

Design para o Serviço Público

IDEO

DESIGN
FOR
EUROPE

nesta



Este guia foi criado por...

Nesta

A [Nesta](#) é uma instituição beneficente voltada à inovação que tem a missão de ajudar pessoas e organizações a colocar grandes ideias em prática. Dedicada a apoiar ideias que possam ajudar a melhorar nossas vidas, suas atividades vão desde o investimento em estágios iniciais a pesquisas aprofundadas e programas práticos. A Nesta reconhece a necessidade de reforçar as bases para a inovação dentro das organizações e sabe que as habilidades necessárias para trazer inovação à vida precisam se tornar parte da cultura

da organização para causar um impacto significativo. Sua equipe de [Habilidades de Inovação](#) trabalha em estreita colaboração com instituições do setor social e público para ajudar a incorporar essas habilidades e, ao mesmo tempo, aconselhar de forma mais ampla sobre modos de desenvolver e aumentar a capacidade de inovação.

Design para a Europa

A produção deste guia foi possível com o apoio do *Design para a Europa*, um programa de três anos co-financiado pela Comissão Europeia para impulsionar o *design* e a inovação em todo o continente. Conheça mais sobre o programa em designforeurope.eu.

IDEO

A [IDEO](#) é uma empresa de *design* e inovação mundialmente reconhecida, com mais de 30 anos de experiência de trabalho no terceiro setor e nos setores público e privado. Enquanto organização global, tem implantado seus conhecimentos globalmente em governos nos EUA, na Europa e na Ásia, e em níveis local, estadual e nacional. O braço sem fins lucrativos da IDEO, ideo.org, alavanca a experiência da empresa no apoio a órgãos de desenvolvimento governamentais e fundações para resolver problemas.

A IDEO vem praticando o *design thinking* para tornar tangível uma abordagem centrada no ser humano para a solução de problemas. Agora, a empresa utiliza sua abordagem para enfrentar desafios cada vez mais sistêmicos, que vão desde a implementação de um sistema escolar único no Peru até a resolução de problemas de produção agrícola na Etiópia.

IDEO

DESIGN
FOR
EUROPE

nesta

Traduzido por:

TRIBUNAL DE CONTAS DA UNIÃO





“O *Design* é um dos mais importantes impulsionadores da qualidade da experiência para os usuários dos serviços. Para que os governos mantenham sua credibilidade junto aos cidadãos, devem levar a qualidade do *design* dos seus serviços tão a sério quanto os melhores negócios.”

– **Tim Brown**, diretor executivo e presidente da IDEO

Nesta seção...

p.05 —

Por que *design thinking* no governo?

p.06 —

Ampliando o portfólio de métodos no setor público

p.07 —

Por que fazer a transição para essas novas abordagens?

p.08 —

Que tipos de valor o *design thinking* promove?

p.10 —

Estudo de caso - Ministério do Trabalho, Divisão de Autorização de Trabalho

p.11 —

Uma nota sobre liderança

p.12 —

Sumário

Introdução

Bem-vindo a este conjunto de ferramentas e métodos práticos para se usar o *design* no serviço público. Se você chegou até aqui em sua jornada, esperamos que já esteja ciente de que o *design* não é apenas para *designers* – todo mundo pode utilizá-lo!

Historicamente, os *designers* têm vivido vidas paralelas àquelas de formuladores de políticas e administradores públicos. Mas isso está mudando à medida que os governos em todo o mundo vêm experimentando o *design* e métodos inovadores. Isso pode incluir contar com apoio especializado em *design*, mas também acreditamos que qualquer um pode começar uma exploração com esses mesmos métodos. Eles podem ajudar a reforçar a sua compreensão a respeito das necessidades dos cidadãos, agregar valor às práticas diárias de trabalho e trazer nova vida a velhos problemas.

Neste guia, vamos apresentá-lo a um processo chamado *design thinking* e a um conjunto de ferramentas e métodos que o acompanham. Juntos, eles oferecem novas maneiras de fazer diferente e orientações sobre como introduzi-las em seu trabalho diário no setor público.

Isso vai encorajá-lo a ver as coisas de forma diferente e a encarar os velhos desafios sob uma nova perspectiva. Estes métodos e ferramentas são comumente usadas por *designers* de todo o mundo e são a base do setor criativo. Podem ser adotados por qualquer setor e usados para inspirar o progresso e a inovação almejados.

Aprender a usar essas ferramentas e métodos será como aprender qualquer nova habilidade prática. De fato, não se pode executar um recital de piano após apenas algumas aulas desse instrumento - é tudo uma questão de prática. Portanto, não encare esses métodos e ferramentas como uma solução milagrosa; em vez disso, construa sua confiança neles testando-os. Utilize-os em diferentes fases de um projeto e envolva outras pessoas nessa exploração.

Esperamos que você goste!

Por que *design thinking* no governo?

O *design thinking* tem sido praticado há décadas pela empresa de *design* e inovação IDEO.

O setor privado vem desenvolvendo as capacidades de *design* em suas empresas há muitos anos. Mais recentemente, temos visto os governos embarcarem em empreitadas semelhantes. A depender de onde você esteja no mundo, há uma série de razões pelas quais o *design thinking* tem se tornado uma metodologia valiosa para os governos.

A confiança dos cidadãos em muitos governos continua a diminuir. Os cidadãos acreditam que seus governos perderam de vista quem eles são e quais são as suas necessidades. O *design thinking* é uma abordagem centrada no ser humano, o que significa que seu ponto de partida é a necessidades das pessoas (levando-se em conta cidadãos e servidores públicos). A natureza dessa abordagem reequilibra as pessoas com o que estão fazendo em um momento em que os cidadãos e os servidores públicos sentem que estão sendo conduzidos por processos e regulamentações, ao invés de serem habilitados por eles.

As pressões financeiras estão enormes em muitos países, de modo que simples medidas de corte de custos já não são suficientes. Muitos governos precisam pensar mais fundamentalmente sobre como entregam serviços e, dessa maneira, a inovação foi colocada em pauta. *Design thinking* é uma abordagem inovadora, cujas ferramentas e técnicas podem levar a mudanças significativas na concepção de políticas e prestação de serviços.

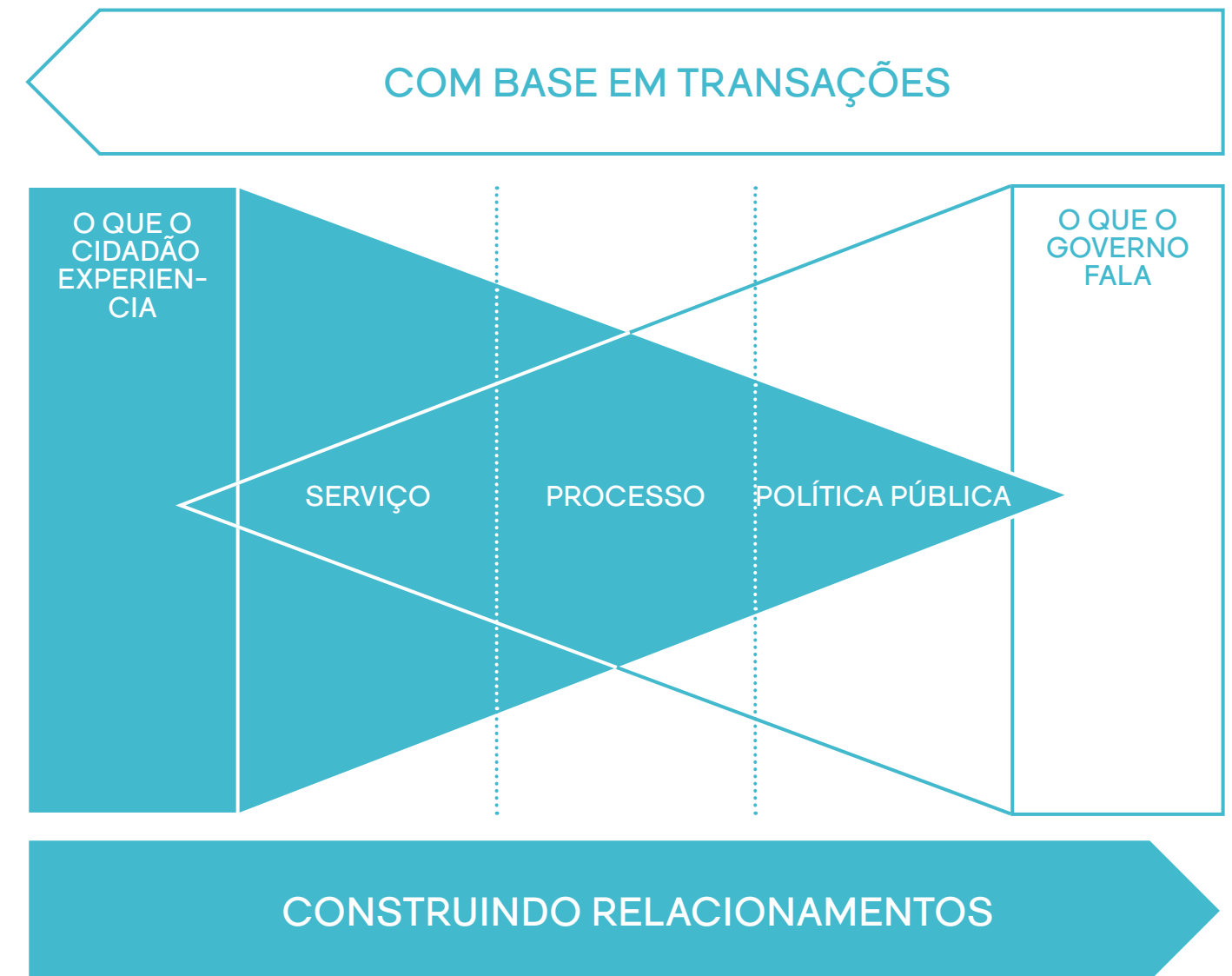
Há uma separação entre aqueles que fazem as políticas e aqueles que prestam os serviços, o que muitas vezes resulta em uma experiência de serviço incoerente para os cidadãos. Uma abordagem guiada pelo *design*, onde a concepção e a execução de políticas são consideradas simultaneamente e não sequencialmente, conecta esses pontos e um grande número de governos está agora tendo essa experiência.

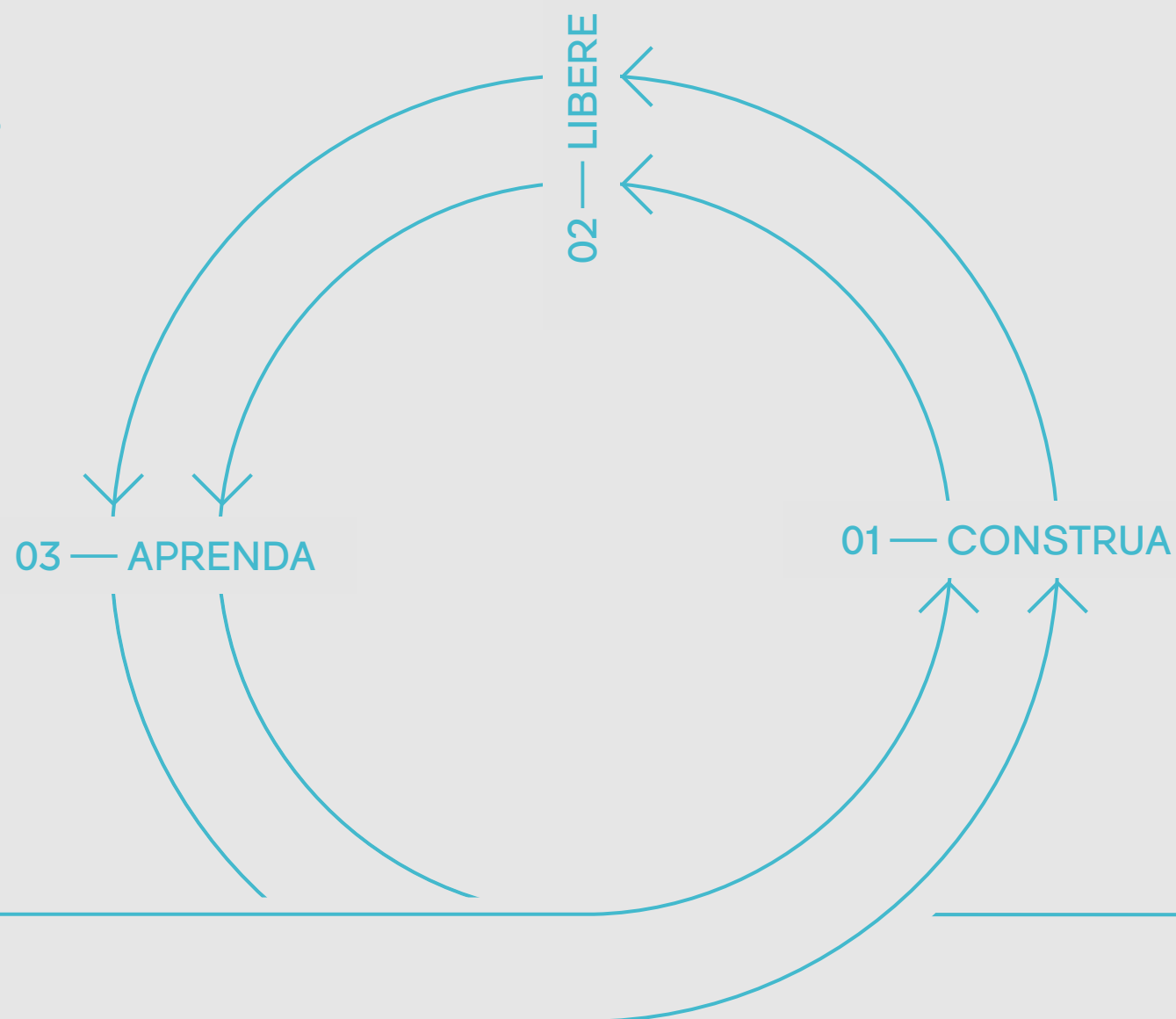
Independentemente da localização de um governo no mundo e de seus desafios locais, há uma questão em comum: uma mudança de “projetar de dentro para fora” para “projetar de fora para dentro”. Os governos conduzem a mudança que

querem ver e tendem a se concentrar em realizá-la da forma que seja mais eficiente para eles.

Como resultado, a mudança desejada, muitas vezes, falha com os cidadãos. A utilização de abordagens do *design* equilibra as mudanças desejadas pelo governo e os desejos dos cidadãos.

Trata-se, em última análise, de criar um impacto tangível e positivo.





Ampliando o portfólio de métodos no setor público

Por trabalhar no setor público, pode ser que você já esteja familiarizado com outras abordagens para resolução de problemas tipicamente usadas no governo, tais como Gestão Lean, Seis Sigma e Reengenharia de Processos de Negócio.

Todas essas metodologias têm características em comum:

- São direcionadas para o desenho de ações “de dentro pra fora”
- Costumam ser impulsionadas por dados quantitativos
- São altamente estruturadas e lineares no modo como desenvolvem os projetos
- São mais frequentemente implementadas quando o objetivo é a otimização dos serviços já existentes

No espaço on-line, a maioria dos governos empregam métodos cascata para o desenho, a construção e a implantação de serviços de *software*. Esse também é um processo linear, que tende a iniciar com as necessidades da agência governamental, articuladas por meio da documentação de requisitos.

O *design thinking* é um dos mais novos conjuntos de abordagens que os governos vêm experimentando mais recentemente, junto à Lean Start-Up e à Economia Comportamental. Essas metodologias compartilham características:

- São alimentadas por dados quantitativos e inspiradas por dados qualitativos sobre os cidadãos
- São abordagens iterativas, do tipo *test and learn* (teste e aprenda)
- São implementadas mais frequentemente quando o objetivo é a inovação.

No espaço on-line, os governos estão experimentando ferramentas e métodos de Desenvolvimento Ágil na concepção, construção e implementação de serviços de *software*. Esse também é um processo altamente iterativo, inspirado nas necessidades dos cidadãos (em equilíbrio com as exigências do governo).

“Cada vez mais, o setor público tem de lidar com incertezas em vez de riscos. E ele é bom no gerenciamento de riscos, não de incertezas. O *design* possibilita, por um lado, o envolvimento com as necessidades dos usuários e com as necessidades sociais e, por outro, a adoção de uma abordagem de prototipagem para soluções. Essa é uma maneira de construir uma ponte entre a incerteza e o risco.”

– Marco Steinberg, promovedor de inovação no governo e fundador, Snowcone & Haystack, prática de *design* estratégico para o governo

Por que usar essas novas abordagens?

As razões variam de acordo com as circunstâncias nas quais determinado departamento do governo se encontra.

A queda na sensação de certeza. Governos, em todos os âmbitos, têm enfrentado níveis crescentes de complexidade e tempos cada vez mais incertos. Existe uma noção geral de que nem todas as questões foram completamente compreendidas, e muito menos as respostas a elas, de modo que a ideia de implantar abordagens inovadoras se torna atraente para muitos.

Medidas de corte de custos. Muitos governos demandam mudanças fundamentais, por isso estão adotando abordagens mais associadas à inovação. No espaço on-line, há evidências de que a implantação de métodos ágeis oferece muitas vantagens – uma delas é que, ao longo do tempo, resulta em uma forma eficaz de construir e refazer serviços

de *software* conforme mudam as necessidades do governo e do cidadão.

Independentemente da localização, os governos compartilham de um desafio comum: criar melhores conexões entre cidadãos e governo. O novo conjunto de abordagens tem como ponto de partida as pessoas.

Este guia se concentra principalmente em ferramentas e métodos associados com o *design thinking*. Contudo, no capítulo 5, apresentaremos ferramentas e métodos de outras abordagens que são altamente relevantes quando se trata de prototipagem.

Que tipo de valores o *design thinking* promove?

Estas novas abordagens são relativamente recentes no setor público, mas têm permitido que governos de todo o mundo observem um crescimento nos índices de satisfação dos cidadãos quanto aos serviços prestados.

Em governos que estão testando o *design* no espaço de formulação de políticas públicas, sinais iniciais sugerem que as políticas criadas se conectam de forma mais estreita com os cidadãos e, portanto, estão mais propensas a atingirem os respectivos objetivos quando implementadas.

Assim, há muitos indícios surgindo em termos de valor voltado ao cidadão.

Em nossa experiência, temos observado benefícios para os servidores públicos também.

Em governos no mundo todo, servidores relatam que se sentem conduzidos por processos e regulamentos, em vez de serem autorizados por eles. Colocar as pessoas no cerne da resolução de problemas é criar um novo equilíbrio entre pessoas e processos/regulamentos. Os próprios servidores públicos se tornam parte do processo.

Trabalhar no governo significa muito para a maior parte dos servidores e eles querem fazer a diferença na vida dos cidadãos. As novas metodologias que propomos são alimentadas não apenas por dados quantitativos, mas também por dados qualitativos – trata-se de ter contato com os cidadãos, fazer perguntas e descobrir suas necessidades.

Esse é um ponto essencial do processo, mas, ao realizar essas atividades, os servidores públicos também relatam uma sensação de reconexão com os motivos pelos quais decidiram trabalhar para o governo. Desse modo, eles se reconectam com os cidadãos aos quais se comprometeram a servir.

Tratam-se de notícias positivas, mas isso não significa que as novas metodologias devam substituir aquelas mais bem estabelecidas. Também não devem ser utilizadas em qualquer situação. Em vez disso, acreditamos que os governos que têm um leque de ferramentas mais amplo estarão mais bem preparados para enfrentar um futuro incerto. E esse futuro envolve considerar a natureza do desafio e adotar a metodologia correta para lidar com ele. Conhecer essa coleção de ferramentas e metodologias vai ajudá-lo a alcançar esse objetivo.



“Métodos de *design* podem trazer uma nova energia vital ao serviço público, ajudando-o a ouvir os cidadãos sobre suas experiências, a prototipar rápido e aprender fazendo, e a usar recursos visuais, bem como textuais. Tudo isso acelera o pulso da inovação e ajuda os governos a chegar a melhores soluções mais rapidamente.”

— Geoff Mulgan, diretor executivo, Nesta

Estudo de caso, Cingapura

Divisão de Permissão de Trabalho, Ministério do Trabalho



A função da Divisão de Permissão de Trabalho (WPD, sigla em inglês) de Cingapura é processar autorizações de trabalho para trabalhadores estrangeiros, que representam cerca de 40% da força de trabalho do país. Foi considerado o departamento mais eficiente do mundo em seu setor e, ainda assim, os índices de satisfação dos usuários demonstraram que havia mais trabalho a ser feito. Algumas sessões de Reengenharia de Processos de Negócio promoveram sua eficiência, e a equipe então recorreu ao *design thinking* para considerar de maneira mais ampla a experiência do usuário em relação aos seus serviços. A equipe da WPD trabalhou com a IDEO durante um período de três anos. Juntas, trataram das experiências do usuário nos centros de serviços, do modo como os servidores se comunicavam com os clientes por meios escritos e até mesmo da reestruturação do departamento, deixando de lado o processo interno e indo em direção aos setores da indústria.

“A lição mais importante que aprendemos com nossos clientes foi que ter excelência é uma questão de “valores”. Isso nos fez perguntar como podemos transformar velocidade e eficiência em uma experiência de serviço completa, que fosse valorizada por nosso usuário”.

— Penny Han, diretora da Divisão de Permissão de Trabalho

Um exemplo do impacto: o Centro de Serviço e Permissão de Emprego que processa as autorizações para todos os trabalhadores de colarinho branco, viu seus índices de satisfação do usuário alcançarem 5,7 de um máximo de 6 pontos após o lançamento do *design* da nova experiência. Além disso, o centro é agora capaz de atender mais de 95% dos visitantes em apenas 15 minutos. O WPD concluiu: “Parece que, quando você procura melhorar a experiência, também melhora a eficiência”. A combinação do uso da Reengenharia de Processos de Negócio e do *design thinking* vem se consolidando como líder mundial em termos de eficiência e experiência do usuário.

“Líderes podem criar as condições para a inovação, encorajando seus funcionários a terem empatia com os usuários, gerando novas soluções, testando-as e adaptando-as ao longo do tempo. A inovação exige um misto de humildade e curiosidade, paciência e perseverança.”

– Brenton Caffin, diretor de habilidades inovadoras, Nesta

Uma nota sobre liderança

O trabalho dos líderes, tanto no setor público quanto no privado, está se tornando cada vez mais complexo.

Pre vemos que os líderes que terão sucesso no futuro serão aqueles que têm as seguintes habilidades:

- Fazer as melhores perguntas
- Escolher a metodologia certa para lidar com um determinado problema
- Saber como realizar o trabalho, de acordo com a metodologia

Os métodos e ferramentas deste guia vão lhe ajudar a fazer emergir essas qualidades de liderança - não apenas em termos de hierarquia, mas também no modo como você, enquanto indivíduo, pode efetivamente impulsionar a mudança.

Cada vez mais, temos visto que os governos precisam repensar mais profundamente suas ações e que os problemas a enfrentar têm apresentado um maior grau de incerteza. Em alguns casos, o problema não é bem compreendido, tampouco a solução. Novas abordagens, tais como o *design*, desempenham um bom papel nesse espaço.

No futuro, os líderes serão demandados a se tornarem mais intermodais no que se refere ao modo como governam, alternando entre estilos de governo a depender da natureza do problema e da metodologia implantada contra ele. Pode ser um momento de ansiedade para muitos governos, mas é também um momento empolgante. A necessidade da inovação e as oportunidades para ela são abundantes!

Sumário

01 — Preparando-se para o sucesso

Lance as bases para começar seu projeto da melhor maneira possível

02 — Inspirando-se

Mergulhe mais fundo na área do desafio e reúna novas perspectivas

03 — Desenvolvendo *insights* e ideias

Identifique novos *insights* e procure novas oportunidades

04 — Testando ideias com prototipagem

Transforme sua ideia em algo palpável e passível de experimentação

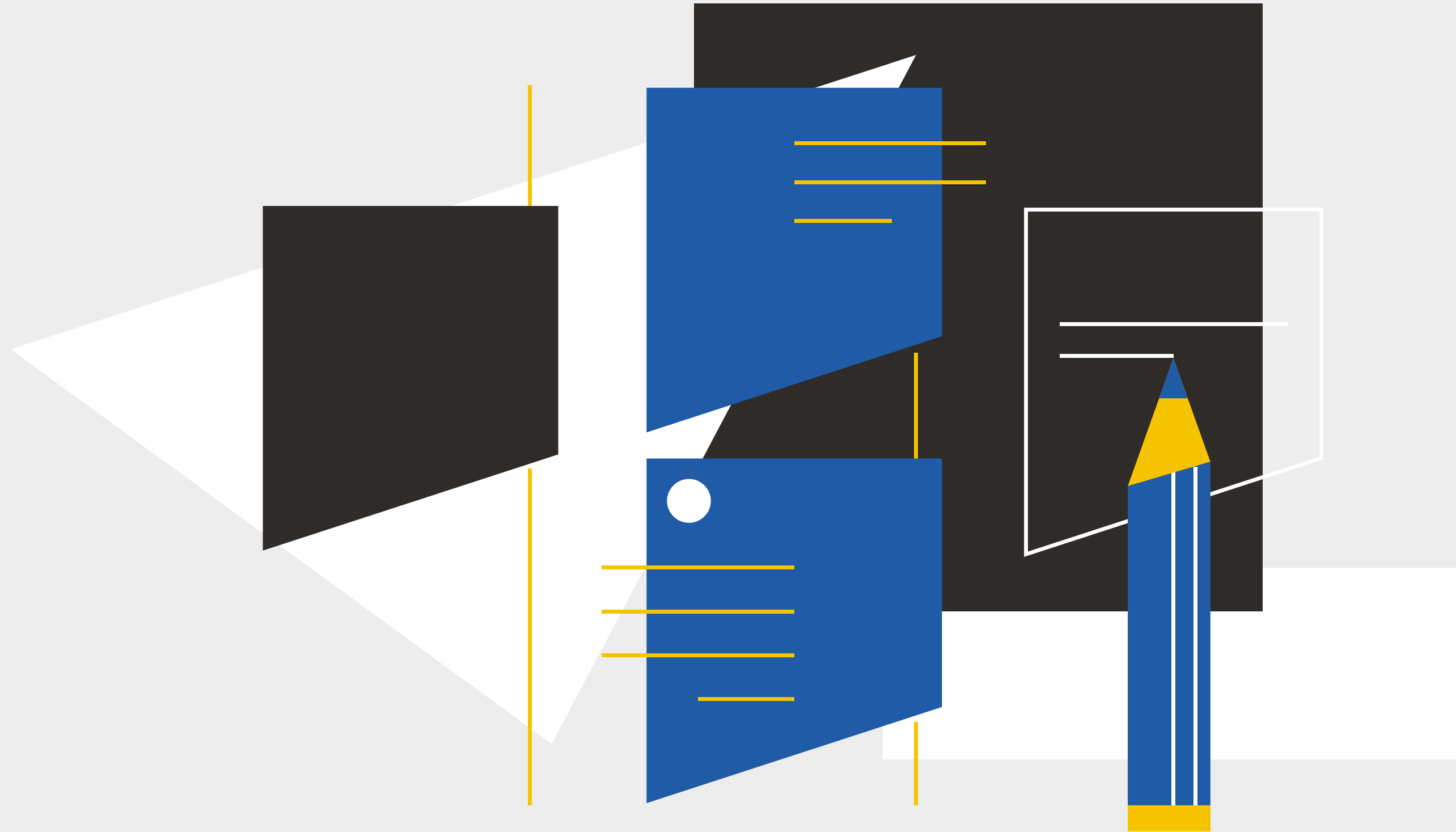
05 — Preparando-se para a implementação

Prepare-se para lançar sua ideia no mundo real

06 — Superando desafios

Alguns desafios comuns e como você pode enfrentá-los

01 — Preparando-se para o sucesso



Principais atividades

p.16 —

Explorando o desafio

p.17 —

Criando um sumário (brief) do desafio

p.18 —

Estudo de caso: Mindlab e o Ministério do Trabalho dinamarquês

p.19 —

Planejando seu projeto

p.20 —

Montando sua equipe

p.21 —

Funções da equipe

p.22 —

Preparando as bases

p.23 —

Promovendo *workshops*

p.24 —

Estudo de caso: Autoridade de Transportes Terrestres, Cingapura

Introdução

Vamos começar pelo começo: o fluxo de um projeto guiado pelo *design* parece ser muito diferente de outras abordagens com as quais você pode estar familiarizado.

Mencionamos na introdução que metodologias como a Reengenharia de Processos de Negócio são geralmente implantadas quando o objetivo é otimizar o que já é feito. Abordagens baseadas em *design* são implantadas mais frequentemente em serviços inovadores, quando se quer repensar uma política ou o modo como ela é entregue aos cidadãos. Inovação requer inspiração e pensamento divergente - o que significa que você vai explorar muitas soluções diferentes. Já fez um *brainstorm* com sua equipe e continuou com as mesmas ideias?

O fluxo de um projeto tradicional geralmente se parece com o de um processo de solução de problemas

convergentes, no qual o foco é chegar a uma solução específica. Isso é apropriado se o seu objetivo for melhorar o que você já faz, por exemplo, aumentar a eficiência no processamento das declarações de imposto de renda. Você já terá bastante conhecimento e experiência na área e não estará buscando fazer mudanças fundamentais. Quando seu objetivo for repensar por completo uma área - por exemplo, se uma política simplesmente não está alcançando o resultado desejado ou se você está impressionado pelo *feedback* negativo dos cidadãos para um serviço que você presta -, o fluxo do projeto será uma combinação de pensamento divergente e convergente.



“No trabalho, somos fortemente programados para responder a problemas, no menor tempo possível. Mas nem todos os problemas são criados da mesma forma. O pensamento divergente é essencial quando você está procurando novas soluções. Isso pode ser desconfortável no início; é preciso se acostumar com o fato de que você não vai ter soluções logo no início do projeto e que pode haver um sentimento de incerteza. Com prática e experiência, porém, esse método de trabalho torna-se natural.”

– **Andrea Kershaw, parceira, IDEO**

Explorando o desafio

Você conhece a área do desafio que quer abordar, talvez até mesmo o problema que quer resolver. Mas será que o problema é esse mesmo? Dê um passo atrás e comece pensando nele a partir de ângulos diferentes.

Você acha que sabe qual é o problema. É simples, certo? Mas, às vezes, o que a princípio parece ser a questão é apenas um sintoma de algo mais profundo. É importante ver as coisas com um olhar novo e começar a pensar em seu desafio a partir de questões mais amplas e fatores de influência. Explorá-lo a partir de ângulos diferentes pode ajudá-lo a descobrir perspectivas alternativas, o que, por sua vez, vai ajudá-lo a elaborar um esquema mais consistente para o seu projeto.

Fazer isso em grupo ajuda a colocar todos a par do problema desde o início. Você também pode pensar em envolver outros atores, tais como usuários do serviço ou funcionários.

Passos

- 01 Com sua equipe, identifique o problema específico sobre o qual deseja refletir e a razão pela qual você acha que ele é importante.
- 02 O objetivo principal aqui é capturar, comparar e discutir diferentes pontos de vista sobre o problema. Você pode então rever as anotações e discutir com os membros da equipe se vocês estão fazendo as mesmas suposições, se estão concebendo as coisas da mesma maneira.
- 03 Discuta e anote em *post-its* para quem aquilo é um problema e quais fatores sociais e culturais o moldam. Pense sobre quais indícios fazem você considerar que este problema específico é importante, no qual vale a pena investir.
- 04 Agora, levando em consideração suas anotações, explore diferentes maneiras de ver o problema. Você consegue percebê-lo a partir de diferentes perspectivas?

- 05 Este exercício pode fazer você "ressignificar" o problema abordado inicialmente, podendo, então, fornecer pistas sobre a direção de seu projeto.



Criando um sumário do desafio

Bons sumários conduzem a bons resultados, por isso, crie um que realmente defina a área do seu desafio, trace o caminho e delimite o espaço de oportunidades.

Após explorar o desafio, é importante que a equipe se alinhe no modo de defini-lo. Isso motiva e garante foco. Se o sumário do desafio tiver bases sólidas e for aprovado pela equipe, é mais provável que ele seja consultado ao longo do projeto. Um bom sumário centraliza o pensamento, conserva a intenção e ajuda a manter todos no caminho certo, uma vez que o engajamento das pessoas no projeto pode variar ao longo do tempo. Deve ser amplo o suficiente para suscitar novas direções e, ao mesmo tempo, focado o suficiente para ajudar a equipe a inovar.

Também é importante que se faça a pergunta certa, centrada nas necessidades humanas, que deve estar em primeiro lugar - em vez de iniciar com foco na política,

nos negócios, nos produtos ou nos serviços. Um sumário do desafio deve ser flexível, e não rígido. Destina-se a provocar um novo pensamento, estimular a contribuição de vários usuários e criar espaço para evolução. Um modelo de sumário pode ser encontrado [aqui](#).

Passos

- 01 Elabore o sumário do desafio sob o ponto de vista do usuário.
- 02 Articule o desafio em um tom otimista, estimulante, por exemplo “Como podemos...?”
- 03 Use verbos de ação e metas aspiracionais que incentivem as pessoas a assumir a tarefa dada.
- 04 Certifique-se de que o enunciado não propõe uma solução de antemão.
- 05 Evite palavras tendenciosas.

Modelo (template) do sumário

- O desafio de *Design*: Como podemos...
- Por que este desafio é importante? Como você descreveria o problema que está tentando resolver ou a oportunidade que está buscando alavancar e por que isso é importante?
- Você tem ambições já estabelecidas? Se sim, quais?
- Que pesquisas e recursos você já tem? (tendências, pesquisas customizadas, etc.)
- Qual é o plano do projeto?
- Quem está envolvido? (equipe principal, equipe ampliada, equipe de liderança, etc.)

Estudo de caso, Dinamarca

O Ministério do Trabalho dinamarquês e o MindLab



Desde 2013, o MindLab, laboratório de inovação pública dinamarquês, tem trabalhado com o Ministério do Trabalho da Dinamarca no intuito de reformular uma série de serviços trabalhistas - muitos deles com vistas a encontrar formas totalmente novas de lidar com o desemprego a longo prazo e com cidadãos vulneráveis. Um dos elementos principais foi tirar o foco da atividade e direcioná-lo aos resultados para os cidadãos. Isso foi feito explorando-se a melhor forma de investir na criação de mudanças positivas nas situações dos cidadãos, por meio da colaboração interdisciplinar e de uma maior liberdade profissional no processamento dos casos. Para possibilitar essa mudança, o MindLab iniciou um processo de fusão entre desenvolvimento e implementação: utilizou métodos etnográficos para explorar como os processos de emprego realmente funcionam para os cidadãos, nos centros de emprego e na prática diária de funcionários da linha de frente. Eles então fizeram uso dessa pesquisa para envolver os tomadores de decisões em âmbito nacional e profissionais locais para, em conjunto, analisar os *insights*, desenvolver novas ideias e projetar colaborativamente uma série de atividades a fim de colocar em prática as novas reformas.

"Um dos elementos principais foi tirar o foco da atividade e direcioná-lo aos resultados para os cidadãos. Isso foi feito explorando-se a melhor forma de investir na criação de mudanças positivas nas situações dos cidadãos".

Desde então, o projeto evoluiu para uma parceria estratégica entre o Ministério e o MindLab, na qual o *design* centrado no ser humano vem sendo aplicado e testado em outras fases do ciclo de formulação de políticas. Isto tem resultado em várias novas formas de relacionar políticas e práticas - incluindo estágios obrigatórios para formuladores de políticas com funcionários locais e unidades de prevenção orientadas para a prática com foco em uma adaptação rápida de reformas ineficazes.

Planejando seu projeto

Planeje seu projeto considerando os desafios, resultados, recursos e produtos. Elabore um panorama para a contagem de tempo, com níveis de compromissos e indicadores de progresso.

Considerar as intenções e pretensões de inovação da sua organização em relação às capacidades organizacionais do momento é crucial para o impacto do projeto. Seja para propor políticas de alto nível, para elaborar sumários de design centrados nos cidadãos ou para trabalhar em iniciativas da base que demandem esforços de toda a organização, a equipe do projeto precisa de permissão, suporte e planejamento para ter sucesso em sua missão. Como se divide um desafio extremamente grande em pequenos blocos?

Como

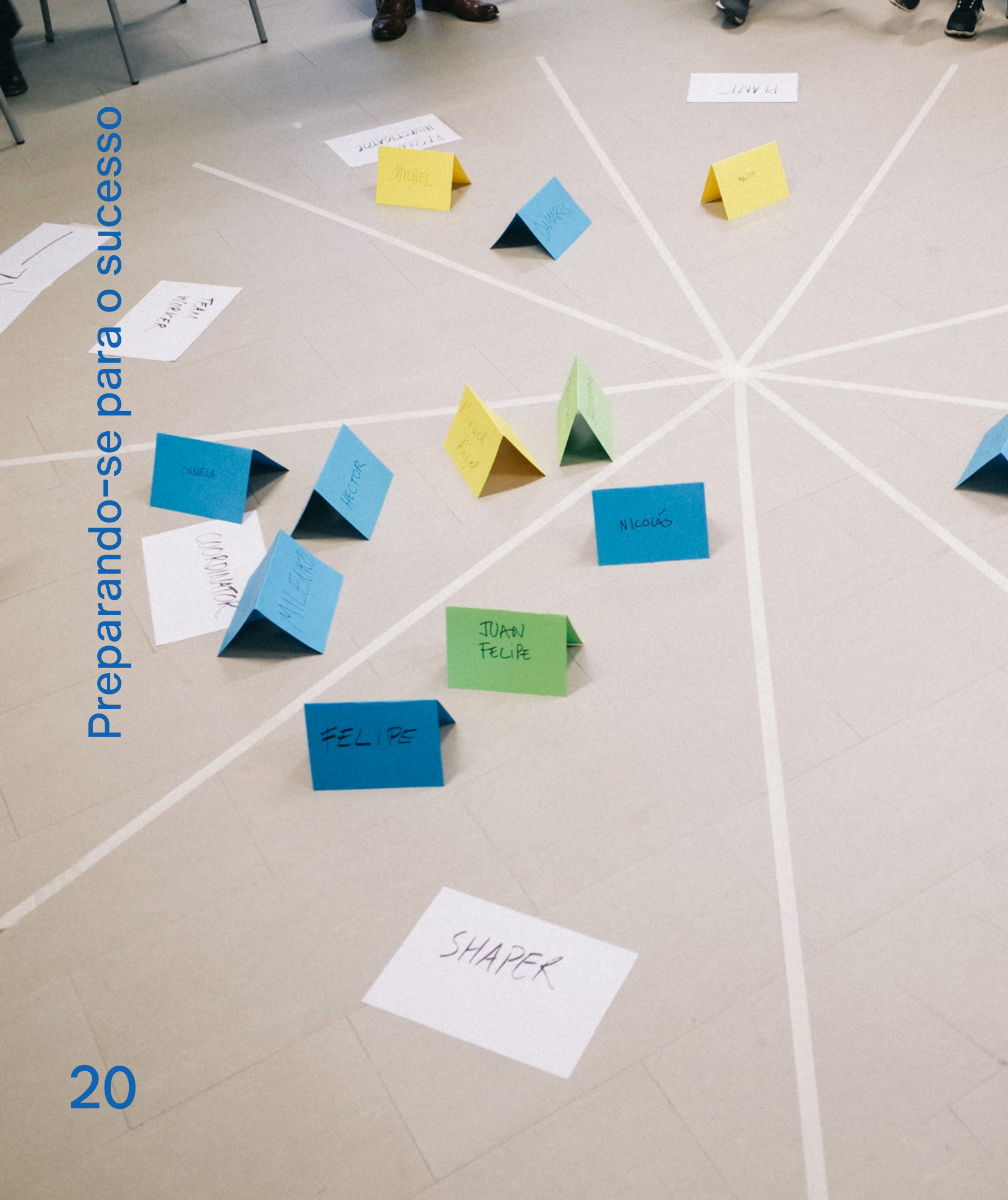
Lembre-se de que o fluxo desses tipos de projetos permite tanto o pensamento divergente quanto o convergente. Por isso, o modelo abaixo dá uma noção de como um plano de projeto deve ser.

Em vez de várias reuniões tradicionais, *workshops* são uma

característica mais comum ao processo de *design*. Este formato permite trabalhar de maneira mais dinâmica e colaborativa e ajudará a tocar seu projeto para frente (veja a página 23 para mais informações ou clique [aqui](#) para acessar a planilha de planejamento do projeto).



Panorama dos estágios típicos de um projeto de design, mostrando onde focar e onde ser mais amplo



Montando sua equipe

Montar uma equipe colaborativa consiste em escolher os indivíduos mais otimistas, visionários e empáticos. Certifique-se de as pessoas certas com habilidades ou conhecimentos adequados estejam envolvidas em todas as fases e marcos do projeto.

O sumário do desafio deve ser atrativo e alinhado ao foco estratégico da sua organização para incentivar a participação da equipe. Quando se torna uma atividade extracurricular a ser realizada além da carga normal de trabalho, é provável que falhe. O processo de *design* é altamente colaborativo e exige a administração contínua de uma equipe forte e unida. Ao mesmo tempo, devido à sua natureza disruptiva em relação ao estado atual, outras partes da organização precisam ser engajadas em diferentes momentos. Como, então, obter o nível ideal de envolvimento dos tipos de atores pertinentes nos momentos certos ao longo da jornada? Pense cuidadosamente sobre o melhor momento para envolver as pessoas-chave - e certifique-se de que não seja tarde demais! Saber quem são os tomadores de decisão será fundamental para que as coisas avancem sem problemas.

Projetos guiados pelo *design* normalmente funcionam melhor quando a equipe principal se dedica em tempo integral durante o desenvolvimento do projeto.

Entendemos que os servidores públicos típicos trabalham em vários projetos concomitantemente e durante longos períodos de tempo. Toda a nossa experiência demonstra que muito mais pode ser alcançado muito mais rápido com equipes dedicadas em tempo integral, que possam se concentrar no desafio que lhes foi incumbido. Não temos evidências que sugiram ser mais produtivo para os membros da equipe trabalhar em vários projetos ao mesmo tempo e, na verdade, acreditamos que se perde mais tempo quando as pessoas estão continuamente entrando e saindo de um projeto.

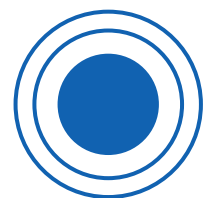
Funções da equipe

Patrocínio

- No âmbito da liderança, do gerenciamento ou da unidade de negócio
- Investe no sucesso do projeto e em seu impacto sobre a organização
- Dá permissão, energia e apoio emocional à equipe principal e às pessoas designadas
- Participa dos principais *workshops* e pontos de controle do projeto para alinhamento da direção

Liderança do projeto

- Traz conhecimento do conteúdo e permanece conectado em torno da organização
- Encarregada de conduzir o projeto e aumentar o seu sucesso
- Formada por pessoas empáticas, otimistas, criativas e persistentes
- Muitas vezes tem o suporte de um membro da equipe para coordenar a agenda, a comunicação e a logística



Equipe principal: ativamente envolvida

O que faz:

A equipe principal é a alma do projeto e seu maior designer. Detém o plano do projeto e garante que ele permaneça no trilho.

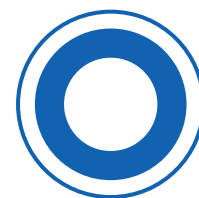
O Líder de Projeto administra a equipe principal e mantém a ligação com a equipe ampliada e a equipe de liderança.

Funções-chave no projeto:

Equipe responsável pelos resultados do projeto.

Detentora do processo de *design*.

Ao tratar com colaboradores, responsável por mediar conversas e contribuições.



Equipe ampliada: engajada

O que faz:

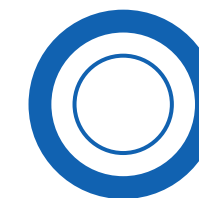
Composta por pessoas tipicamente identificadas como especialistas no assunto, que podem vir do meio da formulação de políticas ou da prestação de serviços.

Contribui para o desafio com sua experiência.

Funções-chave no projeto:

Proporciona experiência sobre o assunto.

Pode atuar também na revisão do trabalho da equipe principal.



Equipe de liderança: informada

O que faz:

A equipe de liderança é responsável pelas decisões finais. Deve estar sempre informada no decorrer do projeto e pode contribuir com suas ideias. Está envolvida no resultado e apoia o trabalho da equipe em toda a organização.

Funções-chave no projeto:

Tomar decisões e dar cobertura à equipe principal.

Preparando as bases

Delimite um espaço e um ritmo que funcionem por meio da criação de um espaço compartilhado de projeto e de um cronograma de trabalho.

Projetos de *design* precisam de um espaço apropriado para estimular a rápida geração de ideias e inspirar comportamentos criativos, abertos, lúdicos e livres de julgamento. Preparar o ambiente tem um impacto enorme no desenvolvimento de laços (*rapport*) entre os membros da equipe, no ajuste de expectativas e no estabelecimento de normas para se trabalhar em conjunto. Para saber mais, consulte o “modelo para *workshop* criativo” encontrado [aqui](#).

Passos

- 01 Encontre um ambiente que você possa reservar para o seu projeto. De preferência, que tenha paredes para murais e espaço suficiente para convidar outras pessoas a participar da sua atividade.
- 02 Mapeie visualmente seu projeto usando *post-it*s e marque os pontos principais (marcos) de forma clara para todos verem. Considere imprimir um calendário do projeto em tamanho grande e torná-lo um acessório em seu espaço de trabalho.
- 03 Promova uma reunião de lançamento do projeto e solicite aos membros da equipe principal que compartilhem pensamentos sobre si mesmos, sobre o projeto e sobre a equipe.

Atividades iniciais

- Revise o sumário (*brief*) do seu projeto e imagine os resultados de impacto em conjunto.
- Defina o modo como o sucesso é visto por você, por sua equipe e por sua organização ou país.
- Discuta os pontos fortes dos membros da equipe e como as pessoas podem se ajudar entre si.
- Compartilhe desejos, temores e expectativas.
- Conceba as necessidades do equilíbrio entre o trabalho e a vida e estabeleça o líder da equipe.
- Defina as áreas de aprendizado e de experimentação a serem impulsionadas.

Exemplos de atividades

Personalize suas atividades baseando-se no que deseja organizar, quer seja um *workshop* de lançamento, de pesquisa de narrativas (*storytelling*), de criação colaborativa ou de formação de visão.

Introdução ao <i>design thinking</i>	Exploração do sumário (<i>brief</i>) do desafio	Exercício de empatia ou quebra-gelo
Pesquisa de narrativas e <i>insights</i>	Oportunidades	<i>Brainstorming</i>
Prototipagem	Compartilha- mento de ideias	Reflexões e próximos passos

Promovendo *workshops*

Projetos orientados pelo design têm como característica poucas reuniões e muitos *workshops*. Os *workshops* tratam de aproximar as pessoas, torná-las produtivas e dar andamento ao projeto.

Existem diferentes tipos de *workshops* associados aos projetos de *design thinking*, como você pode ver nos exemplos de programas de trabalho apresentados na página anterior. Cada *workshop* tem um propósito específico que ajuda as equipes a percorrer o processo de *design*.

Independentemente do objetivo do *workshop*, há comportamentos que são comuns a todos. *Workshops* não se resumem

ao gerenciamento dos atores envolvidos: seu objetivo é reunir pessoas para colaborarem, contribuindo em igual medida. Se seu *workshop* for bem-sucedido, você deve sentir que impulsionou o projeto significativamente.

Ao longo do caminho, pode contar também com várias reuniões formais com a equipe de liderança, nas quais você basicamente fará apresentações.

Estudo de caso, Cingapura

Autoridade de Transportes Terrestres



Cingapura vai duplicar a sua rede ferroviária ao longo dos próximos 15 anos e abrir mais de 100 novas estações. Com isso em mente, a equipe de engenharia responsável por projetar as estações adotou uma abordagem diferente, pensando em como poderiam projetar para atender às necessidades de transporte regional. Anteriormente, estações tinham sido concebidas tendo limitações técnicas como ponto de partida: “qual é o tamanho do terreno disponível?” “Quantas saídas de incêndio são necessárias?” Então, em vez disso, se fizeram uma pergunta diferente: “como você começaria a imaginar um futuro diferente usando *design*?” Então, chegaram a uma conclusão distinta: que a comunidade precisava se expressar por meio das estações. As estações precisavam ter as instalações necessárias para atender às necessidades da comunidade - centros de

"Então, em vez disso, se fizeram uma pergunta diferente: 'como você começaria a imaginar um futuro diferente usando *design*'?"

cuidados infantis, estacionamento de bicicletas, espaços para a colaboração da comunidade e muito mais. Esse processo de exploração levou à criação de vários modelos para estações futuras, as quais incluem essas instalações, que agora passarão a orientar todo o seu processo detalhado de criação.

02 — Inspirando-se



Principais atividades

p.27 —

Dando início a sua pesquisa

p.28 —

Fatores que influenciam

p.29 —

Pesquisa qualitativa

p.30 —

Entrevistas a usuários

p.31 —

Recrutando participantes para as entrevistas

p.32 —

Criando guias de discussão para entrevistas

p.33 —

Dicas para a condução de entrevistas

p.34 —

Estudo de caso: Mind e Get Up and Grow, Reino Unido

p.35 —

Observações

p.36 —

Pesquisa Análoga

p.37 —

Estudo de caso: Conselhos criativos, Conselho do distrito de Havering, Reino Unido

Introdução

Quando o plano do seu projeto ficar pronto e você conseguir reunir as pessoas certas, está na hora de começar.

O primeiro passo é uma exploração mais ampla do desafio, considerando o que você já sabe e o que mais pode precisar descobrir. Agora, você vai começar a cavar mais fundo e, ao investigar os detalhes e imergir no contexto, pode desvendar *insights* e ver o desafio a partir de novas perspectivas.

Você pode recorrer a técnicas tradicionais de pesquisa para se informar ainda mais, bem como tentar alguns novos métodos e ferramentas. Seu departamento ou sua organização devem ter uma variedade de fontes de informações úteis, como relatórios comparativos, relatórios de tendências, resultados de planejamento de cenários e pesquisa quantitativa sobre os seus próprios serviços. Toda essa informação é muito útil.

Mas, se você quiser inovar em uma política ou um serviço de forma que realmente tenha impacto para os cidadãos, precisa chegar

mais perto deles. Conviver com os cidadãos e usuários do serviço para entender profundamente como eles interagem com os produtos e serviços é uma forma de inspirar novos pensamentos. Essa é uma pesquisa qualitativa e deve complementar uma pesquisa quantitativa, não substituí-la.

Métodos de pesquisa qualitativa são bastante inspirados nas ciências sociais e comportamentais, e têm sido de fundamental importância na indústria do *design* para inspirar novas soluções.

Este capítulo abrange uma série de métodos de pesquisa qualitativa mais comumente utilizados. O capítulo também o leva por uma série de métodos de valor inestimável para causar inspiração, tais como a exposição de um problema, a visualização de desafios e o aprendizado com outros contextos.



Dando início a sua pesquisa

Reflita sobre a melhor forma de se aproximar das pessoas e sobre o que você quer aprender com elas.

A chave para obter as informações certas durante a sua investigação é fazer as perguntas certas. Você vai precisar trabalhar com sua equipe para decidir em conjunto quais temas e questões são mais importantes para o projeto.

Passos

- 01 Organize um *brainstorm* em equipe. Explore as lacunas de conhecimento que há em torno de seu desafio e pense em como agrupá-las em temas.
- 02 Para cada tema, discuta questões-chave, tais como: “o que nós achamos que sabemos, o que não sabemos e o que precisamos saber?”
- 03 Certifique-se de considerar os diferentes tipos de perfis de cidadãos. Tente pensar nos extremos e nos padrões. É importante incluir perspectivas ricas e histórias humanas.
- 04 Pense sobre os métodos de investigação que podem ajudá-lo a chegar mais perto de sanar as lacunas em seu conhecimento.
- 05 Explore com seu grupo quem tem habilidades que possam ser úteis e onde mais se pode obter apoio dentro de sua organização.



Fatores que influenciam

Investigue seu desafio mais amplamente e descubra áreas a serem pesquisadas, explorando os diferentes fatores que podem influenciá-lo.

Encontrar respostas para questões complexas não é fácil, então é importante tentar e começar a entender as diferentes causas e relações que influenciam um problema. Muitos dos desafios que buscamos resolver têm diversas causas e efeitos, e entender esses fatores é vital para encontrar formas eficazes de resolvê-los. Investigar seu desafio também vai ajudá-lo a identificar possíveis áreas para aprofundar a pesquisa.

Usando técnicas de *brainstorming*, comece com as causas óbvias, mas rapidamente passe para aquelas com as quais você está menos familiarizado. Use o conhecimento do grupo para preencher as lacunas e trabalhe em conjunto para elaborar um panorama mais amplo.

Passos

- 01 Reúna sua equipe e comece identificando coletivamente o problema central que você quer destrinchar.
- 02 Usando *post-its*, discuta e escreva os diferentes sintomas identificados pelo grupo, incluindo sintomas diretos e aqueles menos óbvios, bem como quaisquer fatores de confusão que possam influenciar o problema.
- 03 Em seguida, analise os sintomas e mapeie todas as possíveis causas - novamente pensando nas causas diretas e indiretas, bem como em outros fatores de confusão.
- 04 Após a conclusão, reflita sobre os sintomas e as causas e discuta quais *insights* é possível aproveitar a partir do processo. Repita o processo para quaisquer outros problemas que você deseje explorar.

Definições

Pesquisa quantitativa

Processo sistemático, formal e objetivo no qual dados numéricos são usados para obter informações sobre o mundo.

Pesquisa qualitativa

Pesquisa essencialmente exploratória. É utilizada para obter uma compreensão sobre as razões subjacentes, opiniões e motivações, e fornece *insights* sobre o problema ou ajuda a desenvolver ideias ou hipóteses. Os termos “pesquisa qualitativa” e “pesquisa etnográfica” são muitas vezes utilizados como sinônimos; mas, na realidade, a pesquisa etnográfica é um subconjunto da pesquisa qualitativa.

Pesquisa etnográfica

Etnografia é, simplesmente, o estudo das pessoas em seu próprio ambiente por meio do uso de métodos, tais como observação participante e entrevista cara a cara.

Pesquisa qualitativa

Dados numéricos são ótimos indicadores do que está acontecendo na área do seu desafio, mas certifique-se de combiná-los com a pesquisa qualitativa.

A pesquisa quantitativa pode começar a apontar para possíveis soluções, e você deve rever todas as pesquisas que tenha em mãos. Mas, para o *design thinking*, igualmente importantes são os métodos e ferramentas de pesquisa qualitativa. A pesquisa qualitativa permite que você chegue mais perto dos cidadãos, estabeleça as causas dos problemas a partir da perspectiva deles e inspire novas soluções. As equipes de *design* incluem ambos os tipos de pesquisa nos projetos.

Há muitos métodos e ferramentas de pesquisa qualitativa, mas aqui nos concentramos em três:

- Entrevistas com usuários
- Observações
- Pesquisa análoga



Entrevistas com usuários

São tipicamente entrevistas cara a cara com cidadãos, que podem ser realizadas individualmente ou conduzidas como entrevistas em grupo.

Os governos cada vez mais almejam centrar-se no cidadão, e as entrevistas com usuário são um excelente método para fazer isso. Se você só utiliza dados quantitativos, corre o risco de fazer suposições sobre a natureza do desafio. Empenhar-se em conviver mais com os cidadãos permite que você reforce ou desafie suas suposições.

Se você não tiver feito uma entrevista antes, o panorama pode ser assustador. Mas as pessoas gostam de compartilhar, e você pode se surpreender positivamente com o quanto elas compartilham! Se você abordar a atividade de forma aberta e transparente e for claro sobre seus objetivos, será capaz de obter *insights* importantíssimos. Faça perguntas de uma forma curiosa, e não ameaçadora.

Ouçá as pessoas com atenção e leve em conta os *insights* delas. Você vai aprender

muito mais do que se estivesse apenas fazendo uma pesquisa documental. Para saber mais, clique [aqui](#) e acesse o “Guia de discussão para entrevista com o usuário”.

Considere cuidadosamente quem você vai abordar e procure ir onde as pessoas moram, trabalham e se divertem para desencadear discussões sobre os comportamentos, a mentalidade e o estilo de vida dos usuários. Se você fizer uma entrevista em grupo, permita que todos participem em igual medida e ouça todas as perspectivas. Pode parecer um grupo focal, mas o propósito é diferente. Enquanto os grupos focais são normalmente utilizados para medir as reações dos cidadãos diante de um novo serviço ou campanha, entrevistas com usuários são usadas para obter informações sobre o desafio e aferir opiniões, crenças e sentimentos para, em seguida, inspirar uma nova gama de soluções. Sendo bem conduzidas, as entrevistas com usuários podem ser experiências divertidas e produtivas para todos os envolvidos.



Recrutando participantes para as entrevistas

Sempre recrute um conjunto de participantes para entrevistas. Realize entrevistas de 60 a 90 minutos, nas casas das pessoas, em seus escritórios e em situações do cotidiano.

Colocar-se no lugar dos cidadãos e de funcionários da linha de frente é essencial para desenvolver empatia com a experiência do usuário final de um sistema. É necessário trabalhar em equipe e programar-se com antecedência para que se mantenha o foco durante o trabalho em campo - é tão cansativo quanto inspirador! Priorize a qualidade, não a quantidade. Ter o equilíbrio certo em termos de representação demográfica é importante, mas não tanto quanto obter uma diversidade adequada de comportamentos. (Por exemplo, pense em como uma pessoa de 70 anos pode ter comportamentos em comum com uma de 20 anos, independentemente de gênero ou raça).

Tipos

Normalmente, buscam-se recrutar participantes com diferentes perspectivas.

- *Procure dentro:* pessoas que representem perspectivas internas desde a linha de frente até os setores de operações, gestão e atores do ecossistema
- *Procure fora:* cidadãos, clientes e usuários do sistema, produto ou serviço
- *Procure usuários extremos e especialistas:* pessoas que têm formas interessantes de usar o sistema, já que representam um conjunto de necessidades específicas.

Preferencialmente, comece a recrutar participantes por meio de redes formais e informais, de uma a duas semanas antes do início da fase de pesquisa.



Criando guias de discussão para entrevistas

Preparação é tudo, e criar um guia de discussão pode garantir ou reduzir o valor de uma entrevista. Trata-se da criação de um diálogo, e não de um inquérito.

Planejar guias de discussão ajuda a conferir ordem à conversa e a evitar que as discussões se afastem muito das necessidades da pesquisa. Planejar em conjunto também ajuda a equipe a chegar em um consenso acerca da finalidade da pesquisa. Se você for fazer várias entrevistas, um guia de discussão pode ajudá-lo a manter a consistência nas respostas recebidas.

Passos

- 01 Em equipe, elabore as perguntas da entrevista e exercícios para passar aos usuários e agrupe o material em tópicos, para permitir um fluxo confortável (por exemplo, três eixos gerais com cerca de 30 minutos cada).
- 02 Certifique-se de que as perguntas sejam abertas e não direcionadas. Elas não devem pressupor uma resposta.
- 03 Reformule perguntas binárias, do tipo “sim ou não”, transformando-as em perguntas abertas, do tipo “por que”, “como” e “conte-me uma história...”.
- 04 Comece com um aquecimento, usando perguntas para conhecer a pessoa. Faça uma revisão final do guia para verificar se a abordagem é adequada para evocar as experiências, lutas e aspirações dos usuários.
- 05 Ensaie com um colega testando sem o papel, a fim de manter um tom natural e casual.



Dicas de entrevistas com usuários

Escolha os seus entrevistadores

Se você não se sente confortável em fazer entrevistas sozinho, avalie de quantas pessoas você precisa. Um número grande de pessoas pode sobrecarregar o entrevistado e criar um desequilíbrio. Duas pessoas funcionam bem: uma para fazer as perguntas e outra, para capturar os *insights*. Mas, definitivamente, não mais do que três pessoas.

Observe a linguagem corporal

O que você ouve do usuário é apenas uma das várias fontes de informação que ele oferece. Certifique-se de observar o contexto e a linguagem corporal.

Dê a todos um papel

Dê a todos um papel (ou seja, entrevistador, anotador, fotógrafo ou testador de conceitos) e combine o funcionamento da sessão com antecedência.

Pergunte “por que?”

Pergunte o por quê. Nunca julgue, corrija ou fale em nome de um entrevistado. Seja como um “hóspede na casa dos outros”.

Prepare um guia de discussão

Traga o seu guia de discussão já preparado (veja a página 32).

Comece de forma ampla, faça um aquecimento e, em seguida, aprofunde-se. Quando for o caso, incentive os entrevistados a usar exemplos específicos e concretos, em vez de fazer afirmações gerais.

Tranquilize-os quanto à privacidade deles

Sempre lhes assegure de que você não vai compartilhar o conteúdo da entrevista com qualquer pessoa sem o devido consentimento.

Tome nota das falas interessantes

Tome nota das falas interessantes literalmente, em vez de registrar suas impressões. Se você depender de um intérprete ou tradutor, peça-lhe as citações diretas, não apenas a essência do que foi dito.

Utilize recursos visuais

Uma imagem vale mais que mil palavras. Seja por meio de um esboço, um gráfico ou uma linha do tempo, utilizar recursos visuais ajuda a ultrapassar barreiras culturais e linguísticas e estabelece um registro de pesquisa. Desenhar também ajuda a lançar ideias de uma maneira diferente da fala.

Estudo de caso, Reino Unido

Programa Get up and Grow, da Mind



Por meio de sua rede de mais de 140 instituições de caridade, a Mind fornece serviços de saúde mental em toda a Inglaterra e no País de Gales. Uma parte significativa do seu trabalho é em nome do Serviço Nacional de Saúde e das autoridades locais, que têm estado sob crescente pressão financeira nos últimos anos. A fim de tentar encontrar soluções para essas mudanças, em 2013 a Mind começou a considerar abordagens guiadas por *design* e montou um programa de *Design* de Serviço. A organização testou o programa em cinco unidades locais da Mind, incluindo a unidade de Suffolk, que estava enfrentando dificuldades em aproveitar ao máximo um projeto de loteamento criado por um pequeno grupo de voluntários. A unidade Mind de Suffolk percebeu a necessidade de expandir seus conhecimentos a respeito do que seus usuários queriam e necessitavam em relação ao projeto de loteamento.

"A unidade Mind de Suffolk percebeu a necessidade de expandir seus conhecimentos a respeito do que seus usuários queriam e necessitavam em relação ao projeto de loteamento."

Então, realizaram entrevistas aprofundadas com seis pessoas a fim de entender como é o dia a dia de alguém com problemas de saúde mental e como a eco terapia lhe pode ser benéfica. A equipe desenhou um esboço (*storyboard*) sequencial para ajudar a comunicar suas novas ideias. O formato divertido e visual ajudou a equipe a envolver mais pessoas em seus planos e obter mais *feedback* para moldar a proposta. Desde então, o projeto de eco terapia, agora conhecido como *Get up and Grow* [Levante e Cresça], expandiu-se para cinco lotes totalmente financiados.



Observações

Os comportamentos mostram aquilo que as pessoas nem sempre conseguem articular. Integre-se na experiência de seus usuários por meio da ferramenta de observação mosca na parede, para complementar as entrevistas.

Encontrar maneiras de se colocar no lugar do usuário é fundamental para desafiar pressupostos e perceber os pontos de "dor" das pessoas e suas necessidades não satisfeitas. As pessoas nem sempre fazem, pensam ou sentem o que dizem - e, muitas vezes, não sabem muito bem o que realmente querem. Técnicas de observação podem ser aplicadas em diferentes contextos para revelar novos insights. E os resultados são, muitas vezes, mais autênticos e indicam os valores, hábitos e preferências reais dos usuários.

Passos

- 01 Observe ações e interações, mantendo o usuário em mente. Não a si mesmo, nem a organização.
- 02 Pergunte a si mesmo o que está sendo feito, como está sendo feito e por quê. Procure e perceba padrões, soluções alternativas, repetições e o que está faltando.
- 03 Ao final de uma observação, peça para fazer uma visita guiada pela casa, local de trabalho ou ambiente operacional do usuário.
- 04 Ao fazer esse momento "mostre e fale", novos pontos de discussão são revelados, ajudando você a se aprofundar mais e descobrir o que é importante.
- 05 Colete informações de forma responsável - só faça fotos ou vídeos de rostos e pertences se for autorizado.



Pesquisa análoga

Para obter uma nova perspectiva sobre sua investigação, mude o foco para um novo contexto, inspirando-se em um projeto análogo. Isso ajuda a reestruturar o desafio a fim de encontrar brechas para resolvê-lo.

Inovações revolucionárias surgem quando se olha para a mesma situação através de novas perspectivas, com "novas lentes". Desafios podem ser resolvidos isolando-se os elementos de uma experiência, um produto, um serviço ou uma interação e, em seguida, comparam-se esses elementos com os de situações semelhantes que foram resolvidas. Em vez de se abordar o processo de forma excessivamente racional, o ato de sair de trás da mesa em busca de novas situações ajuda a renovar o pensamento. Estímulos criativos e momentos "eureka" acontecem, muitas vezes, em lugares inesperados. A pesquisa análoga cria maneiras para que as equipes facilitem as chances de isso acontecer por meio de uma assimilação aberta e reflexiva.

Passos

- 01 Liste as atividades, os comportamentos e as emoções que você está pesquisando.
- 02 Ao lado de cada item, escreva uma situação em que você pode observá-los acontecendo. Por exemplo, se a atividade for "usar um dispositivo no mesmo momento todos os dias", uma situação paralela pode ser o uso que as pessoas fazem de despertadores.
- 03 Solicite às equipes que votem no que gostariam de observar ou a que gostariam de dispensar um olhar mais atento.
- 04 Então, preste muita atenção, demonstre curiosidade, faça perguntas e compartilhe anotações.
- 05 Em equipe, reflita e sintetize os pensamentos, direcionando-os de volta para a área do seu desafio.

Os funcionários do Hospital Universitário da unidade neonatal do País de Gales trabalharam com a equipe de pitstop da Williams de Fórmula 1, com o intuito de ver quais técnicas de velocidade poderiam adaptar para melhorar o processo de reanimação de recém-nascidos.

Estudo de caso, Reino Unido

Conselhos criativos, Distrito de Havering

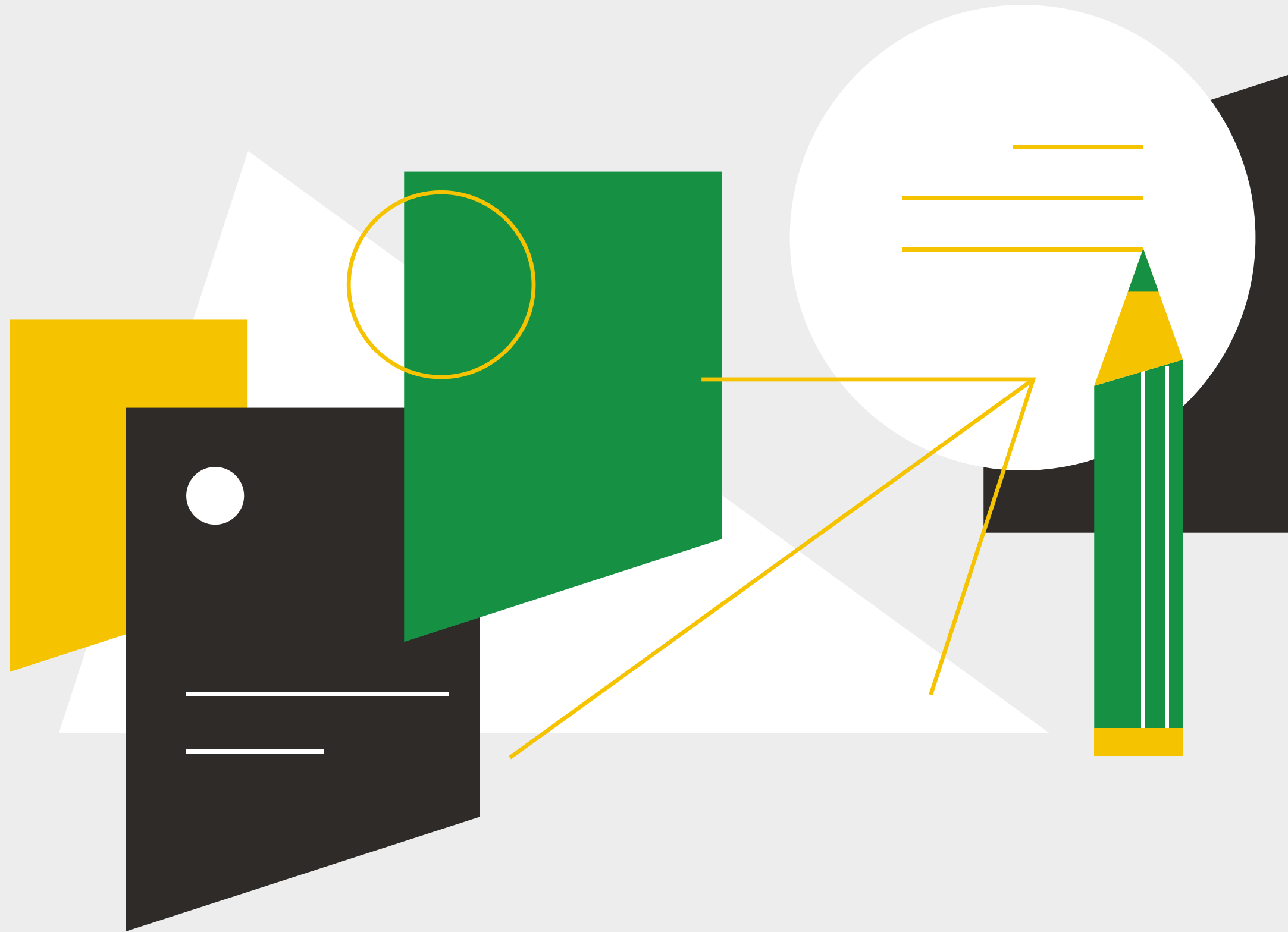


O distrito de Havering, em Londres, estava enfrentando questões difíceis relacionadas a seus serviços de assistência social. As crianças eram frequentemente mudadas de colocação para colocação, com altos níveis de instabilidade entre os seus cuidadores, o que estava causando perturbações e resultados insatisfatórios. Para melhor entender a situação, como parte do programa Conselhos Criativos da Nesta, o conselho realizou uma pesquisa etnográfica para obter uma melhor compreensão do sistema de lares adotivos, a partir das perspectivas de ambos: crianças e cuidadores. Ao se colocarem no lugar dos adolescentes, perceberam como era fácil para eles burlar o sistema, e então viram as frustrações que os cuidadores sentiam, ao ponto de tratar o acolhimento apenas como um tipo de trabalho.

“A pesquisa desafiou os seus pressupostos e permitiu-lhes ter *insights* que, de outra forma, teriam se perdido”.

A pesquisa desafiou os seus pressupostos e permitiu-lhes ter *insights* que, de outra forma, teriam se perdido se usassem técnicas de pesquisa tradicionais.. Ao usar as palavras e vozes reais das pessoas, a pesquisa criou uma âncora emocional muito poderosa para a inovação. Em vez de encarar os clientes como casos a serem analisados, a pesquisa deu-lhes vida. Também ajudou a equipe do serviço de assistência social a perceber que eles faziam parte de um sistema mais amplo, que estava falindo. O impacto da pesquisa foi dar à equipe de assistência social o foco e o propósito moral necessários para conduzir uma mudança em seus serviços.

03 — Desenvolvendo *insights* e ideias



Principais atividades

p.40 —

"Descarregando" (*downloading*) seus aprendizados

p.41 —

Compartilhando histórias

p.42 —

Criando temas

p.43 —

Identificando *insights*

p.44 —

Estudo de caso: projeto de partida de Burnaby, InWithForward, Canadá

p.45 —

Gerando oportunidades

p.46 —

Gerando ideias

p.47 —

Criando conceitos

p.48 —

Co-criando conceitos

p.49 —

Estudo de caso: Life Program, empresa social Participle e Conselho de Swindon, Reino Unido

Introdução

Após ter concluído sua pesquisa, é hora de atribuir sentido a tudo o que foi investigado. Na pesquisa quantitativa, os dados normalmente são numéricos. Já na pesquisa qualitativa, os dados assumem a forma de histórias. A partir deste ponto, utilizaremos as histórias para criar novas oportunidades para soluções.

Trabalhar com dados numéricos parece mais fácil do que com histórias, porque estas podem parecer mais difíceis de se atribuir sentido. Perceber o valor das histórias é um processo que requer disciplina e tempo para ser bem feito. As histórias e os pontos de vista que você reuniu durante a pesquisa são a parte mais importante desta etapa.

Nos relatos, você vai começar a detectar padrões e temas dentro daquilo que está aprendendo. As equipes, muitas vezes, se surpreendem com a rapidez com que isso pode acontecer, e começam a perceber que as necessidades fundamentais dos cidadãos acerca de cuidados de saúde, são muito

semelhantes, independentemente das circunstâncias em que se encontrem.

A partir destes temas, você pode começar a ter *insights*. Esta não é uma ciência exata, mas os *insights* são a chave para a criação de ideias que você pode não ter considerado anteriormente. É possível, então, trabalhar para transformar suas ideias em conceitos, antes de compartilhá-las com as pessoas que o ensinaram e receber delas um *feedback*. É muito valioso tornar suas ideias mais tangíveis utilizando recursos visuais.

O restante deste capítulo apresenta métodos para fazer com que sua pesquisa seja o pontapé inicial para novas soluções, usando uma abordagem passo-a-passo.



“Descarregando” (*downloading*) seus aprendizados

Registre histórias e aprendizados de forma consistente.

Agora que você tem em mãos uma grande quantidade de notas, fotos, impressões e citações, é hora de começar a atribuir sentido a elas. É provável que a equipe principal não assista a todas as reuniões da pesquisa, mas é importante que todos os integrantes tomem conhecimento dos aprendizados de cada parte da pesquisa. A primeira atividade é, portanto, simplesmente “descarregar” (*download*) suas histórias de maneira consistente. Esse “descarregamento” (*downloading*) pode incluir fotos dos entrevistados, um pouco sobre quem são e as partes das histórias que lhe chamaram atenção no contexto do seu desafio.

É mais fácil fazer esses “descarregamentos” (*downloadings*) no decorrer da pesquisa, em vez de esperar até o final. O aprendizado se sedimentará melhor na sua mente se você o compartilhar o mais rápido possível, depois de uma entrevista ou de um dia de pesquisa de campo. Não tenha medo de retirar algumas informações que julgar não serem relevantes para o desafio. Considerando que este tipo de pesquisa está mais para um diálogo do que para um questionário, é compreensível que as conversas vagueiem para assuntos diversos e, portanto, nem todas as informações serão importantes.

Passos

- 01 Encontre um lugar para conduzir apresentações “descarregamento” com os membros da equipe que participaram daquela pesquisa em particular.
- 02 Encontre um espaço que tenha paredes ou quadros onde você possa tomar nota daquilo que está sendo apresentado para torná-lo tangível.
- 03 Um membro da equipe lidera a atividade, enquanto os outros contribuem. Compartilhe informações importantes, como quem você conheceu, o que viu e suas impressões sobre a experiência.
- 04 Ao final de cada “descarregamento” talvez você queira verificar se há um fluxo lógico para a história. Compartilhe-o com o resto da equipe.

Compartilhando histórias

Uma vez que todas as histórias foram "descarregadas", é hora de compartilhá-las entre a equipe.

Todos da equipe devem compartilhar ou ouvir os resultados das pesquisas uns dos outros. Alguns resultados podem reforçar suposições que você já tinha sobre o problema, enquanto outros podem levá-lo a questionar suas crenças iniciais. Talvez uma hipótese que você tinha fosse simplesmente um sintoma de um problema maior enfrentado pelos cidadãos que utilizam os seus serviços.

A sessão deve ser bastante discursiva, quando, em equipe, vocês devem apontar o que todos consideraram interessante e relevante no que se refere ao sumário. Use as informações dos "descarregamentos" individuais e comece a ordená-los.

Não se preocupe se deixar algumas informações para trás, podem ser interessantes, mas não necessariamente importantes para o problema que você quer resolver.

01 —

Registrar

Prenda um pedaço de papel na parede para que você possa registrar as histórias e observações que julgar mais interessantes e relevantes.

03 —

Organizar

Cole os *post-its* na folha de papel, organizando-os em categorias separadas para cada pessoa que sua equipe entrevistou e cada lugar que sua equipe visitou.

02 —

Compartilhar

Usando *post-its*, anote as histórias mais interessantes que você julgar relevantes para o desafio e depois compartilhe-as com a equipe. Escreva com letras grandes o suficiente para que todos possam ler suas anotações.

04 —

Sintetizar

Ao final da atividade, você terá várias folhas em fila na parede com muitas anotações em *post-its*. Em grupo, analise essas informações e reúna as histórias mais interessantes que você ouviu.



Criando temas

Enquanto você compartilha seus aprendizados com a equipe, é possível que surjam padrões e temas. Veja como identificá-los e torná-los significativos.

Uma vez que compartilhou resultados e histórias inspiradoras com sua equipe, você está pronto para identificar temas. Dê uma boa olhada em suas entrevistas, inspirações análogas e outros aprendizados. Surgiu algum padrão? Há alguma percepção interessante que você ouviu mais de uma vez? As pessoas para quem você está projetando estão enfrentando algum problema consistente? O que parece significativo? O que te surpreendeu? Esses temas inevitavelmente mudarão, mas, enquanto estiver nesta fase, continue a encontrar temas e a identificar o que eles significam.

Passos

- 01 Reúna sua equipe em torno dos *post-its* da atividade anterior de compartilhamento de histórias.
- 02 Procure padrões e relações entre as categorias e reposicione os *post-its* enquanto você continua fazendo os agrupamentos. O objetivo é identificar temas-chave e, em seguida, transformá-los em oportunidades de projetar.
- 03 Organize e reorganize os *post-its*, discuta, debata e fale sobre o que está surgindo. Não pare até que todos estejam convencidos de que os agrupamentos representam grandes oportunidades de inovação.
- 04 Identificar esses temas vai ajudá-lo a criar estruturas para o desenvolvimento de suas ideias.

O que é um *insight*?

É:

- Uma sensação intuitiva que faz você parar e refletir
- Uma revelação
- Uma nova forma de se interpretar informações existentes
- “Nunca tinha pensado nisso dessa forma”
- Comunica a necessidade de um usuário – às vezes sem que ele mesmo saiba dessa necessidade
- Um modificador de opinião

Não é:

- Imediatamente óbvio
- Um aceno de cabeça que indica entendimento, mas não demonstra surpresa
- Uma observação
- Uma nova informação
- “Eu nunca soube disso”
- Não existe apenas para provocar ou provar algo

Identificando *insights*

Uma peça fundamental desta fase é coletar os *insights* que vão dar destaque a suas ideias em meio à grande quantidade de informações que foi reunida.

Você conversou com muitas pessoas diferentes, evidenciou aprendizados e identificou temas-chave em sua pesquisa. O próximo passo no processo de síntese é textualizar os *insights* em frases sucintas que apontarão o caminho a seguir.

Essas frases são importantes porque os ajudarão a formular perguntas do tipo “Como podemos”, além de moldar os *brainstorms* que virão em seguida. Nem sempre é fácil formular essas frases, e pode ser um pouco trabalhoso reduzi-las a três ou cinco *insights* principais, os quais vão ajudá-lo a encontrar soluções.

Estudo de caso, Canadá

Projeto de Partida de Burnaby, InWithForward



Como podemos ajudar as pessoas não apenas a viver em comunidade, mas também a se desenvolver dentro dessa comunidade? Especialmente em se tratando de pessoas com deficiência e outros, muito frequentemente, deixados de fora e desconectados da sociedade? Essas são as perguntas que a InWithForward fez quando se uniu a grupos da comunidade local da cidade de Burnaby, Canadá, a fim de chegar a novas ideias para reduzir o isolamento social. A equipe da InWithForward passou 10 semanas fazendo pesquisa etnográfica em um complexo habitacional, convivendo com os moradores e coletou 50 histórias sobre suas vidas cotidianas. Por meio da pesquisa, a equipe observou um padrão: os moradores tinham contato regular com suas famílias, interagem com os vizinhos e tinham boas relações com os cuidadores. Mas sentiam falta de oportunidades de experimentar coisas novas, ir a novos lugares ou encontrar novas fontes de motivação. Esse *insight* levou a equipe a reformular o problema e mudar o foco

"Mas eles sentiam falta de oportunidades para experimentar novas coisas, ir a lugares novos ou para encontrar novas fontes de motivação. Este novo *insight* levou a equipe a reformular o problema e mudar o foco"

de isolamento social para “pobreza de experiências”, levando a ideias muito diferentes sobre possíveis soluções. Desde então, a InWithForward desenvolveu o Kudoz, um programa de voluntariado em que a população local promove experiências de aprendizagem para aqueles com deficiências cognitivas.



Gerando oportunidades

Transforme seus *insights* em oportunidades de inovação ao reformulá-los como perguntas do tipo “Como podemos”.

Ao encontrar temas e criar insights, você identificou áreas problemáticas para as pessoas que objetiva ajudar. Agora, reformule seus *insights* em perguntas do tipo “Como podemos” para transformar esses desafios em oportunidades de inovação. Usamos a construção “Como podemos” porque ela sugere que uma solução é possível e porque permite responder à pergunta de várias maneiras. Uma frase do tipo “Como podemos” devidamente empregada não sugere uma solução em particular, mas dá a estrutura perfeita para o pensamento inovador.

Passos

01 Comece observando os *insights* que você anotou. Tente reformulá-los como perguntas, colocando a construção “Como podemos” no início.

- 02 O objetivo é encontrar oportunidades de inovação, por isso, se de seus *insights* surgirem várias perguntas do tipo “Como podemos”, está ótimo.
- 03 Agora, observe suas perguntas do tipo “Como podemos” e se pergunte se elas permitem uma variedade de soluções. Se não, expanda-as. Suas perguntas devem dar margem a várias respostas possíveis e vão se tornar um impulsionador para seus *brainstorms*.
- 04 Finalmente, certifique-se de que suas perguntas não estejam amplas demais. É um processo complicado, mas boas perguntas do tipo “Como podemos” devem fornecer um caminho estreito o suficiente para permitir-lhe saber como começar seu *brainstorm*, mas também amplo o suficiente para dar-lhe espaço para explorar ideias criativas e não-óbvias.

Regras de um *brainstorm*

01 —

Incentive ideias extravagantes

São as ideias extravagantes que frequentemente promovem os avanços. Deixe para pôr os pés no chão depois.

02 —

Acrescente às ideias dos outros

Pense “e” em vez de “mas”.

03 —

Um assunto de cada vez

Assim, todas as ideias podem ser ouvidas e desenvolvidas.

04 —

Não faça julgamentos

Não há ideias ruins neste momento. Mais tarde, haverá bastante tempo para julgamento.

05 —

Mantenha-se focado no tema

Você obtém um melhor resultado se todos estiverem disciplinados.

06 —

Quanto mais, melhor

Defina uma meta absurda e ultrapasse-a.

07 —

Utilize recursos visuais

Tente envolver os dois lados do cérebro.

Gerando ideias

Entusiasme sua equipe e consiga uma grande quantidade de ideias novas e inovadoras.

Usamos *brainstorms* para ter acesso a uma ampla gama de conhecimento e criatividade. Ao longo do projeto, você deve realizá-los não apenas com a sua própria equipe, mas também com os parceiros e as pessoas para quem você está projetando.

Consulte as regras de *brainstorm* para que seja produtivo. A melhor tática é promover abertura, ideias e criatividade ao invés de focar na viabilidade imediata. *Brainstorms* funcionam melhor quando o grupo é positivo, otimista e focado em gerar a maior quantidade de ideias possível.

Criando conceitos

Vá de uma pequena quantidade de ideias e *insights* para um conceito completo, que você vai refinar e tocar para a frente.

Até o momento, você já imaginou, compartilhou e mesmo descartou um bom número de ideias. Essa é a hora de juntar suas ideias e transformá-las em um conceito. Um conceito é mais refinado e completo que uma ideia; é mais sofisticado. É algo que você vai querer testar com as pessoas para as quais está projetando e que já tem cara de uma resposta para o seu desafio. É nessa hora que você passa do problema à solução e que impulsiona tudo o que vem a seguir. Para essa atividade, pode ser útil usar uma planilha de “percepções do conceito”, que pode ser encontrada [aqui](#).

Passos

- 01 Agrupe suas ideias em grupos e temas e, em seguida, coloque-as em *post-its* colados na parede.
- 02 Esse pode ser um bom momento para começar a pensar em marcos que lhe ajudem a visualizar os sistemas mais amplos relacionados ao seu desafio, então tente perceber a direção para onde seus grupos de ideias estão apontando.
- 03 Não se preocupe muito com os detalhes da sua solução agora - você ainda não precisa de uma estratégia extremamente ajustada. O objetivo é chegar a um conceito robusto e flexível para abordar o problema que você está tentando resolver.
- 04 Mantenha sempre o foco no seu desafio. Você está conseguindo respondê-lo? Faltam elementos na sua solução? O que mais você pode incorporar?
- 05 Nesse ponto, haverá um pouco de tentativa e erro, e você provavelmente vai chegar a algumas soluções que não funcionam. Sem problema.

Planilha de percepções de conceitos

- Dê um nome ao seu conceito
- Faça uma breve descrição do conceito
- Quem é seu usuário alvo?
- Qual é o valor para o usuário?
- Qual é o valor para a organização?
- Principais parcerias dentro da organização
- Possíveis parcerias fora da organização
- Há barreiras ou desafios previstos?
- Quais são os fatores-chave para o sucesso?



Co-criando conceitos

As pessoas para quem você está trabalhando para criar uma solução podem dizer-lhe muito, mas podem mostrar-lhe ainda mais. Veja como incorporá-las ainda mais no processo de criação.

Ao longo do desenvolvimento do projeto você vai falar com dezenas de pessoas, e uma oficina de co-criação é uma ótima maneira de se obter *feedback* sobre ideias e envolver as pessoas mais profundamente no processo. O propósito de uma oficina de co-criação é reunir um grupo de pessoas da comunidade à qual você pretende atender e, em seguida, fazê-las criar com você. Não se trata apenas de ouvir o que essas pessoas têm a dizer, mas de empoderá-las para que se juntem à equipe. Pode-se criar serviços de forma colaborativa, investigar como as comunidades funcionam ou entender como criar uma marca para sua solução.

Passos

- 01 O primeiro passo é identificar quem você quer em sua oficina de co-criação. Talvez seja uma amostra de pessoas já entrevistadas ou de um grupo demográfico específico.
- 02 Depois de concluída a seleção, é preciso arranjar um espaço, obter os materiais necessários (em geral, canetas, *post-its*, papel, materiais de arte) e convidar as pessoas a participar.
- 03 Maximize o rendimento de uma oficina de co-criação com tópicos para conversa, *brainstorms*, encenações, prototipagem rápida (veja Prototipagem na seção seguinte) ou outras atividades para engajar o grupo.
- 04 Tome nota do *feedback* dado pelo grupo. O objetivo não é apenas ouvir as pessoas, mas torna-las parte da equipe. Certifique-se de tratar os co-criadores como *designers*, não como entrevistados.

Estudo de caso, Reino Unido

Life Programme, Participiple e Conselho de Swindon



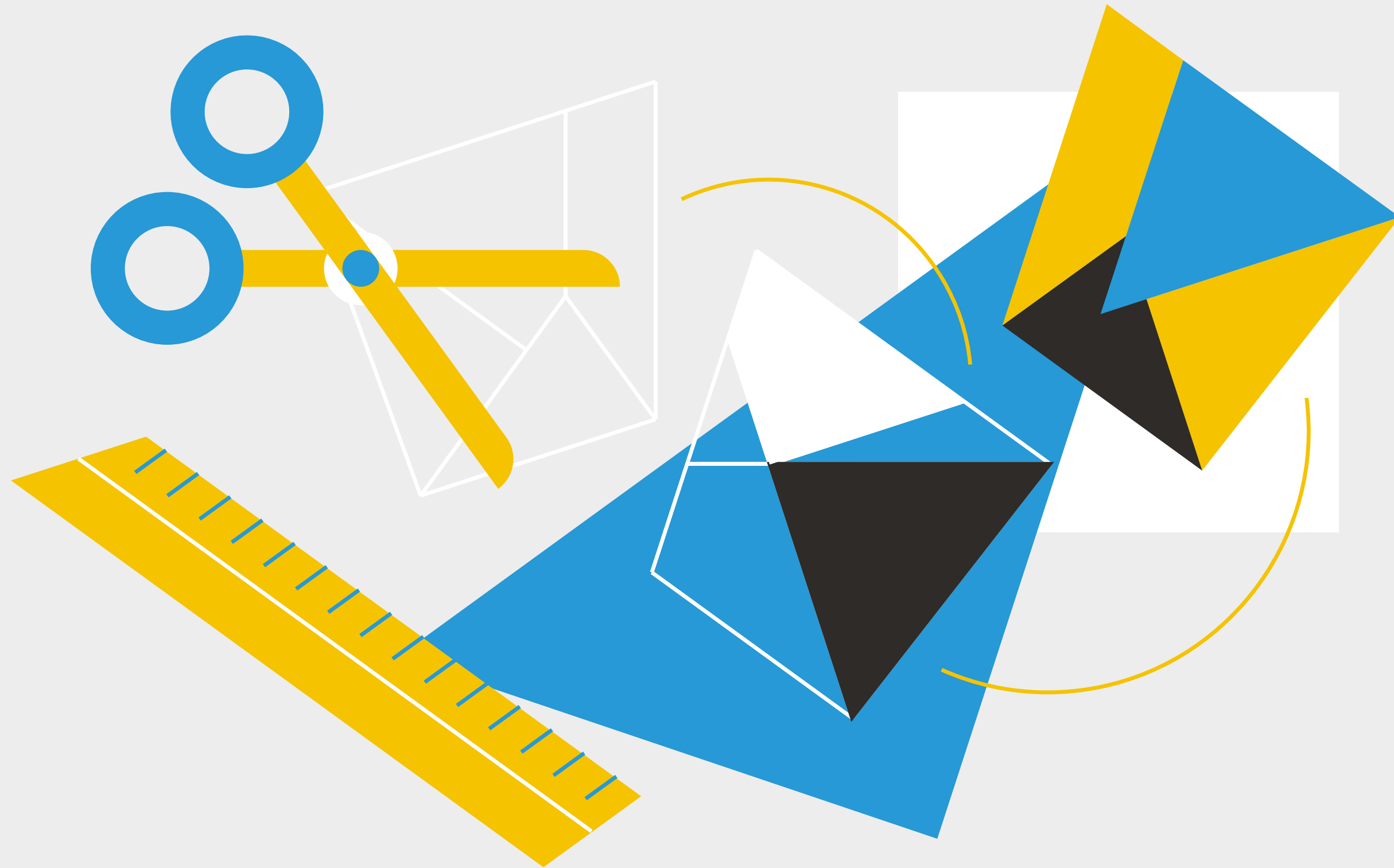
A empresa social Participiple, em conjunto com o Conselho de Swindon, no Reino Unido, desenvolveu o Life Programme [Programa Vida] para ajudar a interromper o ciclo de crise vivido por algumas famílias. Essas famílias passavam por problemas contínuos ligados a negligência e privação, e em geral lidavam com vários órgãos governamentais os quais tinham pouca interação entre si. Após oito semanas de observação e diálogo com as famílias e entrevistas com trabalhadores da linha de frente para compreender os problemas, a equipe selecionou quatro famílias para ajudar na co-criação de possíveis soluções.

“As equipes das famílias e dos trabalhadores passaram algum tempo juntas participando de atividades de lazer e da comunidade, o que possibilitou construir a confiança.”

Tanto a equipe da Participiple quanto membros das famílias entrevistaram trabalhadores da linha de frente que queriam fazer parte do programa e, juntos, formaram uma equipe. Em seguida, as equipes das famílias e dos trabalhadores passaram algum tempo juntas participando de atividades de lazer e da comunidade, o que possibilitou construir a confiança que faltava entre os dois lados. Essa ação, por sua vez, ocasionou uma mudança sutil de poder: em vez de receber instruções, as famílias foram convidadas a decidir como gostariam de usar o apoio da equipe e o que queriam mudar. Ou seja, as famílias ficaram no centro do desenvolvimento de suas próprias soluções.

04 —

Testando conceitos com prototipagem



Atividades-chave

p.52 — Dando início

p.53 — A diferença entre os "P"s

p.54 — Diferentes níveis de prototipagem

p.55 — Como fazer um protótipo?

p.58 — Protótipo de papel

p.59 — Encenação

p.60 — Simulação

p.61 — Mágico de Oz

p.62 — Protótipo interativo

p.63 — Produto mínimo viável (MVP)

p.64 — Estudo controlado randomizado (ECR)

p.65 — Estudo de caso: reforma de farmácia no hospital de Whittington, Reino Unido

p.66 — Estudo de caso: *Design Thinking* para bibliotecas, Fundação Bill e Melinda Gates e IDEO, EUA e Dinamarca

Introdução

Esta etapa trata de testar seu conceito. Ideias no papel podem ser interessantes, mas trazer essas ideias para a vida e testá-las pode ser inestimável.

Pense em um momento do passado em que você descreveu uma ideia para um colega e pensou que ambos estavam sintonizados no mesmo canal, mas depois descobriu que cada um tinha uma visão completamente diferente sobre como a ideia funcionaria na realidade.

No nível mais básico, prototipagem é proporcionar tangibilidade a ideias desenvolvendo conceitos para que se possa alinhá-los internamente. À medida que se avança no processo, o conceito se desenvolve mais profundamente; então, você pode testá-lo de forma mais ampla internamente e com cidadãos. Isso lhe dá a oportunidade de perceber o que funciona e o que não funciona, de modo que é possível ajustar e melhorar a solução antes de realmente implementá-la.

Há muitos elementos que podem ser prototipados, desde uma experiência de serviço até uma política pública. Prototipagem não se aplica apenas a produtos físicos ou serviços de *software*, de modo que independentemente do conceito, há sempre uma abordagem de prototipagem adequada. A prototipagem também pode ser realizada em níveis distintos, passando por diferentes ferramentas e métodos à medida que o conceito progride. Quando o processo de prototipagem for concluído, a solução deve estar em um estágio muito mais robusto para o planejamento de sua implementação.

O restante deste capítulo descreve com mais detalhes o valor da prototipagem e, em seguida, apresenta uma série de ferramentas das quais você pode dispor para testar, aprender e iterar suas novas soluções.

Dando início

Prototipagem é o ato de tornar “real” um conceito – quer seja por meio de um esboço em um guardanapo ou de uma peça de equipamento totalmente usinada.

Essa experiência muda nosso comportamento de longos debates em reuniões sem fim para pensar mais como *designers*: como alguém iria segurar ou interagir com isto? Isto deveria ficar em pé ou apoiado sobre uma mesa? Quando alguém olhar para isto, o que vai passar pela sua mente? Como uma criança interagiria com este serviço?

O âmago da prototipagem é a mitigação de riscos. Quando há incerteza acerca de uma nova solução, a prototipagem permite eliminar o risco por meio de ciclos de testes e iteração dessa solução.

Por que fazer protótipos?

Desenvolver

A prototipagem constrói o conhecimento sobre o que o conceito realmente significa. Qual é a aparência e a sensação dele? Como as pessoas vão interagir com ele?

Comunicar

A prototipagem expressa o seu conceito de forma tangível. Seus colaboradores poderão lhe dar um *feedback* mais construtivo se puderem ver, tocar e sentir o seu conceito, em vez de apenas ouvir uma explicação sobre ele.

Testar

A prototipagem apresenta o seu conceito àqueles para quem você está projetando, de modo que você poderá receber *feedbacks* mais diretos e ter *insights*.

A diferença entre os "P"s

Cada vez mais, os governos falam de pilotos e protótipos.

Os pilotos são um padrão aceito pelos governos, então esta seção vai se deter mais profundamente na prototipagem, que é um conceito mais recente no setor público.

Mas, antes de tudo, qual é a diferença entre um piloto e um protótipo? Embora ambos sejam métodos para experimentar, observamos que, no setor público, os pilotos são vistos muito mais como a primeira fase de implantação que como experimentação pura.

No contexto governamental, um piloto normalmente funciona como uma atividade “ao vivo” e é muitas vezes considerado a primeira fase do lançamento de uma política ou um serviço. Já a prototipagem acontece em diferentes níveis. Por exemplo, quando se está explorando as fases iniciais de um conceito, tende-se a desenvolver protótipos a portas fechadas. A partir do momento em que já se está mais confiante acerca do conceito, mas ainda há incerteza em torno de vários aspectos, pode-se optar por uma experimentação “ao vivo” em que se exponha o conceito para o mundo de usuários reais.

Piloto

- Usado quando se acredita ter a resposta
- Um piloto tem a função de aparar as arestas
- Em última análise, um piloto é avaliado em termos de sucesso e fracasso

Tem como foco aplicar o conceito parcialmente implementado a uma população limitada.

Adequado para:

- Observar comportamentos relativos à solução concreta
- Preparar-se para implementar a solução para toda a população

Protótipo

- Usado quando se tem uma hipótese sobre a resposta
- A prototipagem tem a função de caminhar em direção a resposta certa
- Um protótipo é avaliado em função do quanto se aprendeu e que informação se obteve com ele

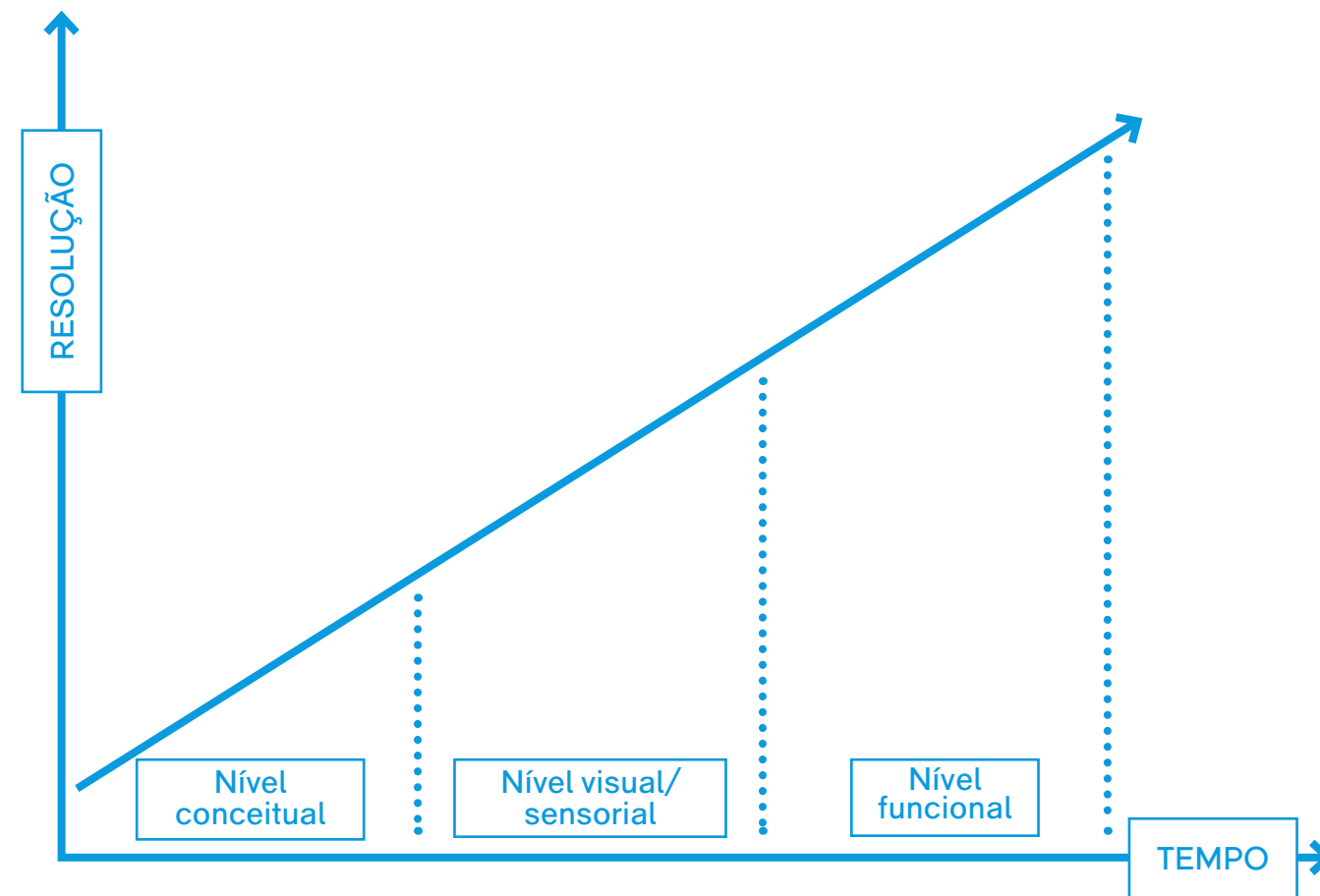
Tem como foco iterar o conceito para maximizar o aprendizado.

Adequado para:

- Descobrir se um conceito atende a uma necessidade
- Promover a evolução de um conceito de baixa resolução para alta resolução
- Engajar os atores envolvidos

Diferentes níveis de prototipagem

A prototipagem pode ser realizada em diferentes níveis de resolução e serve a propósitos distintos. O gráfico abaixo divide a prototipagem em três níveis principais de resoluções.



O que pode ser transformado em protótipo?

É possível fazer protótipos de praticamente qualquer coisa. A seguir, veremos como lidar com a prototipagem e algumas ferramentas específicas para apoiar suas atividades.

- Experiências dos cidadãos
- Políticas públicas
- Softwares
- Experiências de oferta pública
- Estruturas organizacionais
- Sistemas
- Processos
- Espaços

Quando não fazer um protótipo

Há momentos em que protótipos não são apropriados. Se você tiver certeza sobre um conceito essencialmente incremental, pode ser que haja muito pouco risco ligado a ele. Nesse caso, o foco deve estar na implementação. Ferramentas como prototipagem, que são associadas ao *design*, ainda estão muito longe de ser plenamente exploradas no setor público. Mas, em áreas como habitação, educação, saúde, transporte, imigração e serviços sociais, há evidências crescentes do

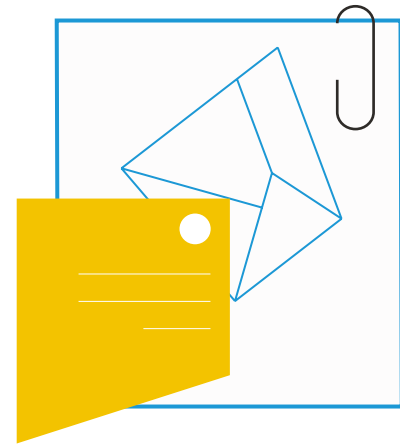
valor da prototipagem, tanto nas áreas de formulação de políticas quanto de prestação de serviços. Para algumas áreas como política exterior ou de defesa, ainda é muito cedo para entender a criação de protótipos como algo viável. E, por fim, o *timing* pode ser essencial. Às vezes, simplesmente não há tempo para fazer o protótipo e é preciso tomar uma decisão assumindo possíveis riscos.

Como fazer um protótipo?



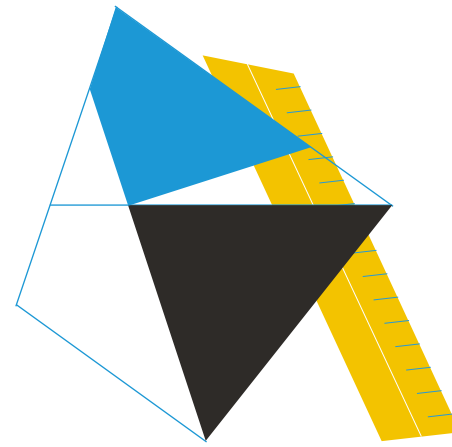
1

Esclareça
suas metas de
aprendizado



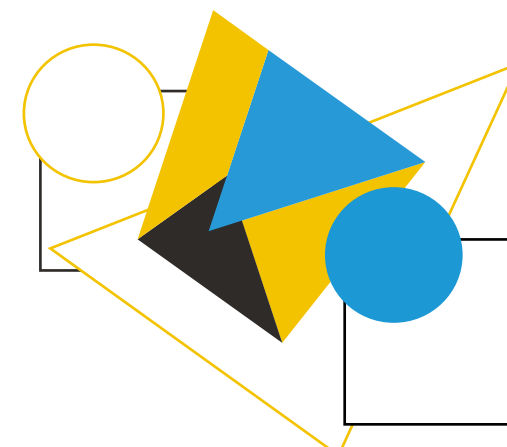
2

Desenvolva o
plano do seu
experimento



3

Crie seu
protótipo



4

Coloque seu
protótipo em
funcionamento



5

Itere seu
protótipo

1

Esclareça suas metas de aprendizado

Seja claro sobre a razão que o levou a criar um protótipo. Que suposições você fez? O que você precisa saber antes de começar o *design*?

Perguntas possíveis:

Protótipos em nível conceitual

- Agora que a ideia se tornou algo tangível, estamos todos alinhados com ela?
- O que mais podemos descobrir sobre a ideia? O que está faltando? O que possivelmente precisará ser mudado ou melhorado?

Protótipos em nível visual/sensorial

- A experiência que estamos projetando parece atender a uma necessidade atual dos cidadãos ou funcionários?



- Quais partes do *design* da solução estão funcionando bem e quais precisamos iterar?
- O que descobrimos sobre exequibilidade e viabilidade para a aplicação em escala?

Protótipos em nível funcional

- Os resultados da nossa solução estão alinhados com as nossas aspirações?
- Qual das nossas possíveis soluções proporciona o maior impacto aos cidadãos ou funcionários?
- O que seria necessário para tornar a solução operacional em grande escala em termos de exequibilidade e viabilidade?

2

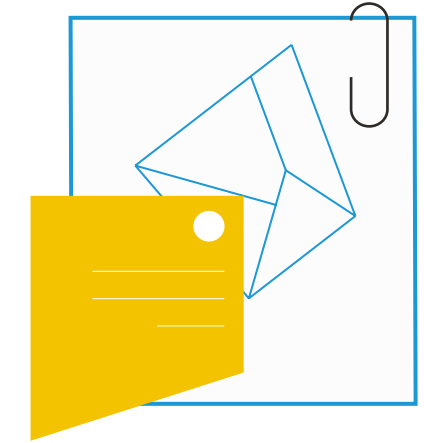
Desenvolva o plano do seu experimento

Para maximizar o aprendizado, você vai ter que estruturar o modo de fazer seu protótipo.

Perguntas possíveis:

- Que protótipos você deseja criar para apoiar suas ambições de aprendizagem?
- Que métodos de pesquisa você vai adotar para registrar sua aprendizagem ao longo do percurso?
- Em que ambiente você vai fazer testes e estudos? Off-line, em um ambiente controlado, para o qual os cidadãos serão convidados? Ou ao vivo, em cenários reais, onde você vai acompanhar o que acontece?

- Quais são as exigências de prazo, orçamento e recursos?
- Qual é o plano de comunicação que dá apoio ao experimento?



3

Crie seu protótipo

Faça o protótipo tão tangível quanto necessário, de modo que seja possível conversar sobre ele com seus colaboradores ou apresentá-lo aos usuários para obter *feedback*.

Em alguns casos, você pode querer se apresentar de forma desorganizada, como uma maneira de convidar seus colaboradores a desenvolver o conceito. Em outros casos, você pode querer um protótipo semifuncional para observar as respostas dos usuários.

Em seguida, apresentamos uma lista de ferramentas de prototipagem que você pode usar. Não é uma lista exaustiva, mas é um ponto de partida no que diz respeito às ferramentas mais comumente usadas. Algumas são mais adequadas para níveis específicos e outras, para múltiplos níveis. Veja mais detalhes sobre como usar essas ferramentas a partir da página 57.



Nível conceitual

- Dramatização
- Protótipo de papel

Nível visual/sensorial

- Dramatização
- Protótipo interativo
- Simulação

Nível funcional

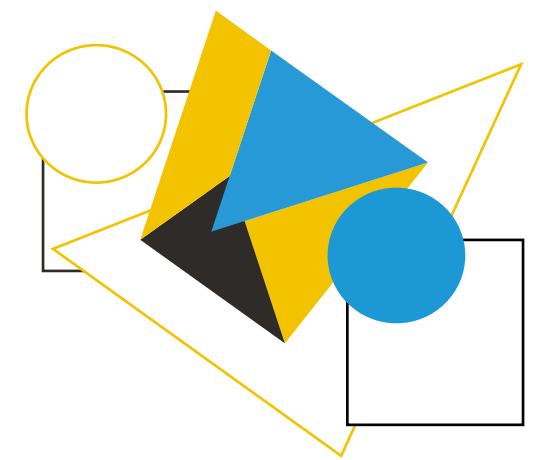
- Produto mínimo viável (MVP)
- Estudo controlado randomizado (ECR)

4

Coloque seu protótipo em funcionamento

Certifique-se de que a logística está preparada.

Isso pode incluir a reserva de um espaço físico, licenças, fornecimento de uniformes, contratação de pessoal extra para gerenciar o tráfego ou informar as equipes que porventura compartilham o mesmo espaço que o protótipo.

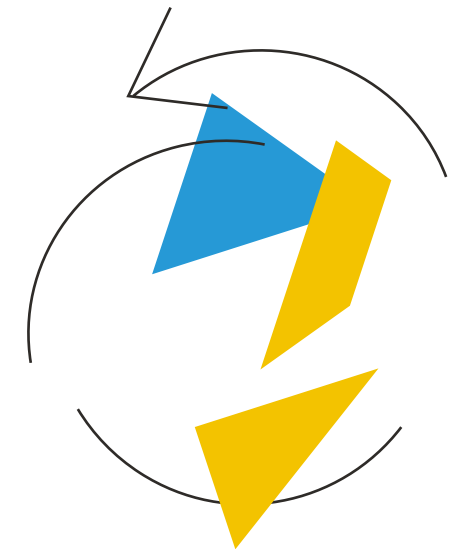


5

Itere seu protótipo

Colete dados para apoiar suas metas de aprendizado.

Com base no que aprendeu, como você pode desenvolver ou transformar o conceito? Seu protótipo pode falhar - o que não é ruim, pois com isso você pode descobrir a razão de os usuários não estarem aderindo ao seu protótipo, ou por que o *feedback* é negativo. Direcione seus aprendizados para a próxima iteração do protótipo.





Protótipo de papel

Use lápis e papel para esboçar sua ideia.

Se você consegue desenhar retângulos, pode criar um protótipo de papel. A prototipagem de papel é uma maneira rápida de expressar seu conceito. Pode ser uma peça de comunicação, um esboço de um novo serviço, uma tela web ou um simples *wireframe* que explore o modo como um usuário navegaria em um website.

Dar vida à sua ideia visualmente pode ajudá-lo a resolver os aspectos principais e compreender como as pessoas vão utilizá-los. É também uma atividade prática que você pode fazer com os atores envolvidos e os usuários, convidando-os a participar do desenvolvimento de um *design* colaborativo. *Post-its* podem ser úteis quando você quiser comunicar quaisquer alterações. Se você realmente não estiver disposto a desenhar, pode também usar ferramentas de softwares como o Balsamiq.



Encenação

Interprete o papel de alguém (ou mesmo de uma peça de equipamento) que esteja entregando uma nova experiência ou passando por ela.

A encenação é uma atividade de imersão para ajudá-lo na prototipagem de uma ideia. Você vai aprender muitas coisas sobre o fluxo do seu conceito ao tentar desempenhar vários papéis/ funções, até mesmo dentro do escritório. Como os diferentes papéis interagem uns com os outros? Como a informação passa de um papel para outro?

Passos

- 01** Determine os papéis principais e quem vai desempenhá-los. Esses papéis podem ser clientes, funcionários da linha de frente e dos bastidores, ou mesmo sistemas necessários para apoiar a experiência
- 02** Use figurinos e acessórios para melhorar a dramatização, mas não dedique muito tempo a torna-los perfeitos.
- 03** Improvise o desenrolar da história e faça pausas em momentos importantes para determinar como cada papel está contribuindo para a experiência global.



Simulação

Faça um modelo dos seus conceitos em escala real para obter *feedback*.

Fazer uma pessoa passar fisicamente pelo seu conceito, especialmente se relacionado a um espaço ou serviço, permite a ela mergulhar na experiência e convida-a a fornecer *feedback* específico e construtivo para ajudar no desenvolvimento do conceito. A simulação é especialmente útil para engajar os atores envolvidos e ganhar o apoio deles antes que seu conceito se concretize no mundo real.

Passos

- 01 Determine o que você quer criar e construir com base em seus objetivos de aprendizagem. O que lhe traz incerteza e sobre o que quer aprender mais?
- 02 Em geral, construir experiências fisicamente, usando materiais básicos como placas de isopor, incorporando ferramentas como dramatização, é uma ótima maneira de dar vida a conceitos como novas experiências de serviço.
- 03 Ferramentas de Realidade Virtual (RV) estão se tornando cada vez mais acessíveis. Então, essa é também uma ótima maneira de simular uma possível nova experiência.



O Mágico de Oz

Crie a ilusão de um sistema automatizado sem ter que construí-lo.

Um protótipo do tipo Mágico de Oz faz as pessoas sentirem que o protótipo é a solução real, sem que se tenha que construir o objeto de fato. As pessoas vão reagir ao seu protótipo com comportamentos e emoções espontâneos e, então, será possível desenvolver seu conceito com dados mais confiáveis. Além disso, você pode estar certo de que vai ver as mesmas respostas quando o conceito for implementado.

Passos

- 01 Determine as interfaces *front-end* do usuário e os sistemas *back-end* do seu conceito.
- 02 Use ferramentas simples para construir as interfaces *front-end* de usuário. Às vezes, é possível desenvolver um aplicativo simples na web ou fazer um roteiro de uma conversa para

a equipe; outras vezes, podem-se utilizar ferramentas como Formulários Google, WhatsApp, IFTTT, MailChimp, Facebook ou Google AdWords de forma diferente.

- 03 Bole uma estratégia para executar sistemas de *back-end* manualmente. Por exemplo, você pode “fingir” ser o sistema ao responder a usuários via e-mail ou SMS.
- 04 Não preste atenção em quem está atrás da cortina! Certifique-se de que as pessoas estão protegidas das operações manuais de *back-end*. O objetivo é que as pessoas assumam alguma forma de automação e eficiência, de modo que possam lidar com as respostas mais genuínas possíveis.



Protótipo interativo

Aprimore seu protótipo de papel com “clicabilidade”.

Se você estiver desenvolvendo uma solução digital, um protótipo interativo permitirá que você mostre como o seu conceito de *software* funciona sem que seja necessário escrever qualquer código. Um ótimo protótipo interativo permite que as pessoas cliquem em várias telas para completar uma determinada tarefa e compreender o seu conceito. Algumas ferramentas de *software* que ajudam a criar protótipos interativos também permitem sua hospedagem e distribuição, de modo que é possível convidar um grande grupo de usuários on-line para testá-los e dar *feedback*.

Passos

- 01 Determine o que vai construir a partir de suas metas de aprendizagem.
- 02 Não é necessário construir um *software* completo nesta fase. Há algumas boas ferramentas de *software* que lhe permitirão construir seu protótipo de forma mais barata e mais rápida: POP (Prototyping on Paper); Keynote; Axure; Invision; HTML.
- 03 Novas ferramentas de *software* para prototipagem são lançadas o tempo todo, então fique atento ao que está acontecendo no mundo e às novidades que você pode aproveitar.



Produto mínimo viável

Teste o núcleo essencial (e nada mais) do seu conceito com usuários reais.

Se você está tentando descobrir como as pessoas podem navegar em um sistema ou serviço on-line, um produto mínimo viável (MVP) é uma maneira simples, mas realista, de fazê-lo. O MVP permite acelerar o aprendizado com recursos mínimos por incluir apenas as características essenciais do conceito, em vez da solução completa. Isso lhe permite descobrir rapidamente o que funciona e o que não funciona para seus usuários e fazer os ajustes necessários.

Os MVPs estão frequentemente associados à tecnologia, mas sua lógica pode ser aplicada a toda uma gama de exercícios de prototipagem. Trata-se de usar menos recursos e um mínimo de esforço para reunir *insights* e obter *feedback* sobre possíveis mudanças.

Citando Steve Blank, que popularizou o termo, “você vai vender a visão e entregar um conjunto mínimo de funcionalidades para visionários, não para qualquer um”.

Ferramentas e métodos associados com desenvolvimento ágil dão grande apoio à capacidade de projetar e construir um MVP em pouco tempo.



Estudo controlado randomizado

Use uma experiência controlada para testar sua solução e descobrir se ela funciona conforme sua expectativa.

Nunca houve garantias em relação a novas políticas ou serviços, já que a resposta dos cidadãos nem sempre está de acordo com o que o governo espera. Um estudo controlado randomizado (ECR) é uma boa maneira de testar em grande escala e obter respostas reais dos cidadãos às novas soluções antes de um grande lançamento. Os ECRs, a princípio, eram exclusividade da indústria médica, que os utiliza como forma de evitar viés durante os testes. Escolhem-se pessoas aleatoriamente e algumas recebem o tratamento sob investigação, enquanto outras recebem o tratamento padrão (ou tratamento placebo), formando o grupo de controle. Essa metodologia é cada vez mais aplicada pelos governos, especialmente na elaboração de políticas. Os departamentos governamentais estão utilizando ECRs para testar a eficácia das novas soluções desenvolvidas antes que sejam implementadas, ou mesmo para testar diferentes soluções simultaneamente e avaliar a eficácia de umas em relação às outras.

Passos

- 01 Para executar um ECR de forma eficaz, é provável que você precise de parcerias com especialistas experientes em executar esse tipo de ensaio.
- 02 Algumas intervenções se prestam mais facilmente a um ECR, então você terá que avaliar se sua solução é adequada para tal. Quanto mais simples, linear e bem definida for a intervenção, mais apropriada será para um ECR.
- 03 Também é preciso levar em conta o estágio em que se encontra a solução. Se estiver em um estágio inicial de desenvolvimento, é possível que seus métodos de entrega podem ainda não estar robustos o suficiente para um ECR, por necessitarem que uma intervenção seja monitorada de perto e prestada de forma consistente.
- 04 Há vários guias que podem lhe ajudar a entender a metodologia e os aspectos práticos da execução de um ensaio, incluindo o Guia da Nesta para ECR em Inovação, Empreendedorismo e Crescimento (*Nesta's Guide to RCTs in Innovation, Entrepreneurship and Growth*).

Estudo de caso, Reino Unido

Redesenho de farmácia no Hospital de Whittington



O Hospital de Whittington é um dos mais movimentados do Reino Unido, e sua farmácia interna sabia que receber medicamentos no hospital não era uma experiência agradável para os pacientes. Em geral, eles chegavam à farmácia sentindo-se mal e ansiosos – sentimentos exacerbados por longas esperas e falta de comunicação. Esforços anteriores para melhorar a situação, como questionários de avaliação da satisfação do usuário, resultaram em baixos níveis de participação dos pacientes e não proporcionaram *insights* claros. Assim, a farmácia estabeleceu uma parceria com o Conselho de Design (Design Council), que obteve ajuda do Studio TILT, especialista em *co-design* arquitetônico, e da Commonground, agência de *design* de serviços.

“Após avaliar o *feedback*, os designers finalmente testaram o novo leiaute da farmácia em escala real, o que ajudou a entender de que os usuários realmente precisavam em relação ao espaço”.

Eles resolveram trabalhar com uma abordagem de *co-design* em conjunto com pacientes, funcionários e grupos de gestão para, de forma colaborativa, criar um espaço. Do trabalho em grupo em oficinas, surgiram novas maneiras de funcionamento para o espaço e foram criados modelos de papelão para testar as ideias. Em seguida, as ideias foram testadas na farmácia real em escala 1:2. Isso deu aos participantes da oficina e a outros visitantes a oportunidade de experimentar as mudanças e dar *feedback*. Após avaliar o *feedback*, os *designers* finalmente testaram o novo leiaute da farmácia em escala real, o que ajudou a entender de que os usuários realmente precisavam em relação ao espaço, do que gostaram e do que não gostaram. Como resultado, a fila de pacientes na área de registro diminuiu, foi introduzido o rastreamento de receitas e foram criadas novas áreas para consultas confidenciais. O trabalho melhorou a experiência dos pacientes de forma efetiva, aumentando a motivação dos funcionários e as vendas da farmácia.

Estudo de caso, EUA e Dinamarca

Design thinking para bibliotecas, Fundação Bill e Melinda Gates e IDEO



Qual é o futuro das bibliotecas? À medida que a informação se torna digital, o papel da biblioteca de tijolo e argamassa tem que evoluir também. Com financiamento da Fundação Bill e Melinda Gates, a biblioteca pública de Chicago, nos Estados Unidos, e as bibliotecas públicas de Aarhus, na Dinamarca, firmaram uma parceria com a IDEO para explorar esse tema. Resultado final: o “Kit de Ferramentas de *Design Thinking* para Bibliotecas”, uma compilação de material para leitura e oficinas que pode ser usado por qualquer funcionário da linha de frente de uma biblioteca e adaptado à evolução das necessidades de seus usuários em qualquer lugar do mundo. Ao longo de seis meses, funcionários da biblioteca trabalharam com os clientes testando novas ideias audaciosas que mudam nossa percepção da biblioteca típica. Essas ideias incluíram um laboratório - nada silencioso - para expressão adolescente, com equipamentos de arte e música; um “spa tecnológico”, voltado para usuários que buscam informações sobre como fazer algo; além de uma série de oficinas de contação de histórias para crianças, usando a brincadeira como estímulo para a aprendizagem.

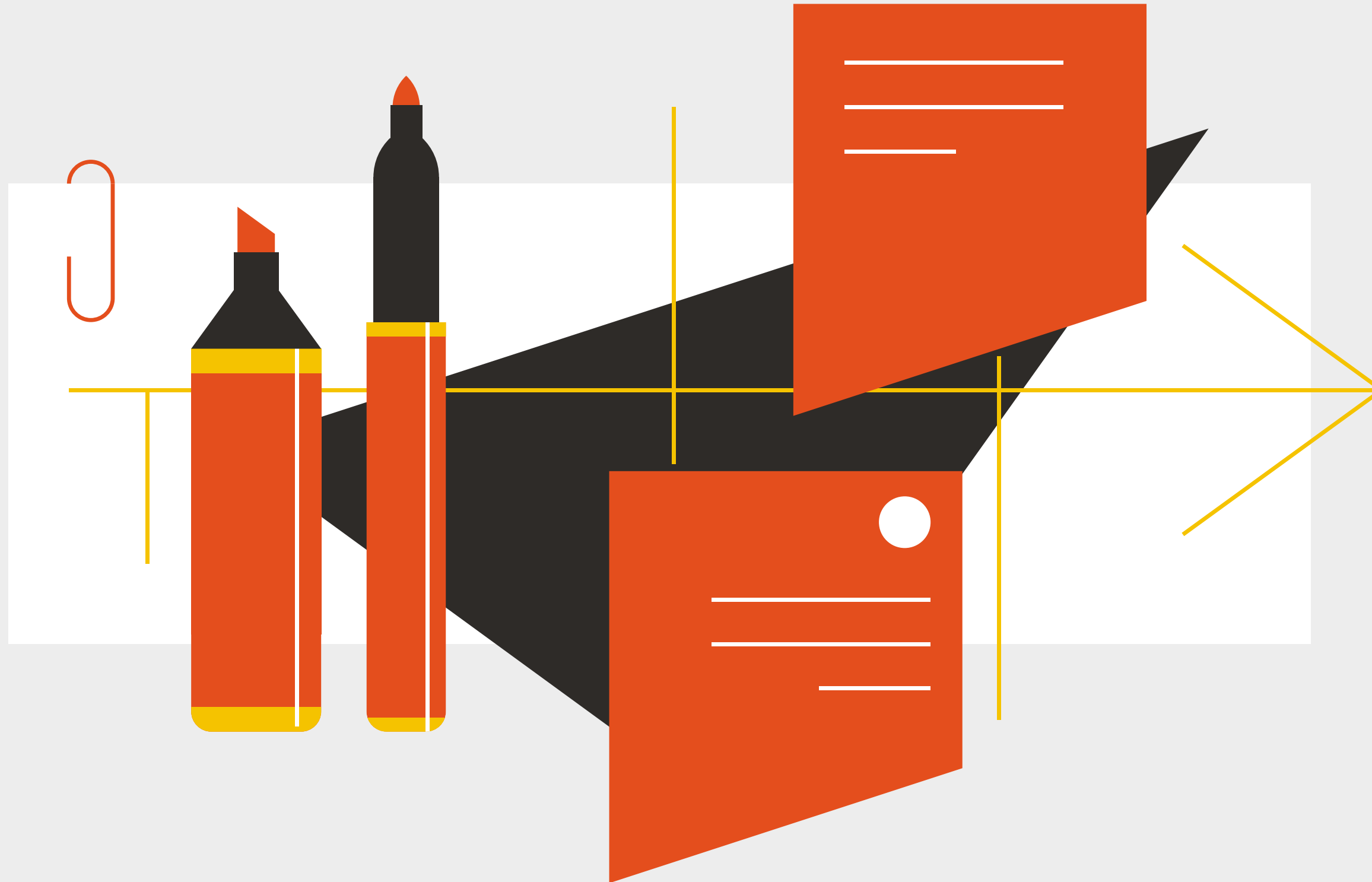
“A IDEO ajudou nossa equipe a ver como criar uma mudança rápida, a serviço dos nossos usuários, de forma eficaz e com poucos recursos”.

— **Andrea Saenz, Primeira Vice-Comissária, Biblioteca Pública de Chicago**

As “lições aprendidas” com esses experimentos de *design* foram compiladas e sintetizadas para criar o kit de ferramentas. Desde seu lançamento, em janeiro de 2015, já foi baixado por mais de 11.000 bibliotecários em mais de 100 países e traduzido para romeno, japonês e espanhol - os planos para o futuro incluem outras traduções. Um dos experimentos, um espaço infantil redesenhado para estimular a brincadeira e a interação verbal de modo a acelerar as primeiras aprendizagens, recebeu recentemente uma doação de US\$ 2,5 milhões da Exelon Corporation e está sendo implementado em quinze bibliotecas da cidade de Chicago.

05 —

Preparando-se para a implementação



Atividades-chave

p.69 —

Criando uma apresentação rápida ("*pitch*")

p.70 —

Planilha de capacidades

p.71 —

Formando uma equipe para seu projeto

p.72 —

Estudo de caso: *Patchwork*, FutureGov, Reino Unido

p.73 —

Criando um roteiro

p.74 —

Construindo parcerias

p.75 —

Mensuração e avaliação

p.76 —

Estudo de caso: *Family by Family*, TACSI, Austrália

Introdução

Então você chegou à fase final que talvez seja a mais crítica de qualquer projeto. Se você já lançou serviços ou políticas, deve saber que a preparação para a implementação pode ser uma tarefa desafiadora.

Mas, se você cumpriu as fases iniciais do processo de *design* e envolveu os principais atores, deve estar relativamente confiante de que receberá apoio de todos na implementação. No entanto, antes de entrar de sola, algumas coisas devem ser levadas em conta para que a transição seja um sucesso. Neste capítulo, apresentamos mais algumas decisões criativas que você pode precisar tomar.

Por exemplo, ser capaz de articular claramente o seu conceito e demonstrar sua viabilidade e seu valor são importantes para que as coisas saiam conforme os planos. Isso ajudará a conquistar novos apoiadores que podem ajudá-lo a alavancar um financiamento adicional ou os recursos necessários para que sua solução saia do papel. Você também vai precisar se assegurar de que tem

as pessoas e competências certas nos lugares certos. E o que talvez seja fundamental será planejar o que quer medir e ser claro sobre como pretende demonstrar o impacto. Adotar um quadro (*framework*) de mensuração e avaliação, desde o início, para registrar *insights* importantes lhe permitirá iterar e fazer mudanças mais facilmente.

A velocidade de implementação de sua solução depende do grau de certeza sobre ela e do quão grande é a mudança. A magnitude e o ritmo da mudança podem ser diretamente relacionados com o nível de risco, portanto não deixe de considerar a mitigação de riscos antes de prosseguir. Você pode, por exemplo, considerar uma implementação em etapas para mudanças radicais.



Criando uma apresentação rápida ("pitch")

Agora que o seu plano está praticamente pronto para ser posto em prática, você deve querer apresentá-lo a patrocinadores, parceiros, cidadãos, a todo mundo!

Um argumento (*pitch*) é uma ótima maneira de apresentar sua proposta, mostrar como funciona, por que é importante e a quem beneficia. Você pode usar seu sumário original para dar forma ao argumento e, nesse processo, deixar claros os elementos-chave, refinando o modo de falar sobre eles. Um *pitch* é uma forma primária de apresentar sua solução, usada para convencer diferentes tipos de pessoas - desde atores envolvidos até a administração sênior - a aderirem à sua causa.

Passos

- 01 A primeira coisa que você deve articular é a essência do seu produto, serviço ou experiência. Fale do contexto, do principal objetivo da sua solução e o que faz ela ser diferente, além de fazer sua chamada à ação. Tente explicar tudo sucintamente em menos de um minuto.
- 02 Seu *pitch* deve ser claro e inequívoco, por isso não se perca em detalhes. Concentre-se em como e por que sua solução é relevante.
- 03 Em seguida, você vai ter que definir algum formato para sua história. Pode ser um panfleto, um site web, um livro ou uma apresentação. É possível que você precise de mais de um formato. Você pode precisar da ajuda de um designer gráfico ou de um escritor.
- 04 É provável que você tenha que se comunicar de formas diferentes com públicos diferentes. Pense que talvez sua história precise ter diferentes extensões e graus de detalhamento. Quais são as versões curta, média e longa do seu *pitch*?

Planilha de capacidades

Quais são as habilidades interpessoais necessárias para colocar sua solução em prática? Sua equipe atual pode não ser suficiente, então avalie possíveis lacunas.

Conceber uma solução inovadora e colocá-la em prática são duas coisas diferentes. Esta ferramenta vai ajudá-lo a compreender a viabilidade da sua solução e perceber o momento em que você ou sua organização precisará buscar ajuda. Faz sentido realizar esse exercício em conjunto com as etapas “Formando sua Equipe” e “Criando um roteiro”. Se considerados como um conjunto, esses três métodos ajudarão a direcioná-lo para a implementação prática do seu trabalho. Para maiores informações sobre esta atividade, utilize a “Planilha de capacidades” encontrado [aqui](#).

Passos

- 01 Os principais elementos que você precisa entender são a distribuição da sua solução, os parceiros de que você pode precisar e as capacidades necessárias para sua execução.
- 02 Coloque as palavras “Distribuição”, “Capacidades” e “Parceiros” em grandes folhas de papel. Faça um *brainstorm* sobre o que precisa acontecer em cada categoria. Liste o que você já tem e o que vai precisar. Por exemplo, em “Distribuição” talvez você precise fornecer, armazenar e distribuir um produto. Devem surgir muitos passos menores dentro de cada uma dessas grandes categorias.
- 03 Depois disso, olhe para as ideias registradas e comece a agrupar as necessidades de acordo com os atores na sala. Em seguida, inclua uma categoria para as necessidades que estão fora do alcance da equipe. Será preciso formar novas relações ou é possível aproveitar as existentes?
- 04 Observe como planeja executar a etapa “Formando sua equipe” (página 71). Depois de avaliar suas capacidades, será preciso mais ou menos ajuda? Agora, avance para a etapa “Criando um roteiro” (página 73).

Formando uma equipe

Agora que você tem uma ideia para colocar em prática, forme a equipe que pode levá-la do conceito à conclusão.

A metodologia desta etapa é muito similar à que você usou para construir uma equipe na etapa “Preparando-se para o sucesso”, mas agora é preciso ter muito mais foco e se conectar com pessoas diferentes. Enquanto uma equipe multidisciplinar funcionou muito bem para pensar em ideias inesperadas e novas soluções, na preparação para a implementação você deve se concentrar em habilidades especializadas e capacidades técnicas, que podem ir além de seus usuais parceiros e fontes de financiamento. Essa pode ser uma boa hora para alguns membros deixarem a equipe e outros entrarem.

Passos

- 01 Agora que você já percorreu a maior parte do caminho em seu projeto, determine quais são os membros essenciais da sua equipe para a implementação. Faça uma lista das principais habilidades necessárias. Em seguida, reordene a lista com base nas prioridades mais altas.
- 02 Observe sua equipe atual. Você precisa das habilidades de um especialista? Talvez um designer, alguém com uma especialização específica ou conhecimentos de uma área em particular? Você precisa de recursos dedicados para gerenciamento de projeto?
- 03 Há organizações com as quais você precisa fazer parceria? E financiadores? Você vai precisar do apoio de gerentes ou funcionários?
- 04 A implementação pode levar um bom tempo, então pense mais adiante sobre de quem precisará agora e depois do lançamento.



Estudo de caso, Reino Unido

Patchwork, Futuregov



Em resposta a uma série de falhas no atendimento a crianças no Reino Unido, a agência de *design* FutureGov teve uma ideia de uma rede social para serviços públicos. Tendo identificado como questão-chave a falta de comunicação coordenada e compartilhada entre órgãos governamentais, a equipe reuniu serviços para a criança, serviços sociais, professores, policiais, agentes de saúde, tecnólogos, designers e financiadores para discutir o que poderia ser feito. Então, construíram um protótipo de serviço chamado *Patchwork* [colcha de retalhos], uma ferramenta web segura que conecta profissionais de diferentes organizações e lhes permite acessar os detalhes de contato de outros que trabalham com seus clientes.

“A pesquisa em *design* foi fundamental para articular o problema com precisão, e o envolvimento daqueles que enfrentam a parte mais espinhosa da assistência social foi inestimável”.

A FutureGov passou seis meses desenvolvendo e testando a ferramenta com o Conselho do Condado de Staffordshire. O resultado foi um produto mínimo viável que pôde, então, ser testado e dimensionado com uma gama mais ampla de profissionais. A pesquisa em *design* foi fundamental para articular o problema com precisão, e o envolvimento daqueles que enfrentam a parte mais espinhosa da assistência social foi inestimável. Por exemplo, o engajamento de policiais e assistentes sociais durante a fase de *design UX* realmente os ajudou a compreender qual funcionalidade é essencial e qual simplesmente atrapalharia. Após um piloto do projeto em Staffordshire, a FutureGov expandiu o processo para desenvolver uma versão ao vivo do *Patchwork* com o apoio das autoridades locais de Brighton e Surrey. Hoje, 1.894 profissionais em todo o Reino Unido e na Austrália dão apoio a 5.375 clientes por meio do *Patchwork*, permitindo uma melhor qualidade de atendimento.

Criando um roteiro

Você vai precisar de um cronograma e um plano de ação para lançar sua solução no mundo real. Mantenha-se no caminho certo seguindo um roteiro.

Você está empolgado com um conceito e já o testou no mundo real. Agora, é preciso traçar um plano para implementá-lo. Um roteiro ajuda a reunir os principais atores no seu projeto e definir coletivamente um cronograma, definir quem é responsável por quais elementos do projeto e estabelece marcos-chave. Recorra ao trabalho resultante de sua “Planilha de capacidades” e às ferramentas da seção “Formando uma equipe” para obter uma visão completa de como construir o seu roteiro.

Passos

- 01 Reúna sua equipe e todos os principais atores responsáveis pela implementação da sua ideia. Eles terão informações que você talvez desconheça, mas que são essenciais.
- 02 Torne as coisas visuais. Imprima um grande calendário para o ano seguinte ou mais, conforme seu projeto, para mapear quando cada coisa precisa acontecer. Comece colando *post-its* com datas-chave, como o lançamento de um piloto, implementação, etc.
- 03 Fragmenta isso pensando no seu calendário em blocos. Responda a perguntas como “O que precisa acontecer no próximo mês? Em três meses? Em um ano”? Vão surgir temas em torno das várias frentes de trabalho que precisam ser realizadas.
- 04 Pense sobre os principais marcos no cronograma do seu projeto: quando vai ser o lançamento? Quando você vai precisar que o desenvolvimento técnico esteja concluído? Quando você vai dar início a um plano de comunicação? Marque as datas-chave no calendário.
- 05 Nomeie um membro da equipe ou parceiro para cada frente de trabalho e defina pessoas para apoiar cada elemento do projeto. Esteja preparado para responsabilizá-los pelas tarefas.

Construindo parcerias

Você pode precisar de ajuda para levar o seu conceito para o mundo real. Construir parcerias fortes na fase inicial pode ajudá-lo a chegar lá mais facilmente.

À medida que você se prepara para a implementação, pode perceber que vai precisar contar com uma variedade de parceiros desde os financiadores até aqueles que vão ajudá-lo com a distribuição. A ideia-chave é identificar o tipo certo de parceiros que você precisa.

Passos

- 01 Reúna sua equipe com outros atores e parceiros principais, e faça um *brainstorm* sobre as parcerias de que você precisa. Talvez você precise de maior acesso à imprensa; talvez precise levantar dinheiro.
- 02 Em seguida, tome nota das necessidades de parceria identificadas e promova outro *brainstorm* para detectar quem você já conhece e a quem você pode ter acesso por meio de sua rede mais ampla.
- 03 Embora a flexibilidade seja desejável, você deve começar a definir parâmetros sobre o que precisa de seus parceiros. Identifique quando você vai precisar de cada um, o quanto é razoável pedir deles e quais são os prazos envolvidos em seu pedido.

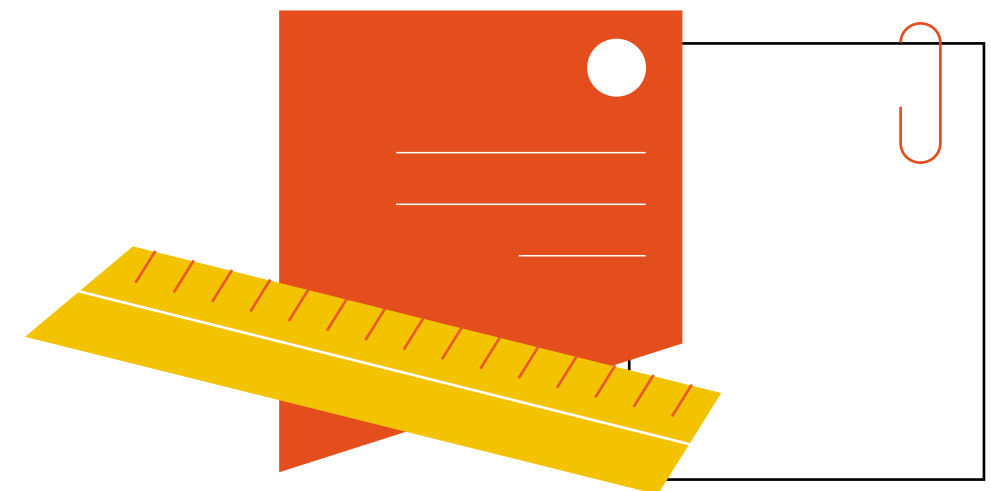
Mensuração e avaliação

Seu objetivo sempre foi o de causar um grande impacto. Elabore maneiras de medir e avaliar os resultados.

Durante todo o processo de *design*, você é constantemente incentivado a aprender, avaliar e melhorar a sua solução. E, agora que você está perto de lançar seu projeto para o mundo, é preciso um plano para averiguar se você está causando o impacto desejado. Há muitas maneiras de se medir e avaliar sua solução; o importante é compreender que tipos de abordagens são adequadas para você. Às vezes é fácil: por exemplo, se você está respondendo a uma clara medida de impacto como poupar dinheiro, deve ser simples demonstrar os resultados. Mas, se você está tentando mudar o comportamento de uma comunidade ou aumentar a adoção de um serviço, pode precisar de uma abordagem diferenciada. E, em alguns casos, pode levar anos até que você consiga entender realmente o impacto da sua solução. Aqui estão algumas coisas para você pensar enquanto desenvolve sua estratégia.

Passos

- 01 Em primeiro lugar, determine por que você precisa de uma medição. Para demonstrar o impacto? Para obter mais financiamento? Para melhorar as práticas do negócio?
- 02 Certifique-se de incluir nesta conversa os principais atores. É possível que elas tenham realizado medições e avaliações na sua área durante anos e possam fornecer informações importantes.
- 03 Avalie se sua equipe é a mais adequada para realizar o processo. Pode ser necessário contratar uma equipe ou consultores externos para ajudar.
- 04 Um método comum para avaliar o impacto é um ECR (ver página 64). Os ECRs são altamente rigorosos, mas também muito caros - e podem levar anos. Ferramentas dinâmicas de medição (como número de visitas ou de vendas) podem ser mais úteis.
- 05 Tente encontrar um equilíbrio entre as medidas quantitativas e qualitativas. As histórias contadas por organizações parceiras e pessoas para as quais o *design* está sendo desenvolvido podem ser muito eficazes, especialmente se a sua solução não se presta à captura de números concretos.
- 06 Assuma uma atitude de prototipagem para a sua medição. Você sempre pode ajustar o seu modelo operacional com base na informação recebida para maximizar o impacto.



Estudo de caso, Austrália

Family by Family, TACSI



O programa *Family by Family* (Família por Família) foi desenvolvido pelo TACSI (Centro Australiano de Inovação Social) em resposta a uma instrução do governo para reduzir o número de famílias que necessitem de serviços para mitigação de crises. O TACSI trabalhou com mais de 100 famílias para identificar as causas das crises e do isolamento e buscar possíveis soluções. Então, co-criaram um programa no qual famílias que viveram e superaram dificuldades e queixas são treinadas e formam pares com outras famílias que estão passando por estresse, mas ansiosas para melhorar. Depois de um protótipo de três meses bem-sucedido, a equipe começou a preparação para uma implementação em escala maior. Havia testado novas funções na equipe durante o processo de prototipagem, então começaram a buscar novos membros permanentes. Também realizaram várias rodadas de mapeamento (*blueprint*) para planejar precisamente quais seriam os processos de serviço e as áreas de interação. Durante a fase de prototipagem, interagiram com atores que então puderam defender o

“Durante a fase de prototipagem, interagiram com atores que então puderam defender o programa”.

programa, o que ajudou a elaborar um *pitch* para buscar financiamento de departamentos governamentais, fundações e ONGs prestadoras de serviços. Por fim, a TACSI encomendou uma avaliação a ser realizada no primeiro ano para compreender os mecanismos de mudança, bem como a efetividade do programa. Posteriormente, essa avaliação forneceu dados para uma análise custo-benefício que lhes permitiu garantir os investimentos existentes e expandir, e o *Family by Family* agora opera em cinco locais, em dois estados. A avaliação independente mais recente mostra que a relação custo-benefício é de 11: 1, o que significa que para cada \$ 1 gasto o governo economiza \$ 11 (isso apenas em relação aos custos de proteção à criança).

06 — Superando desafios



Desafios comuns

p.79 —

“Não sabemos bem como definir o desafio”.

p.80 —

“Temos pouca experiência na realização de pesquisas qualitativas com cidadãos”.

p.81 —

“Não temos tempo para protótipos, fazemos pilotos”.

p.82 —

“Não temos tempo suficiente”!

p.83 —

Não nos conectamos como um governo; as áreas de elaboração de políticas e prestação de serviços não se entendem bem entre si”.

p.84 —

“Os políticos querem grandes anúncios e implementações rápidas”.

Introdução

Ao compartilhar esta coleção de ferramentas e métodos práticos, esperamos ter-lhe proporcionado a percepção necessária para crescer em sua função e a confiança para promover mudanças usando o *design*.

No mínimo, esperamos que você seja capaz de influenciar a direção e/ou a execução de um novo produto, serviço ou sistema que resolva os desafios que você e seu departamento estão enfrentando. Nesse momento, você já deve ter percebido que qualquer um pode arregaçar as mangas e se envolver com *design thinking*.

A experimentação com ferramentas e métodos de *design* pode ajudar a preencher as lacunas que muitas vezes existem entre o desafio e a mudança. Ao usá-los, você provavelmente também vai se sentir mais conectado aos clientes e usuários de seus serviços, o que, por sua vez, pode levar a uma renovação do senso de propósito e responsabilidade na sua função.

A adoção do *design thinking* em governos pode, muitas vezes, parecer turbulenta para o órgão ou equipe envolvida, mas é incrivelmente útil uma vez que se dê início à mudança. Iniciar esse nível de mudança leva a uma série de desafios comuns. Nas páginas seguintes, veremos alguns dos desafios mais frequentes para os servidores públicos, seguidos por ideias para enfrenta-los.

“Não sabemos bem como definir o desafio.”

Os governos frequentemente gastam muito tempo pensando sobre os desafios a partir de sua própria perspectiva, o que significa que os servidores públicos lutam para tentar se identificar com o desafio do ponto de vista do cidadão.

Se os cidadãos não estão no centro da questão inicial, é altamente provável que a solução encontrada seja focada em resultados para o governo, em vez de resultados para os cidadãos. Deve-se ter os cidadãos em mente desde o início. Sempre se certifique de incluir o usuário final ao definir o sumário do desafio - é um lembrete constante sobre para quem você está projetando.

Esteja preparado, também, para mudar o desafio durante o projeto. O desafio inicial será definido com base no que você sabe no momento. Após a fase “Inspirando-se”, você pode obter novas informações que contradigam seus pressupostos sobre a natureza do problema. Dê início a esta fase ponderando se você precisa reestruturar o desafio com base no que aprendeu.





Superando desafios

“Temos pouca experiência na realização de pesquisas qualitativas com cidadãos.”

Desenhar e realizar atividades construtivas de pesquisa qualitativa com os cidadãos é uma habilidade. Como acontece com todas as habilidades, é algo que pode ser aprendido.

Desenvolver as habilidades e praticá-las em projetos reais vai aumentar sua confiança ao longo do tempo. Uma vez que essas habilidades são adquiridas, podemos dizer que quase todos os servidores públicos com os quais trabalhamos realmente gostaram de passar mais tempo com os cidadãos.

Isso os reconecta de forma muito pessoal com a razão pela qual muitos decidiram unir-se ao governo contribuir positivamente para a vida das pessoas.

Pode ser que você nem sempre tenha tempo para executar as pesquisas pessoalmente, então saiba que existem muitas agências de pesquisa que podem apoiá-lo com esse trabalho. No entanto, você deve desenvolver as habilidades de toda forma, para que possa informar terceiros adequadamente.

“Não temos tempo para protótipos, fazemos pilotos.”

Um dos desafios mais frequentes que ouvimos quando servidores públicos querem fazer prototipagem é o tempo – ou, melhor dizendo, a falta dele.

As pressões políticas para lançar uma nova política ou preocupações genuínas sobre a quantidade de recursos necessários para acrescentar passos ao processo podem pôr fim à experimentação. Às vezes ouvimos que se espera que servidores públicos simplesmente saibam todas as respostas, então por que a necessidade de fazer um protótipo? Bem, se a solução só é incremental e apresenta pouco ou nenhum risco, é possível passar para a implementação rapidamente.

Mas, para criar mudanças mais ambiciosas, é provável que você precise dar saltos maiores e adotar abordagens mais radicais onde os resultados são menos previsíveis.

E, embora os níveis de incerteza possam ser altos, pode ser melhor ter um objetivo maior do que simplesmente continuar no mesmo caminho. A prototipagem pode ajudar a mitigar os riscos quando os resultados são incertos, o que pode poupar tempo em ações corretivas quando uma nova solução for lançada. Ao permitir que os cidadãos tomem parte no processo de *design*, eles também se tornam parte do seu trabalho, e não apenas os beneficiários dele.

Os governos já têm grandes plataformas para a prototipagem, mas estas são frequentemente subutilizadas. Por exemplo, muitos governos realizam consultas públicas como parte de seu processo de regulatório formal, mas a percepção geral é que essas consultas buscam mais fazer marketing que fazer a diferença. Em vez disso, oportunidades como essas poderiam ser uma boa forma de começar a adoção de abordagens diferentes e engajar os cidadãos em serviços de prototipagem.





“Não temos tempo suficiente!”

Todos os governos parecem estar enfrentando um desafio consistente.

O mundo está mudando rapidamente e se tornando cada vez mais complexo, por isso a velocidade das mudanças nas políticas e, posteriormente, sua execução parecem ter um crescimento exponencial.

Dedicar algum tempo aos cidadãos e à execução de protótipos às vezes pode parecer um luxo em termos de tempo. E, no entanto, observamos que os órgãos governamentais frequentemente despendem muito tempo com correções após a implementação. Trata-se de mudar o ritmo em que se trabalha: passar mais tempo no início do processo pode evitar alterações após o lançamento.

“Não nos conectamos como um governo; as áreas de elaboração de políticas e prestação de serviços não se entendem bem entre si.”

Esse parece ser um constructo organizacional presente em todos os governos, e em muitos casos não é a melhor maneira de servir os cidadãos.

Os cidadãos têm experiências de serviços. Se têm uma doença ou um acidente, consideram sua experiência hospitalar. Quando vão renovar seu passaporte, pensam sobre sua experiência em termos de velocidade de serviço e desempenho. Assim, os cidadãos não enxergam divisão entre a elaboração de políticas públicas e a prestação de serviços; eles veem os serviços por meio da avaliação: foi ou não uma boa experiência?

Muitos governos já começaram a desafiar a percepção geral dessa divisão interna e estão reunindo formuladores de políticas e prestadores de serviços para resolver problemas de forma colaborativa. Trata-se de desenvolver o projeto com a implementação em mente desde o início.

Os governos ainda não estão fazendo mudanças massivas, mas estão experimentando em certos órgãos, com a convicção de que desse modo podem oferecer melhores resultados aos cidadãos.





“Os políticos querem grandes anúncios e implementações rápidas.”

Esta é uma área delicada. Em um fluxo típico, o governo produz uma nova política ou, o que é mais frequente, faz alterações em uma já existente, o prestador de serviços elabora uma maneira de entregar a nova política aos cidadãos e, em seguida, a mudança é implementada.

Quando a mudança é considerada de baixo risco, esse geralmente é o melhor caminho. No entanto, quando a mudança é mais profunda, o plano de implementação requer mais análise. Desenvolver atividades com protótipos e pilotos é uma ótima forma de aprender, mas em algum momento a implementação precisa começar. Como dar início à implementação depende do grau de certeza em relação à solução. Se o nível de confiança na solução e no resultado for elevado, a implementação total é apropriada.

Mas, se você sentir que ainda há incertezas, deve considerar uma abordagem em etapas para a implementação.

É claro que, na realidade, outras forças políticas entram em jogo. Contudo, começamos a ver sinais de mudança nos governos. Os políticos estão começando a perceber a vantagem de se aprofundar na compreensão das necessidades dos cidadãos, e por isso estão buscando a participação destes para o desenvolvimento de novas soluções e fazendo protótipos com eles.

Assim como em todas as mudanças, alguns conhecimentos adquiridos dos governos estão sendo desafiados pela adoção do *design thinking*.

Para saber mais sobre o assunto, visite:

nesta.org.uk
ideo.com
designforeurope.eu

Créditos

Redatores: Andrea Kershaw (IDEO), Sonja Dahl (Nesta), Isobel Roberts (Nesta)
Editor: Isobel Roberts
Designers: IDEO, Kelly Duggan (Nesta)
Illustrations: onlystudio.co.uk

Créditos de imagens - com agradecimentos a...

- 01 Rosario Oddó for El Laboratorio de Gobierno, Chile (pages 20, 27, 28, 30, 32, 40, 42, 58, 59, 63 & 69)
- 02 MindLab (page 18)
- 03 Singapore's Land Transport Authority (page 24).
- 04 Mind (page 34)
- 05 Williams Grand Prix Engineering Ltd/LAT Photographic (page 36)
- 06 InWithForward (page 44)
- 07 Studio TILT (page 60 & 65)
- 08 Futuregov (page 72)
- 09 TACSI (page 76)

Licenciamento

Design no Serviço Público, de Nesta, IDEO e Design for Europe, tem licença internacional da Creative Commons 4.0 para uso não comercial (NC) e ShareAlike 4.0 Licença Internacional. Consulte o texto completo da licença em: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>.

Template do sumário

— Preparando-se para o sucesso, página 17

Siga este template para definir o desafio que você procura resolver. Complete as seções da planilha para dar início a um novo pensamento, suscitar novas questões e, por fim, definir um direcionamento mais robusto para seguir em frente.

1. Desafio de *design*: Como podemos...

Defina uma declaração otimista em relação ao resultado que espera alcançar.

2. Por que esse desafio é importante?

Como você descreve o problema que busca resolver ou a nova oportunidade que busca aproveitar e por que isso é importante?

3. Você já estabeleceu suas ambições?

Se já fez isso, quais são?

4. Quais são os recursos e estudos que você já tem?

O que compilou para compor seu sumário? Inclua tendências, pesquisas sob medida, etc.

5. Qual é o plano de projeto?

Como você vai alcançar seus objetivos em um dado cronograma? Consulte a planilha “Planejando seu projeto”.

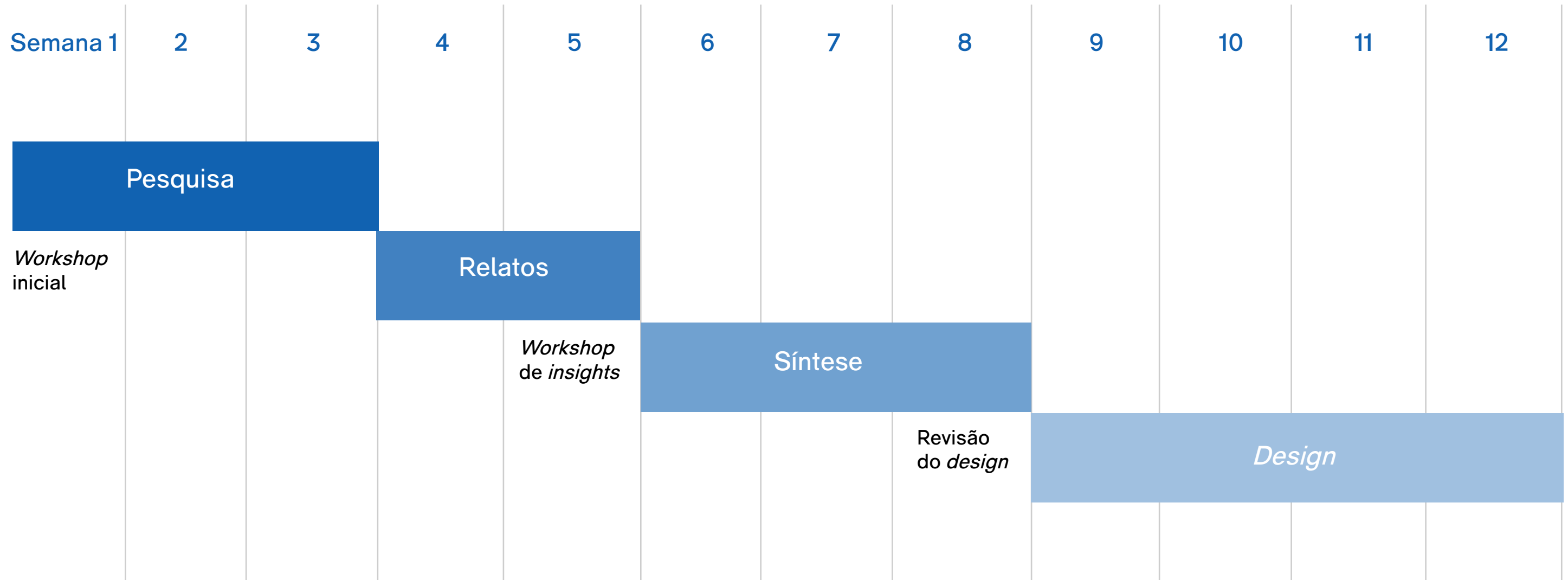
6. Quem está envolvido?

Pense sobre equipe principal, equipe ampliada e equipe de liderança - e em quais são seus papéis.

Planejando seu projeto

— Preparando-se para o sucesso, página 19

Este exemplo deve ser usado como um guia para o planejamento do seu projeto. Usando o formato abaixo, crie seu próprio plano. Distribua o tempo conforme necessário para concluir cada etapa e marque oficinas e ações a serem realizadas, a fim de manter uma programação.



Esta etapa indica o tempo necessário para realizar a coleta de dados: pesquisa documental, observações, entrevistas a usuários, etc., a fim de estabelecer a base para a próxima fase.

Esta etapa consiste em transformar as experiências do usuário em histórias que possam ser compartilhadas com a equipe.

Nesta etapa, usam-se as histórias para delimitar o desafio a ser enfrentado.

Nesta etapa, projeta-se o produto ou serviço, que vai ser desenvolvido e moldado de acordo com as lições aprendidas nas etapas anteriores.

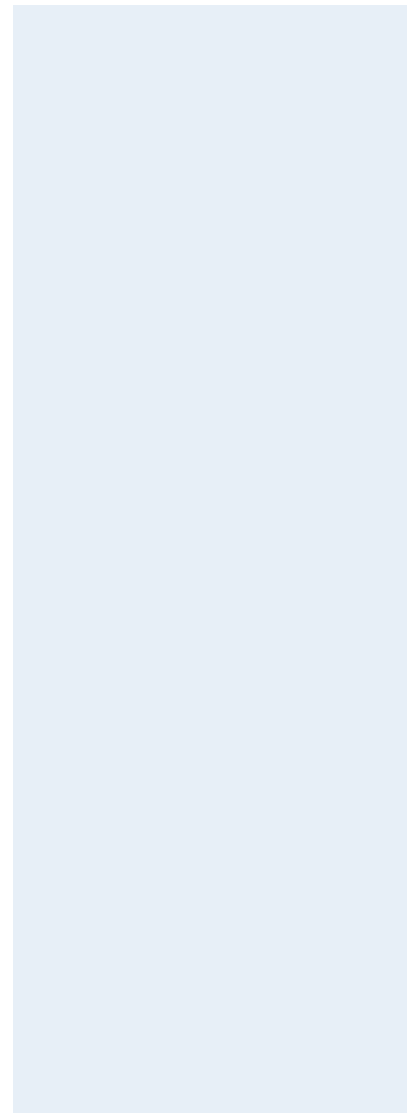
Template para *workshop* criativo

— Preparando-se para o sucesso, página 23

Embora as oficinas variem conforme sua finalidade específica, esta planilha fornece um formato geral a seguir para ajudar no desenvolvimento de novas ideias por meio do trabalho em conjunto com pessoas experientes na área do seu desafio. Isso vai ajudar a tocar o projeto para frente.

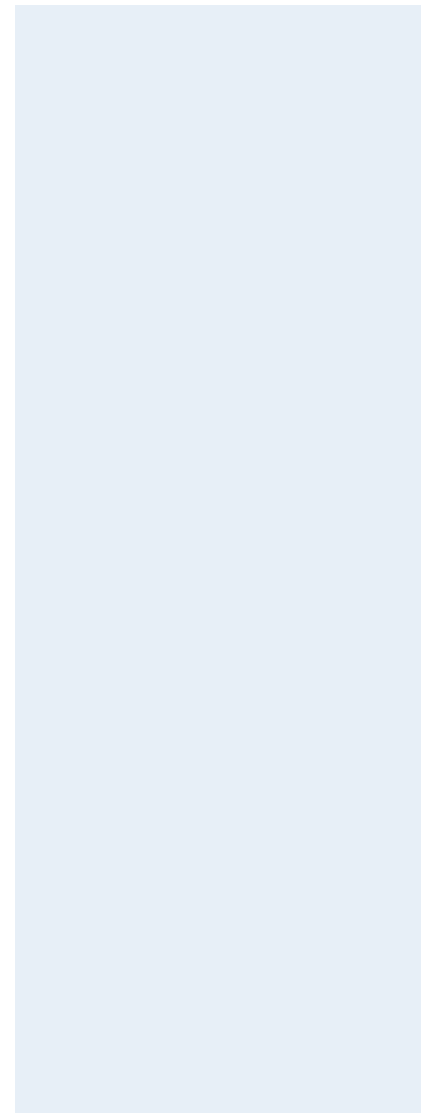
5 minutos:

Apresente a proposta do *workshop*



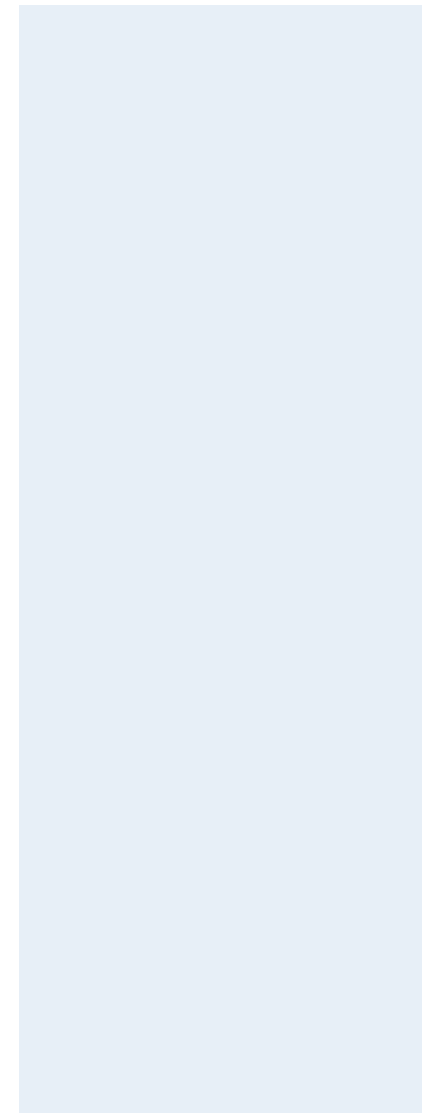
20 minutos:

Defina o grupo-alvo foco desta atividade e tome notas sobre ele.



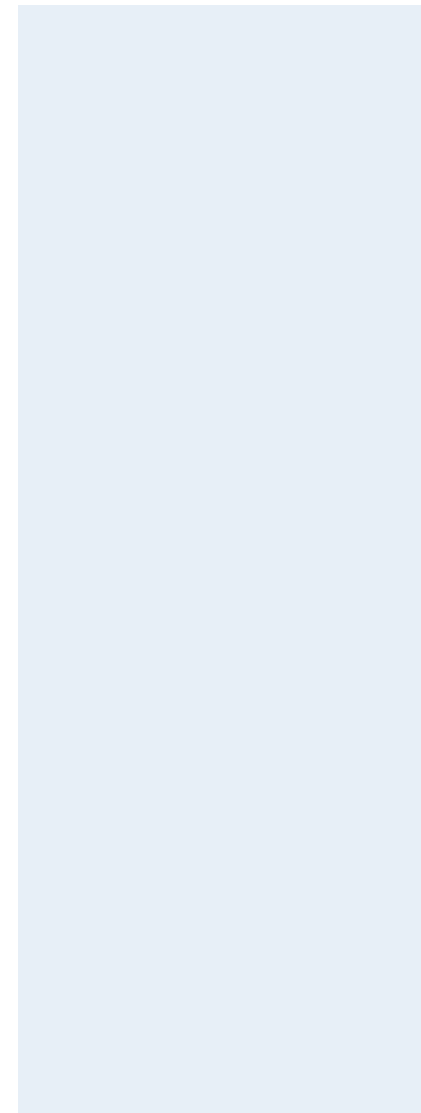
15 minutos:

Coloque as notas sobre o grupo-alvo em uma parede, onde todos possam vê-las



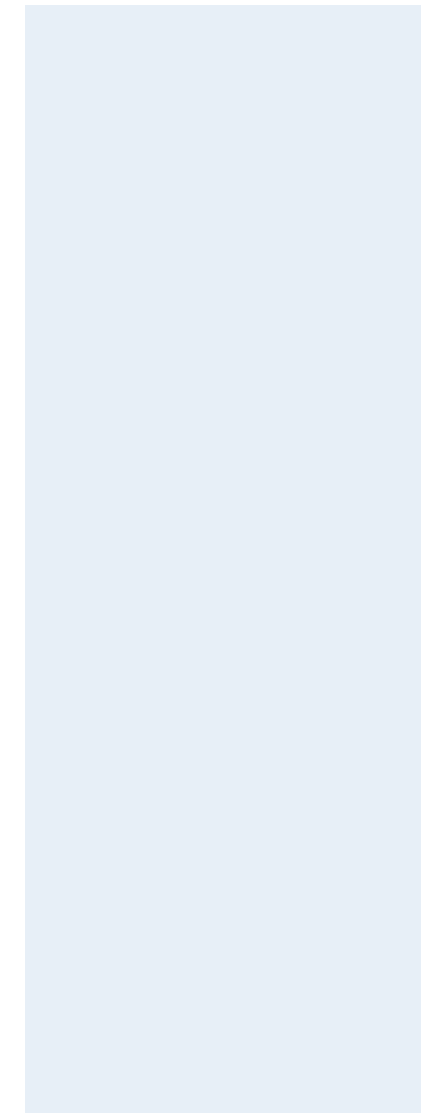
30 minutos:

Defina como o usuário-alvo vai interpretar suas ideias de soluções.



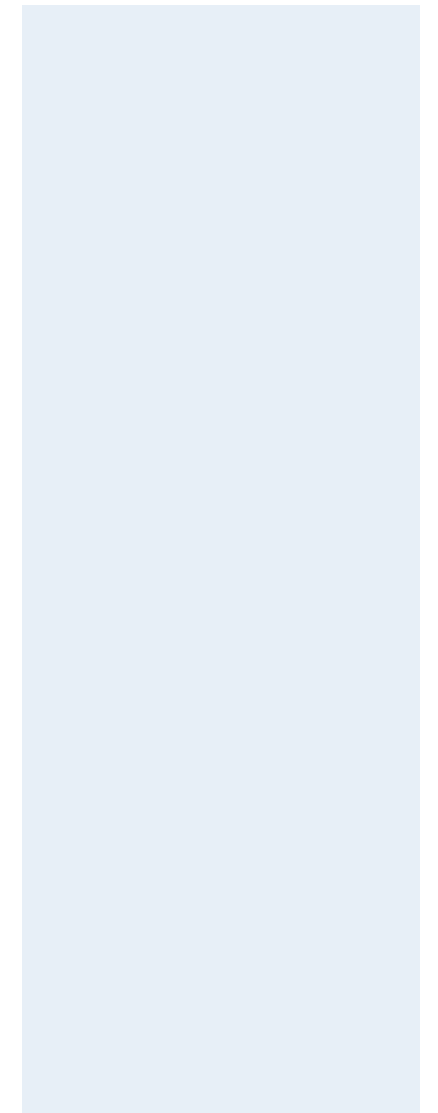
30 minutos:

Compartilhe os resultados com as demais pessoas presentes.



20 minutos:

Desenvolva as oportunidades identificadas na seção anterior.



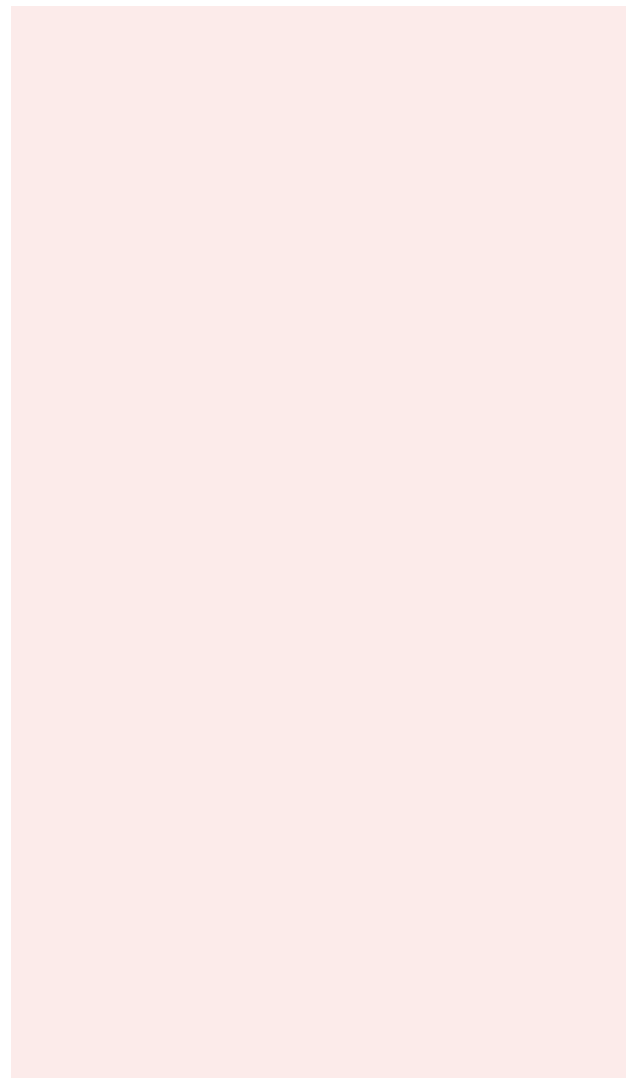
Guia de entrevista ao usuário

— Inspirando-se, página 30

Há várias maneiras de abordar os usuários a fim de registrar sua experiência de um produto, serviço ou situação. Use os métodos apresentados nesta planilha para descobrir as perspectivas do seu usuário.

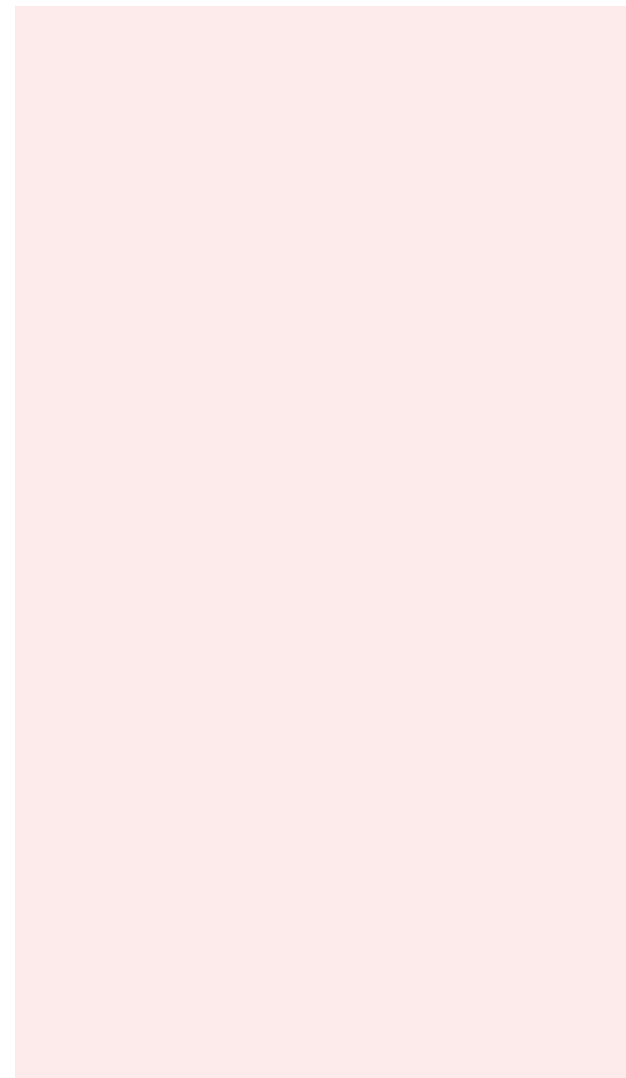
Mostre para mim

Ao abordar um usuário em seu próprio ambiente, peça-lhe para mostrar as coisas com as quais interage (objetos, espaços, ferramentas, etc.) ou para que o guie no processo em questão. Tire fotos e tome notas para refrescar sua memória mais tarde.



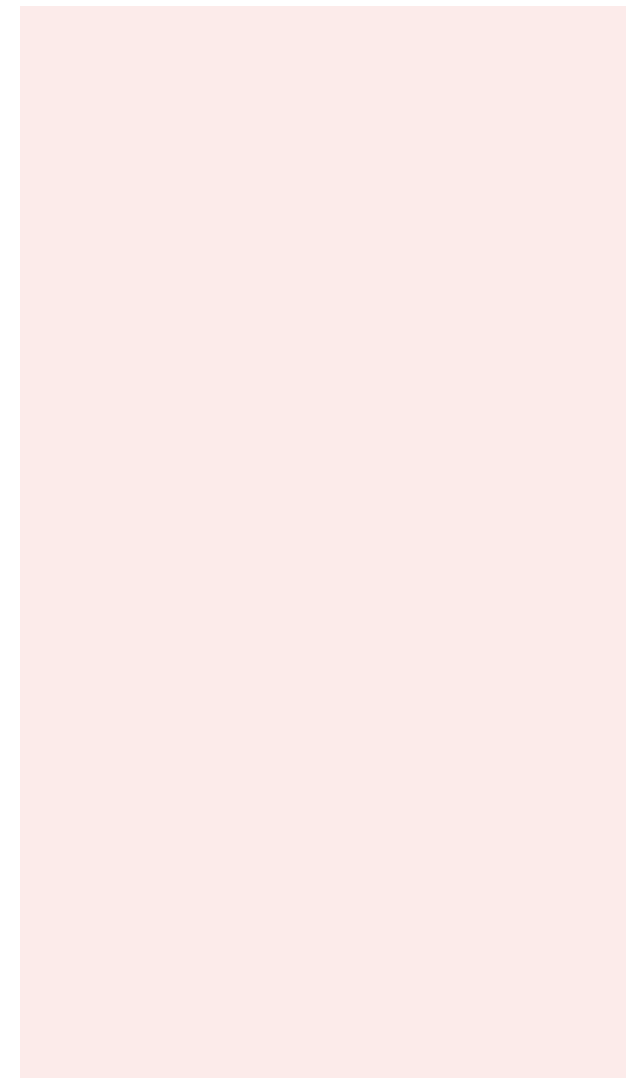
Pense em voz alta

Enquanto um usuário executa um processo ou uma tarefa, peça-lhe para descrever em voz alta o que está pensando. Isso ajuda a descobrir motivações, preocupações, percepções e raciocínio.



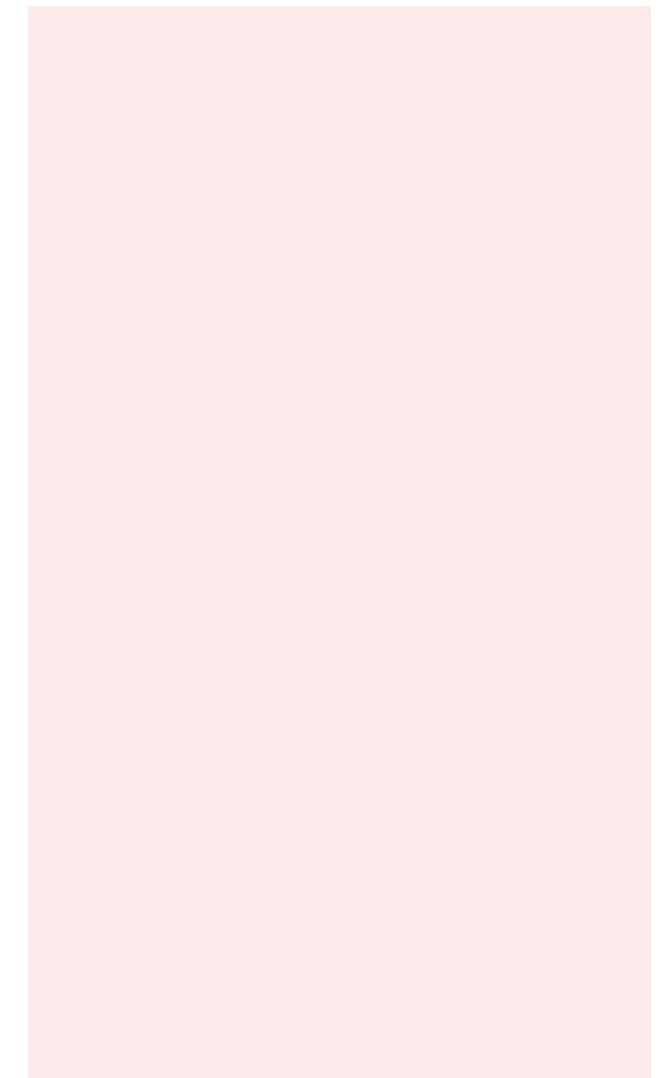
Desenhe

Peça aos participantes para mapear suas atividades e experiências por meio de esboços e diagramas. Essa é uma boa forma de desmascarar suposições e revelar como as pessoas percebem e ordenam suas atividades.



Seja específico

As pessoas muitas vezes generalizam o que é típico e deixam de fora detalhes importantes. Em vez disso, peça que falem sobre um período de tempo específico. No lugar de perguntar como é seu dia típico, pergunte-lhes o que aconteceu ontem.



Planilha de percepções do conceito

— Desenvolvendo *insights* e ideias, página 47

Agora que você já produziu várias ideias, é hora de refiná-las em conceitos completos, que você pode testar. Use esta planilha para desenvolver esses conceitos, de modo que você possa apresentá-los de forma tangível.

Qual é o nome do seu conceito?

Descreva o seu conceito:

Como o seu conceito funciona?

Quem é o usuário-alvo?

Que valor pode agregar para a organização?

Há barreiras ou desafios previstos para o seu conceito?

Quais são os fatores-chave para o sucesso?

Desenhe o seu conceito:

Ferramenta de prototipagem

— Testando conceitos com prototipagem, páginas 52 a 63

IDEO

DESIGN
FOR
EUROPE

nesta

A prototipagem permite testar se a aparência, a sensação e o funcionamento de um conceito estão de acordo com a forma como foi concebido, identificando possíveis melhorias a serem feitas. Esta planilha o conduz nesse processo.

Hipótese

Especifique a ideia, o conceito ou a hipótese principal que você deseja testar.



Experimente sua ideia para avaliar se ela pode funcionar na vida real

Construa um pequeno modelo de sua ideia usando papelão/papel ou qualquer outro material disponível, para possibilitá-lo ver sua ideia em três dimensões e checar se irá funcionar facilmente. Represente partes de sua ideia quando encontrar seu público-alvo. Como eles saberão como usá-la? Tente representar diferentes possibilidades para descobrir meios alternativos de fazer as coisas. Registre observações e reflexões aqui.



Teste sua ideia novamente após desenvolvê-la ainda mais

Usando os insights obtidos na etapa anterior, construa um novo modelo do seu conceito. Novamente, teste-o com seu público-alvo e verifique se as alterações ou os novos elementos funcionam em sincronia. Registre aqui suas observações e reflexões.



Faça uma lista de tudo o que você precisa para tornar a sua ideia real

Liste coisas como atividades, recursos, pessoas e materiais dos quais você precisa para implementar sua ideia e transformá-la em realidade.

Planilha de Capacidades

— Preparando-se para a implementação, página 70

Esta planilha vai ajudá-lo a avaliar o que é necessário para transformar seu conceito em realidade. Complete a planilha para descobrir quais necessidades você precisará para implementar sua solução com sucesso.

Distribuição

Por exemplo, você precisa fornecer, armazenar e distribuir um produto? Escreva seus requisitos aqui.

Capacidades

Por exemplo, o desenvolvimento do seu serviço, produto ou processo depende de habilidades especializadas, tais como capacidades tecnológicas? Escreva seus requisitos aqui.

Parceiros

Por exemplo, há organizações externas ou indivíduos que possam apoiar, ajudar ou influenciar o sucesso de sua solução? Escreva seus requisitos aqui.

Necessidades

A partir dos requisitos listados nas colunas à esquerda, liste aqui suas necessidades em termos de capacidades. Essa informação pode então ser utilizada como base para as atividades “Formando uma equipe” (página 71) e “Criando um roteiro” (página 73).