imersão resultaram em algumas descobertas, como a de que o conjunto de informações necessárias para responder às demandas mais recorrentes dos usuários se encontrava disperso no portal da Anvisa; a de que existiam poucas ferramentas para autoatendimento, o que reforçava a dependência dos usuários em relação ao atendimento telefônico; e a de que ferramentas de comunicação proativa, especialmente em matéria regulatória, poderiam ser mais exploradas para ampliar a transparência e o acesso a informações e orientações relativas aos serviços prestados pela Anvisa.

Também foram identificadas: oportunidades de melhoria em relação à estrutura de atendimento, com fluxo interno considerado longo e lento; a necessidade de maior interação entre a equipe da central de atendimento e as unidades de negócio da agência; uma maior qualificação das respostas elaboradas pelas áreas técnicas; dificuldades de compreensão das dúvidas dos usuários por parte dos técnicos das unidades da agência, quando transcritas por meio de mensagens eletrônicas; lacunas de atendimento para temas não claramente relacionados a uma determinada área (chamados de temas órfãos ou inusitados), com ausência ou excessiva ampliação

5. Entre as atividades preparatórias foram realizadas reuniões prévias, planejamento e organização das atividades presenciais. Ao final foram realizados registros das atividades executadas e sistematizados os resultados no formato de um *e-book* para memória do projeto.

do prazo de atendimento; e a compreensão de que um volume significativo de pedidos de informação seria decorrente de problemas operacionais de sistemas informatizados da agência, relacionados com limitações de usabilidade ou mesmo com a instabilidade desses sistemas, e não com o atendimento ou com a falta de acesso à informação em si.

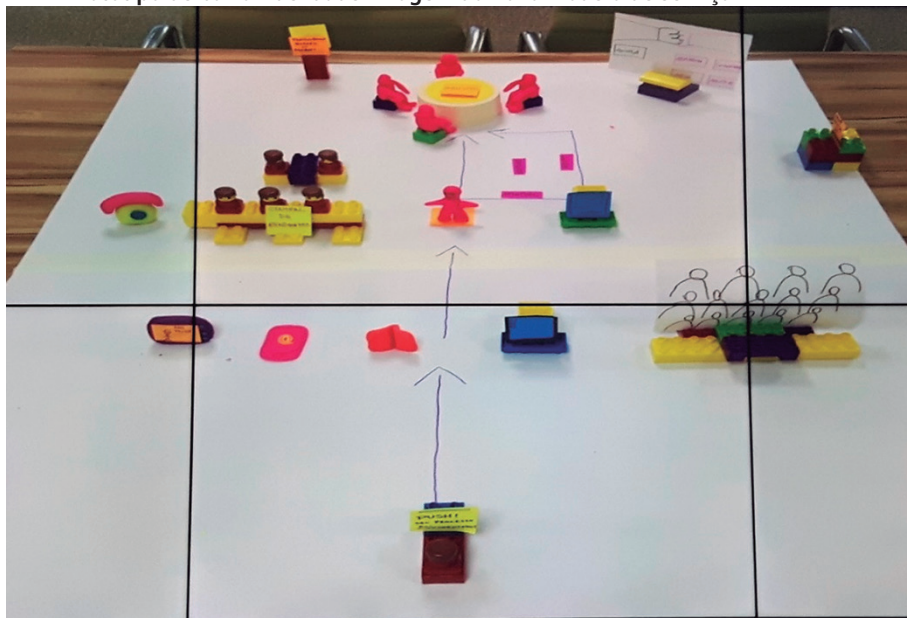
5 EXPLORAR: O PROCESSO DE IDEAÇÃO COM *DESIGN THINKING*

A partir das percepções colhidas, diversas soluções de processo, de conteúdo e de modelo de atendimento foram propostas pelas equipes que participaram das oficinas de ideação e prototipação, utilizando ferramentas e técnicas de *design thinking* (*brainstorming*, *storytelling*, *sketching*, *storyboard*, encenação etc.).

A figura 2, a seguir, ilustra um protótipo utilizado para idealizar e compartilhar a imagem idealizada para o novo modelo de atendimento proposto por uma das equipes da oficina.

FIGURA 2

Protótipo de baixa fidelidade: imagem do novo modelo de serviço



Fonte: Anvisa (2017).

O trabalho realizado permitiu compreender o ecossistema de atendimento da Anvisa, identificar os atores-chave e as oportunidades concretas de melhoria alinhadas com a estratégia e o modelo de atendimento ao público, além de contribuir

com a visão de futuro do atendimento, com *insights* para definição dos próximos passos em relação a esse desafio.

O uso de uma abordagem de autosserviço e de transparência ativa foi um dos aspectos mais significativos que emergiram em relação à estrutura e ao modelo de atendimento como visão de futuro, além de investimentos em busca de alternativas de atendimento técnico-especializado para situações mais específicas por parte da agência, com foco nas reais necessidades dos diferentes perfis de usuários.

Outro ganho substancial das oficinas foi a organização de uma trilha de atendimento que levasse o usuário das formas mais “independentes” de busca de informação àquelas mais qualificadas e dependentes da interação com o atendente, possibilitando massificar as informações mais gerais e qualificar/direcionar as mais específicas.

Muitas das ideias de melhoria da qualidade do atendimento que já vinham sendo gestadas pela área responsável pela coordenação do processo (Coordenação de Gestão da Transparência e Acesso à Informação – CGTAI) puderam ser “encaixadas” na nova lógica de trilha construída, dando maior clareza aos gestores do projeto sobre quais projetos de melhoria deveriam ser priorizados.

Nas próximas seções, serão detalhados alguns dos resultados já alcançados com as inovações empreendidas, mais especificamente, em relação ao novo desenho do modelo de atendimento inteligente, idealizado para que o usuário ganhe em autonomia e resolutividade, com maior integração e especialização dos diversos canais da Anvisa.

6 ENTREGAR: PRIORIZAÇÃO E IMPLANTAÇÃO DE IDEIAS A PARTIR DO DESING THINKING

O *framework* de inovação adotado pela Anvisa, baseado na abordagem do *design thinking* e nos fundamentos do duplo diamante (Desing Council, 2005), não se encerra com a prototipação.

Finalizadas as oficinas de ideação, foi elaborado um relatório compilando o conjunto de ideias geradas e, a partir daí, construído um Plano de Ação composto por oito frentes de atuação: *i)* sobrecarga das estruturas de atendimento; *ii)* comunicação proativa; *iii)* experiência do usuário; *iv)* tecnologia da informação; *v)* sensibilização e engajamento; *vi)* fluxo e operação; *vii)* temas órfãos; e *viii)* organização da informação.

Para implantação nos dois primeiros anos (2017 e 2018), foram priorizadas aquelas frentes nas quais a área de Gestão do Conhecimento, Inovação e Pesquisa (GGCIP/Anvisa) detinha maior governabilidade e maturidade para atuação imediata. Dessa forma, foram selecionadas cinco frentes: sobrecarga das estruturas de atendimento, comunicação proativa, experiência do usuário, fluxo e operação e organização da informação.

Das ideias geradas/organizadas para cada uma daquelas cinco frentes prioritárias, utilizando abordagem de *design thinking*, três se mostraram viáveis no curto prazo, com maior aplicabilidade, impacto social e menor custo: *i*) organização da central de atendimento da Anvisa em células de atendimento especializadas por macrotemas; *ii*) atendimento externo virtual; e *iii*) Webinar Anvisa – seminários virtuais.

A primeira das ideias implantadas foi a reorganização da Central de Atendimento da Anvisa em células de atendimento especializadas por macrotemas. O serviço de atendimento telefônico (0800) prestado pela agência até então era realizado por 120 atendentes, que respondiam ao cidadão sobre qualquer assunto relacionado à Anvisa.

Atualmente, são catalogados mais de quatrocentos códigos de assuntos, nos quais a Central de Atendimento se baseia para elaborar suas respostas ao público, sendo que cada código representa um assunto com grande extensão de conteúdo. Dessa forma, o teleoperador precisaria conhecer praticamente todos os assuntos regulados pela Anvisa que, em dito popular, vão “de alfinete a foguete”.

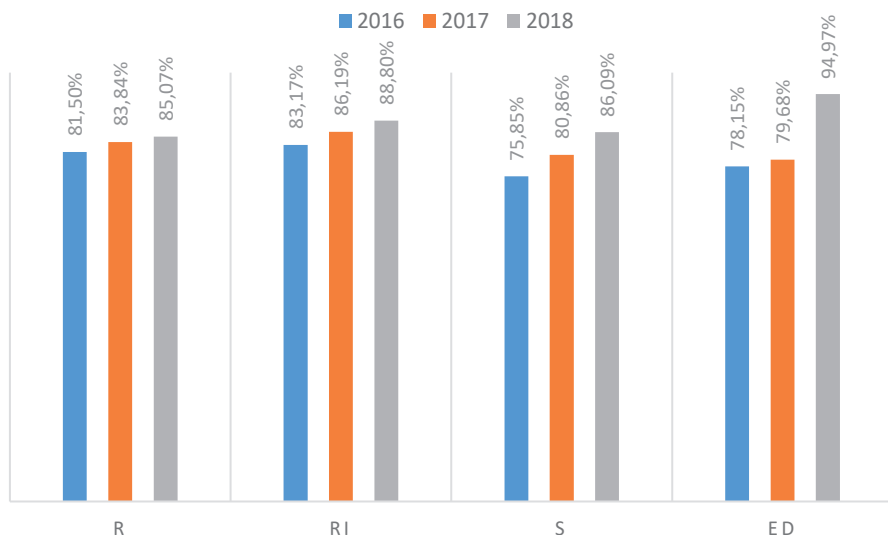
A proposta foi dividir os teleatendentes por células de atendimento nas quais cada célula seria responsável por determinado conjunto de assuntos com maior afinidade entre si. O objetivo era tornar aquele grupo de atendentes mais especializados em um menor número de assuntos e, com isso, poder oferecer respostas melhores e mais rápidas ao cidadão.

Na ocasião, foram criadas cinco células de atendimento caracterizadas por assunto e público-alvo: *i*) Empresa e Produtos, para pessoa física; *ii*) Importação e Exportação, para pessoa física; *iii*) Empresa, para pessoa jurídica e profissionais de saúde; *iv*) Produtos, para pessoa jurídica e profissionais de saúde; e *v*) Assuntos Gerais, para todos os públicos.

Após a implantação das células especializadas em agosto de 2017, foi observado um aumento na resolutividade do atendimento, no tempo de resposta imediata ao usuário, na satisfação geral e no esclarecimento da dúvida. Para observar este efeito, foram analisados os resultados dessas quatro variáveis entre os anos de 2016 e 2018 (gráfico 1).

GRÁFICO 1

Impactos da implantação das células de atendimento na Resolutividade (R), Resposta Imediata (RI), Satisfação (S) e Esclarecimento da Dúvida (ED) (2016-2018)



Elaboração dos autores a partir de relatórios do Sistema de Atendimento (SAT).

Obs.: Figura cujos leiaute e textos não puderam ser padronizados e revisados em virtude das condições técnicas dos originais (nota do Editorial).

Observando o gráfico 1, é possível verificar que a resolutividade do atendimento aumentou em 3,57%, desde o início da implantação do atendimento por células. As respostas imediatas no primeiro atendimento, outro indicador avaliado, apresentou aumento de 5,63%.

A satisfação geral com o atendimento, importante indicador avaliado por parte do cidadão que apresenta uma análise global sobre o atendimento, indicou aumento também de 7,24% nas respostas que o avaliam como “bom” ou “ótimo”. No entanto, o resultado que apresentou o maior impacto foi o de “esclarecimento da dúvida” do usuário, que aumentou em 16,79%, após a intervenção (gráfico 1).

Outra iniciativa foi a criação do Parlatório Virtual. Parlatório é o nome dado na Anvisa a uma sala de reuniões específica, com tecnologias para apresentações e gravação de áudio, para realizar audiências com empresas e outros interessados dentro das dependências da agência. O objetivo das audiências é oferecer possibilidade de esclarecimento de assuntos, que, por sua complexidade, não possam ser solucionados por meio dos outros canais de atendimento.

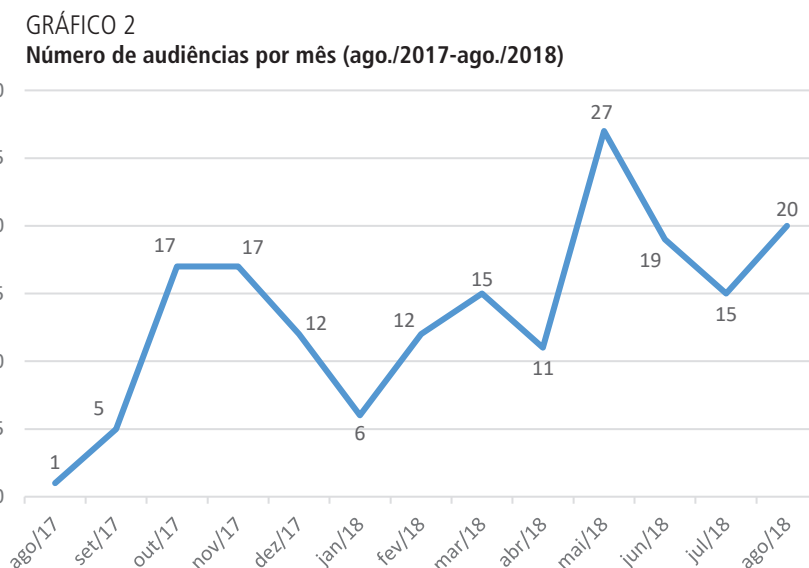
Para facilitar o acesso a esse canal de comunicação, foi desenvolvido o Parlatório Virtual, que, como o próprio nome já indica, se trata de um ambiente virtual para

possibilitar o agendamento e a realização de audiências entre a sociedade e a Anvisa, sem a necessidade de deslocamento das pessoas para a sede da agência, em Brasília.

Para isso, foi desenvolvido um sistema informatizado específico para realização desse tipo de agendamento, com acesso via *web*, sendo as reuniões realizadas por meio de plataforma *on-line* de tele ou videoconferência. Esta plataforma ainda permite o compartilhamento de telas do computador e gravação de áudio e vídeo, garantindo o registro da audiência e a segurança oferecida por meio de recursos de tecnologia da informação utilizados pela Anvisa, dispensando, como já dito anteriormente, a necessidade da presença física dos participantes na agência.

Essa nova modalidade de atendimento virtual começou a funcionar em agosto de 2017. No início foi disponibilizada uma sala junto ao parlatório convencional da agência, com infraestrutura de tecnologia necessária para testagem da solução. Já no primeiro ano (de agosto de 2017 a agosto de 2018) foram realizadas 177 reuniões virtuais, com uma média de quase quatorze reuniões por mês, o que indica aderência por parte de usuários, além de maior economicidade e praticidade.

Também foi observada tendência de aumento na utilização dessa modalidade de atendimento (gráfico 2), provavelmente em razão da economia gerada ao cidadão por conta da dispensa do deslocamento para Brasília, para uma audiência presencial.



Elaboração dos autores a partir de relatórios extraídos do sistema de parlatório.

Obs.: Figura cujos leiaute e textos não puderam ser padronizados e revisados em virtude das condições técnicas dos originais (nota do Editorial).

Por fim, a partir da identificação da necessidade de desenvolvimento de meios de comunicação que fortalecessem a transparência ativa na Anvisa, foram adotados os seminários virtuais, e a tecnologia de Webinar se encaixou perfeitamente a essa necessidade.

Implementado em julho de 2017, após ideação nas oficinas de *design thinking*, o Webinar da Anvisa tem como objetivo oferecer discussões sobre temas técnicos com seus usuários. Trata-se de uma conferência virtual, transmitida pela internet em tempo real, que permite a interação do público com o palestrante por meio do envio de mensagens via *chat*. Além dessa interação em tempo real, que possibilita detalhar dúvidas e esclarecimentos, os vídeos também são gravados e permanecem disponíveis no portal da Anvisa para consulta, de forma livre e aberta aos interessados, potencializando a capilaridade e o impacto das iniciativas de disseminação de informações e conhecimentos por parte da agência.

Em um ano de implantação, desde sua criação, já foram realizados 24 seminários virtuais sobre os mais diversos assuntos tratados pela agência. Os temas vão desde regulamentação para estudos pré-clínicos e clínicos até o registro de materiais implantáveis. A quantidade de acessos *on-line* durante os seminários totalizou mais de 14 mil participações nessas 24 edições, indicando uma média de 575 pessoas por Webinar assistindo e interagindo com o palestrante.

Destaca-se neste caso a facilitação da participação do cidadão em apresentações e discussões de assuntos técnicos da Anvisa que, de outra forma, só seriam realizados presencialmente, obrigando o deslocamento dos interessados até o local de realização do evento, ou mesmo via informes ou notas técnicas, notícias no portal ou atendimentos realizados individualmente, no varejo.

Afora a grande capilaridade do acesso à informação para as pessoas, vale ressaltar a economicidade obtida por meio dessa iniciativa, em termos de custos, tanto para a administração pública, na organização de eventos dessa natureza, quanto para os participantes, em termos de tempo e deslocamento.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A experiência de desenho de serviços relatada neste estudo de caso com o uso do *design thinking* em busca de soluções para desafios reais no contexto do serviço público demonstrou potencialidades dessa abordagem, a partir de uma visão centrada no ser humano, baseada nos pilares da empatia, da colaboração e da experimentação.

A metodologia traz ferramentas que facilitaram a percepção por parte dos gestores e servidores envolvidos com o atendimento das dificuldades e limitações que o público usuário dos serviços enfrenta. Foi essencial para as entrevistas realizadas e a pesquisa etnográfica feitas.

Outro público que bastante contribui com propostas de soluções que agilizassem o atendimento foi a equipe de teleatendentes da Central de Atendimento. Sendo eles a “linha de frente” no contato com o usuário, puderam apresentar uma rica relação de dificuldades operacionais diárias que impactavam a qualidade do atendimento. Sua visão da necessidade do usuário e das dificuldades de respostas que a Anvisa tinha foram essenciais na proposição de soluções factíveis e de impacto.

Por último, a presença dos gestores dos processos de atendimento serviu para sensibilizá-los sobre as dificuldades enfrentadas pelos usuários e pelos teleatendentes; e conscientizá-los sobre a necessidade de qualificar a atividade de atendimento que as áreas técnicas fornecem.

Pensar no problema e tangibilizar soluções ainda em um estágio inicial é um desafio para quem está acostumado a um ambiente hostil ao erro e que exige previsões “precisas” de longo prazo para elaboração de projetos, termos de referência, contratações, normatizações. Não obstante, a curva de aprendizagem relacionada ao uso de ferramentas e técnicas utilizadas pelo *design thinking* não configura uma barreira para sua adoção e são factíveis de serem incorporadas ao dia a dia de trabalho no curto ou médio prazo, com algum esforço de estudo e prática.

O principal desafio está mais relacionado com o modelo mental e a cultura organizacional, que podem representar uma dificuldade real de adesão e assimilação por desconhecimento, desconfiança ou desconforto em relação ao modelo burocrático da administração pública, sabidamente fragmentado, insulado e hierarquizado.

Apesar disso, no presente caso os resultados foram promissores tanto para a experiência de quem participou das oficinas quanto para os ganhos obtidos em relação à performance do atendimento para os usuários, por meio de iniciativas de baixo custo, factíveis de serem implantadas no curto prazo.

O *design thinking* não é só *brainstorming* e blocos de notas coloridas coladas na parede. Emprestamos aqui as palavras de Pinheiro e Alt (2011, p. 17), de que “inovação é valor percebido” e que “não há *design thinking* sem um grande esforço de observar, conhecer, entrevistar e compreender as pessoas que você quer servir” (*op. cit.*, p. 53).

O esforço preparatório e dedicação exigidos antes, durante e depois nos deixaram ensinamentos de que o *design thinking* pode e deve ser levado a sério e que, como qualquer abordagem ou metodologia, apresenta aspectos positivos e limitações.

Não nos parece ser o caso de superestimar a metodologia, mas sim de se apropriar do que há de positivo nessa abordagem e utilizá-la em benefício da modernização e melhoria dos serviços públicos, com olhar voltado para a real necessidade das pessoas.

Um outro grande aprendizado diz respeito à importância do registro e da sistematização dos resultados das oficinas de *design thinking*. Foi esse registro que possibilitou resguardar a memória do projeto e disseminar as ideias geradas para além dos participantes e duração das oficinas, o que nos parece ser uma boa prática de gestão do conhecimento.

O projeto de atendimento inteligente continua em desenvolvimento, buscando a implantação de outras ideias geradas ou organizadas a partir das oficinas de ideação e prototipação, somadas a novas descobertas realizadas por meio de pesquisas com *design* etnográfico, realizadas em parceria com o GNova da Enap.

No momento, está sendo estudado o potencial e a viabilidade de uso de inteligência artificial de forma integrada aos serviços de atendimento ao cidadão, ainda em caráter exploratório, mas também fazendo uso da abordagem de *design thinking*, associada a métodos ágeis, cuja prática vem sendo gradualmente integrada à rotina do LAB-i Visa.

REFERÊNCIAS

ANVISA – AGÊNCIA NACIONAL DE VIGILÂNCIA SANITÁRIA. **Relatório de satisfação do atendimento ao público da Coordenação de Gestão da Transparência e Acesso à Informação/GGCIP**. Brasília: Anvisa, 2016.

_____. **Relatório do projeto Atendimento Inteligente**. Karina Canêdo. Brasília: Anvisa; Enap, 2017.

BROWN, T. *Design thinking*: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Tradução de Cristina Yamagami. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DESIGN COUNCIL. The design process. *In*: _____. **Eleven lessons**: managing design in eleven global brands. London, 2005. Disponível em: <<https://bit.ly/1iP9cln>>. Acesso em: 25 out. 2018.

PINHEIRO, T.; ALT, L. *Design thinking Brasil*. Rio de Janeiro: Editora Campus, 2011.

