

# Design Thinking: uma forma de redesenhar serviços públicos com foco no cidadão

Artigo de **Newton Cerezini**  
Gestor governamental da Secretaria de Planejamento e Gestão  
de Pernambuco



Ilustração | br-preepik

**A**visão de organização que os governos têm deles mesmos é a de um “amontoado” de órgãos compartimentados por temas, numa estrutura pesada e que se relacionam pouco entre si. Devido a isso, cada “perna” da organização só executa a sua “tarefa”, enxergando o cidadão como aluno, depois como paciente, outra hora como motorista e, no final, como um contribuinte, mas nunca como um cidadão único que é o que ele realmente é.

Muito dos serviços prestados pelo governo são centrados no sistema, que desde a sua concepção até a sua prestação focam no funcionamento sob a ótica dos órgãos e equipamentos, com baixo envolvimento ou interação humana.

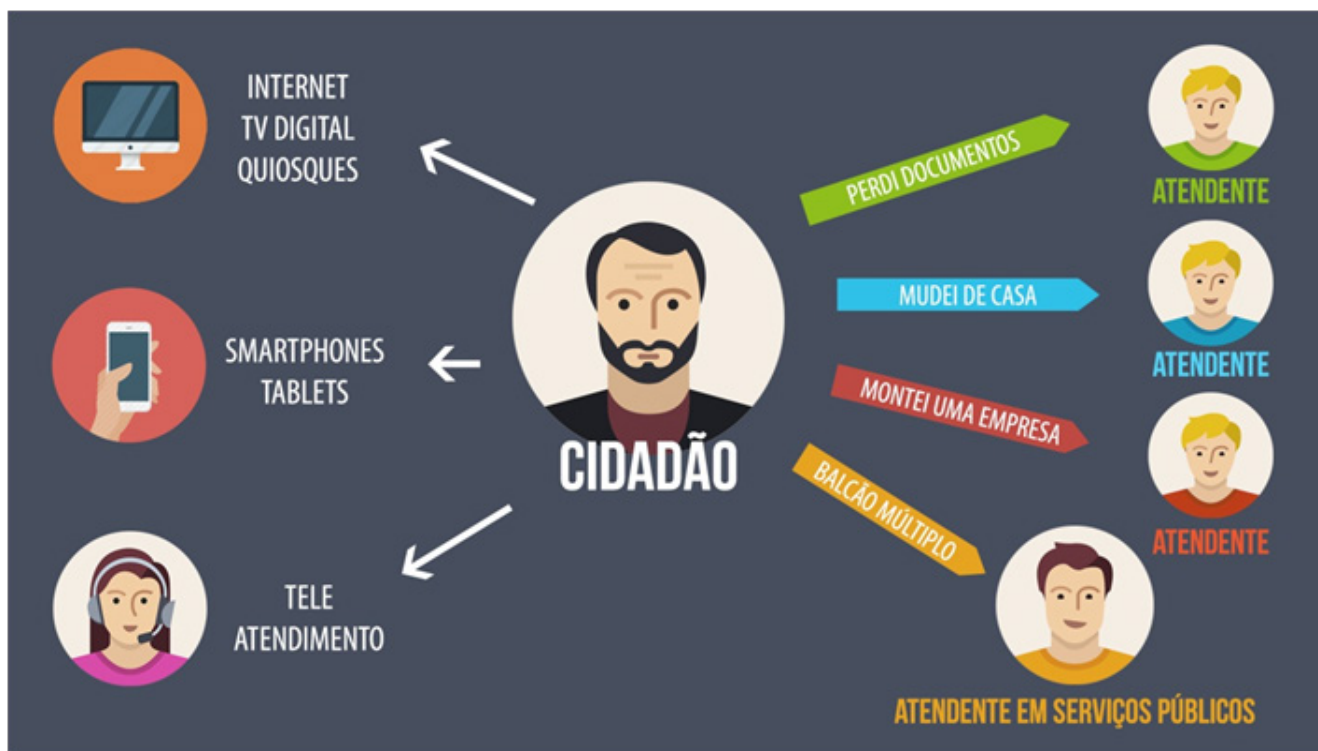
Se pensarmos direito, os serviços ofertados pelo governo que deveriam ser focados no cidadão são desenhados para o sistema, ocasionando um conflito de razão e de real significado, já que a principal função do Estado é servir à população.

As instalações físicas, treinamento dos funcionários, horários, formulários a serem preenchidos, documentação necessária, interface de site e serviços eletrônicos são áreas de contato cidadão-governo. Porém, na maioria das vezes, tornam-se experiências ruins para o cidadão.

Pegando o exemplo de um cidadão que está em sua casa e sente uma dor repentina, a princípio, vamos entender que ele precisa de um atendimento médico. No entanto, após sen-

tir uma dor, este cidadão sai de casa e pega um transporte público para chegar até o posto médico. Então, a sua percepção do atendimento de saúde já começa a ser impactada pelo uso do transporte público. Se ele se sente inseguro para pegar este transporte devido à onda de assaltos recorrentes na cidade, isso também influenciará negativamente na sua avaliação. Podemos concluir, então, que os serviços públicos estão todos interligados. Por isso, não se pode mais atuar de forma separada e descoordenada. Os serviços públicos têm que ser redesenhados tendo o ser humano – o cidadão – como foco principal.

Quando o governo começa a redesenhar seus serviços colocando o cidadão no centro de



tudo, ele apoia a melhoria dos serviços nos seguintes pontos:

**EMPATIA** – Na medida em que o prestador do serviço ou o responsável por ele se coloca no lugar do cidadão, as necessidades e oportunidades de um melhor serviço passam a ser enxergadas e começa o processo de melhorar aquela jornada para o cidadão. Quando um serviço é desenhado sem entender as necessidades do seu usuário, ele já nasce fadado ao fracasso. É importante identificar também quem é o público-alvo daquele serviço.

**JORNADA DO CIDADÃO** – Projetar novos serviços focados no cidadão consiste também em pensar além daquele serviço. Quais as possíveis interações que o cidadão que está utilizando aquele serviço terá com algum outro serviço do governo?

Podemos facilitar a experiência dele como um todo? Temos que pensar em como fazer com que o cidadão conheça o serviço antes mesmo de utilizá-lo, como ele chegará até o local ou site, como ele sairá de lá e como avaliará o serviço. Temos que ter em mente que todo serviço deve sempre estar sendo avaliado para que o processo de redesign possa ser alimentado de forma contínua e permanente.

**COLABORAÇÃO** – Construir em conjunto com o cidadão é sempre melhor do que construir para o cidadão. Hoje temos muitas formas e tecnologias que permitem que o governo possa dialogar com a sociedade e fazer com que as pessoas se sintam parte da concepção dos serviços. Quando alguém se sente parte do processo, há uma melhora significativa, bem como

um engajamento maior entre sociedade e governo.

O governo que se apresenta para o cidadão de forma fragmentada, agindo assim naturalmente, dispersa suas responsabilidades, desperdiça recursos e acha estranho ver que os seus serviços têm que ser ofertados de forma transdisciplinar. Então é aí que a falta de um governo único e unido se agrava.

Sabemos da complexidade de se governar nos dias de hoje. As necessidades dos cidadãos variam dia após dia e se o governo insistir numa estrutura linear de atendimento jamais conseguirá atingir resultados completos. Não se trata mais de ter apenas uma abordagem sistêmica na execução de projetos, mas sim um pensamento sistêmico na hora de definir as estruturas e processos.

# As fases do *Design Thinking*

**Entendimento:** é um momento de divergência de pensamento. É necessário fazer um entendimento holístico do problema, enxergando-o sob vários pontos de vistas e jogando todas essas informações na mesa, sem se apegar a nenhuma. Temos que abrir o nosso olhar. Por mais paradoxal que isso for vai nos permitir “desentender” o problema que nos foi dado, para que logo depois possamos entender o real problema que precisamos solucionar.

**Observação e pesquisa:** momento de convergência de olhar e empatia. É o momento de sair para campo e conversar, observar, provar. É a hora de sair da zona de conforto e ir buscar as informações que serão valiosas para o processo na rua. Lembre-se de que todo produto ou serviço é feito para PESSOAS e, por isso, toda a observação se baseará nelas. Estamos buscando o fator humano, então devemos enxergar as pessoas pelos seus diversos aspectos:

físico, cultural, sociológico e psicológico.

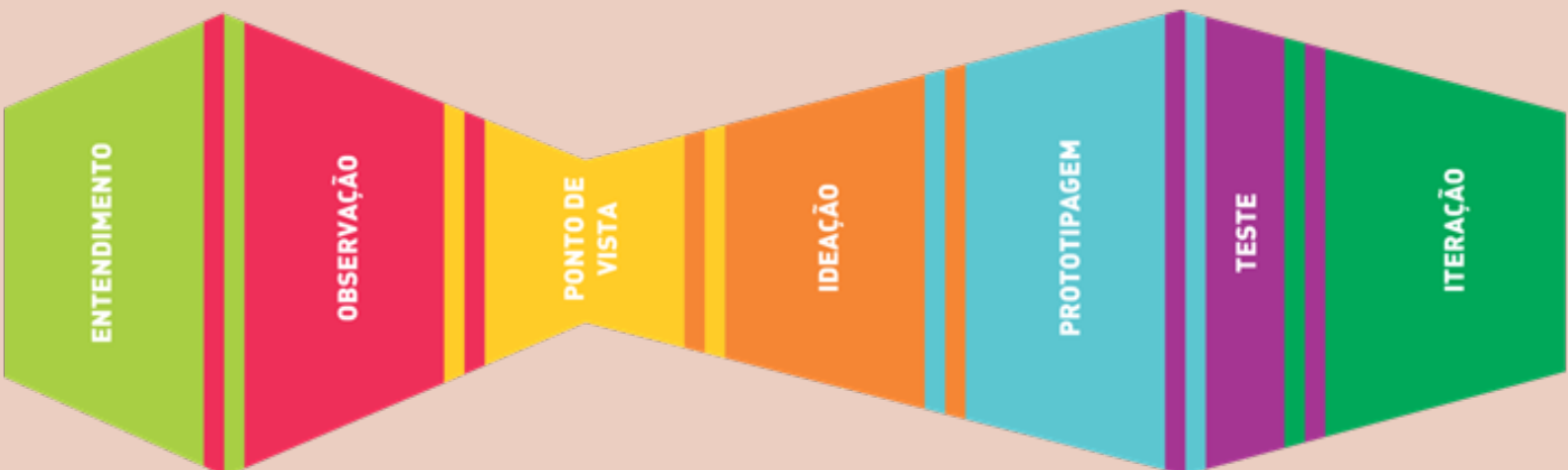
**Ponto de vista:** momento de convergência de pensamento. O ponto de vista sempre é uma das fases mais difíceis do processo, pois você coletou várias informações e terá que redefinir o desafio inicial a partir do entendimento e pesquisa em grupo. É um momento de navegação entre as informações levantadas. O tempo e esforço dedicados ao fechamento dessa fase será diretamente proporcional à abertura gerada nas fases anteriores.

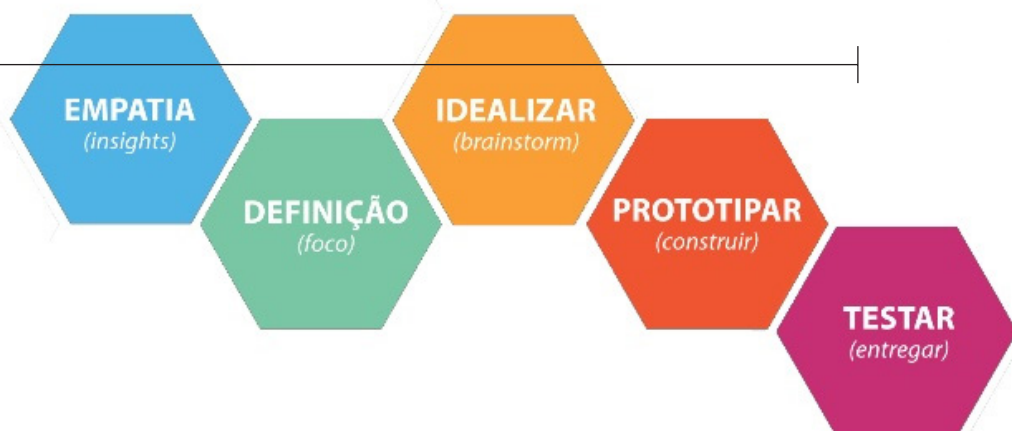
**Ideação:** momento mágico onde as soluções ganham vida. Esse é o momento do famoso *brainstorming*. Nesse momento, vamos dizer não aos não, nenhuma ideia pode ser cortada. Vamos criar soluções para o desafio que definimos nas fases anteriores. É importante ter consciência que as ideias que estão sendo geradas estão realmente solucionando o problema, para não divagar-mos demais.

**Prototipagem:** hora de colocar a mão na massa. A fase de prototipagem é um momento de divergência. De gerar ainda mais ideias, de aumentar seu entendimento, de expandir. É o momento de tirar suas ideias do papel e dar-lhes vida. A construção de modelos nos ajuda na visualização e iteração do funcionamento da ideia. O protótipo é algo capaz de causar uma sensação em alguém antes mesmo da solução existir.

**Teste:** se você gastou bastante tempo nas suas criações, elas se revelarão para você. Teste seus melhores protótipos com seus possíveis usuários finais e vejam como eles reagem. Lembrando que um protótipo não precisa estar fiel ao futuro produto, às vezes uma folha de papel desenhada já cumpre o seu papel.

**Iteração:** a iteração é a oportunidade de refinar as nossas soluções e torná-las melhores. Levá-las a outro nível.





Se pegarmos as bases de dados do governo sobre os seus cidadãos como exemplo, vamos perceber que as bases de transporte mal conversam entre si, o que já é muito ruim. Elas também não possuem interface com as bases de saúde, educação, habitação etc. Esses dados sem inter-relação são justamente reflexos do isolamento organizacional que vive cada área. É o que nos faz escutar frases como “isso não é problema nosso” e depois nos faz lamentar a falta de integração.

O *Design Thinking*, ferramenta que está sendo utilizada no setor privado para o redesenho de serviços e produtos com foco no ser humano, pode ajudar os governos a fornecer melhores serviços ao cidadão. Mas, afinal, o que é o *Design Thinking*? Em linhas gerais, trata-se de um conjunto de métodos e processos para abordar problemas relacionados à aquisição de informações, análise de conhecimento e propostas de soluções. Como uma abordagem, é considerada a capacidade para combinar empatia no contexto de um problema, de forma a colocar as pessoas no centro do desenvolvimento de um projeto; criatividade para geração de soluções e razão para analisar e adaptar as soluções para o contexto.

Os três pilares que dão sustentação ao Processo de *Design Thinking* são:

- **Equipes multidisciplinares** – Para enxergarmos o problema de uma forma holística, precisamos de uma equipe que tenha ex-

periências diferentes. Se formarmos uma equipe com pessoas de uma área apenas corremos o risco de ficar com uma visão “viciada” do nosso desafio.

- **Ambientes adaptáveis** – O ambiente em que o processo ocorre é fundamental para o seu bom andamento. Tirar as pessoas das salas de reunião comuns a que elas estão acostumadas quebra um pouco o seu padrão de pensamento e ajuda no processo de criatividade.
- **Abordagem** – A abordagem do *Design Thinking* permite que o processo seja enxergado por completo, favorecendo ajustes rápidos e o desenvolvimento de soluções com alto valor agregado.

O *Design Thinking* trabalha com uma abordagem conhecida como duplo diamante. Ao observar bem a figura na página anterior, percebemos que ela demonstra momentos de divergência (crescentes) e convergências (decrescentes) formando a imagem de dois diamantes lado a lado.

Todas as fases do *Design Thinking* são iterativas, podendo se relacionar entre si inde-

pendente da fase em que esteja o processo. Essa volta a fases anteriores para possíveis verificações é muito comum e agrega muito ao processo.

As quatro grandes mudanças de pensamento que o *Design Thinking* apresenta são:

- Decisão centrada no ser humano;
- Questionar as questões;
- Construir para pensar (tirar ideias do papel);
- Iteração.

Em síntese, *Design Thinking* é uma nova abordagem para resolver problemas, colocando o ser humano como o seu foco, olhando-o por diversos ângulos e oferecendo soluções que o atendam plenamente. Estamos em uma época em que os anseios dos cidadãos estão mudando a cada minuto. Se não começarmos a colocá-los como o centro da resolução dos problemas, podemos ter um Estado cada vez mais desconectado da real necessidade da população. Não podemos mais enxergar o indivíduo como uma figura multifacetada, e sim como uma figura única que deve ter todas as suas necessidades atendidas de uma maneira integrada. O *Design Thinking* surge, então, como uma ferramenta que pode facilitar todo esse processo. 🗨️