

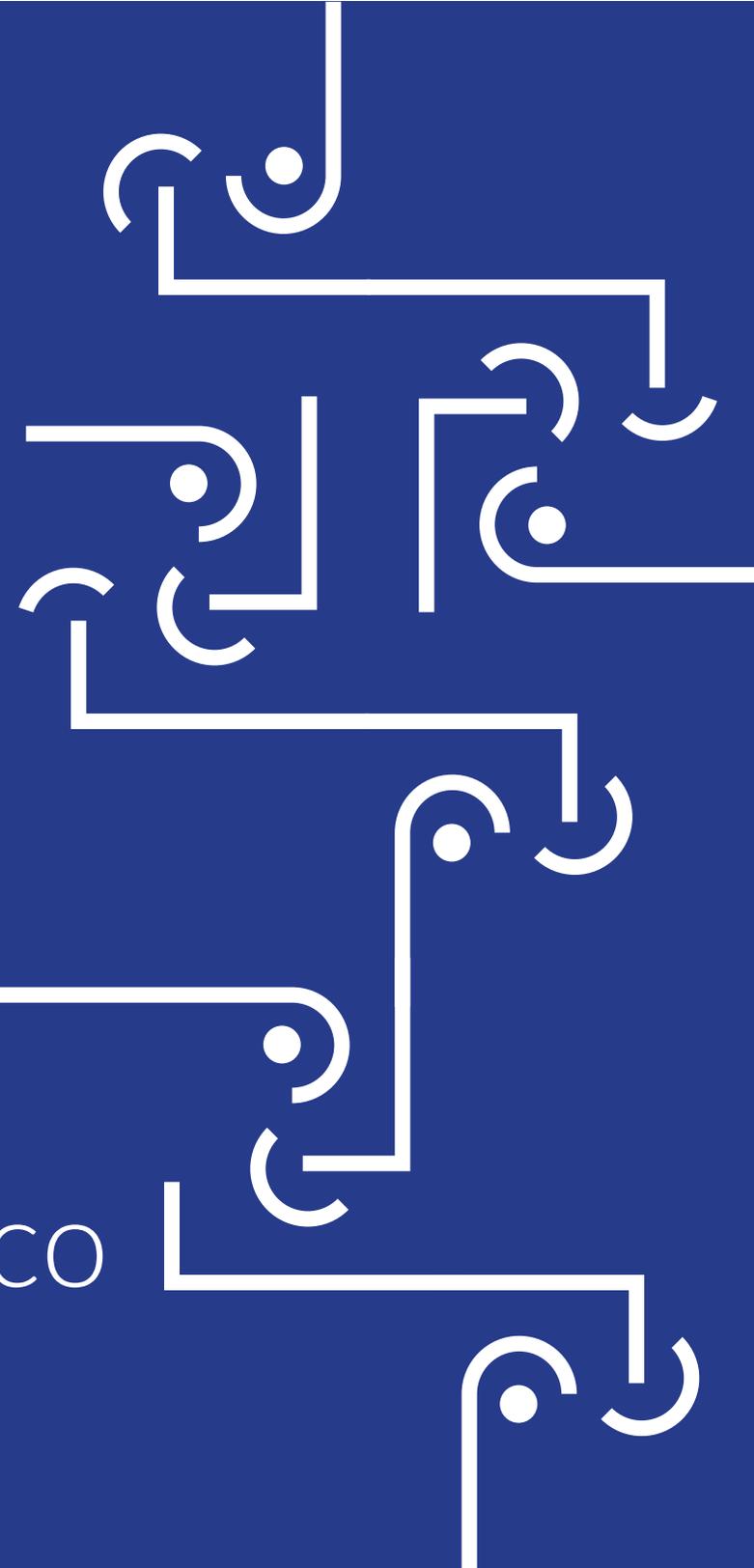
**G'NOVA**  
LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO

**Enap**

KIT de FERRAMENTAS

# ***DESIGN THINKING***

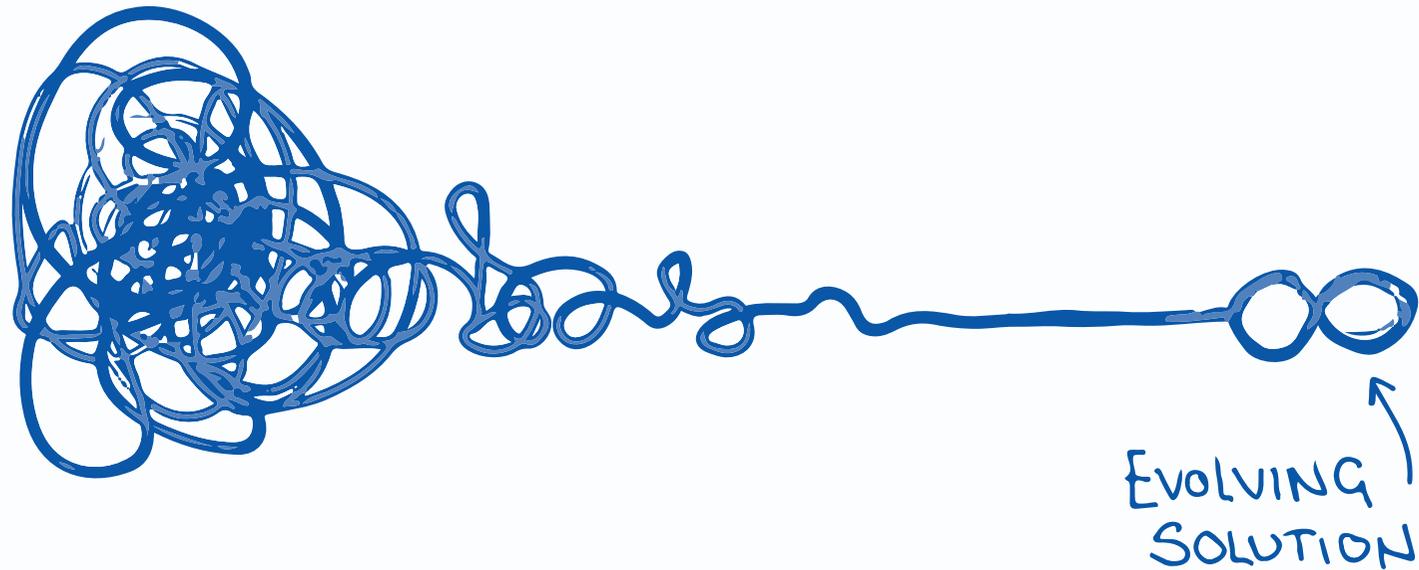
aplicado ao  
Serviço Público



# ***DESIGN***

É UMA ABORDAGEM QUE  
BUSCA **GERAR VALOR**  
PARA AS

# **Pessoas**



# ***DESIGN THINKING***

É um **modelo mental**, uma abordagem **prática** para **solucionar problemas** complexos por meio de um **olhar humano**.

# PRINCIPAIS VALORES

Colocar as pessoas no centro.  
Entender as pessoas de forma mais  
integral.

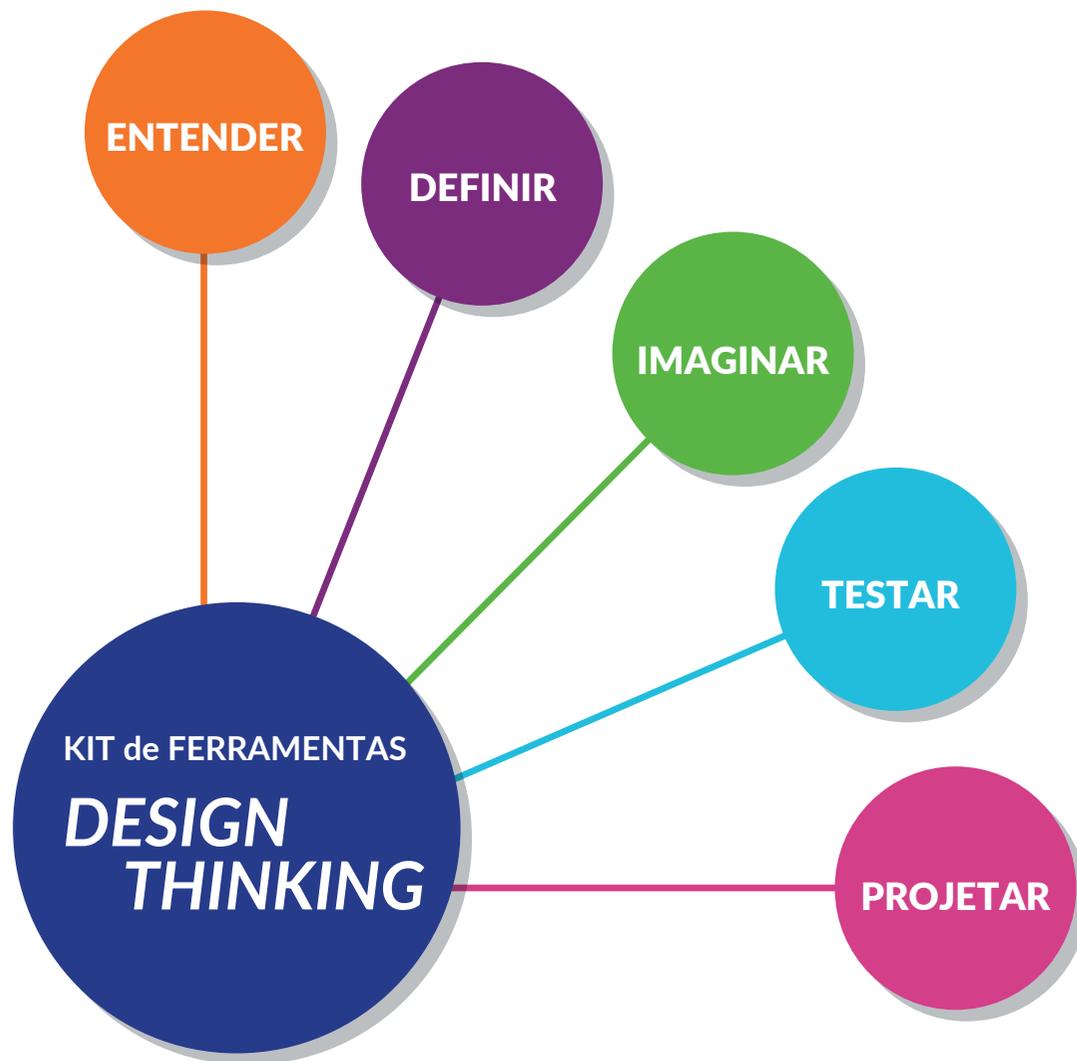
**EMPATIA**

Envolver diferentes atores.  
Com a colaboração se busca  
novos olhares sobre o desafio.

**COLA  
BORA  
ÇÃO**

**EXPE  
RIMEN  
TAÇÃO**

Usar a experimentação para  
aprender. Entender que errar faz  
parte do processo de aprendizagem.



O presente Kit de Ferramentas foi elaborado considerando as diferentes etapas da abordagem do Design Thinking, aplicando-as ao contexto do setor público.

Para cada etapa, sugerimos ferramentas que poderão ajudar no desenvolvimento de projetos de inovação na sua área de atuação.

Vamos começar?

# CAIXA DE FERRAMENTAS



Este material não é um guia, mas sim uma caixa de ferramentas para aplicar o Design Thinking em projetos do seu dia a dia. Rápido e simples de usar e tem como objetivo facilitar a realização de projetos com foco nas pessoas.

Antes de utilizar esse material, é muito importante entender que:

- as ferramentas são o caminho, o como o projeto deverá acontecer;
- além das que iremos apresentar, existem muitas outras ferramentas disponíveis;
- você deverá saber escolher qual ferramenta usar para cada momento diferente do projeto;
- seu uso está relacionado ao que você precisa saber, momento do projeto, tempo disponível e pessoas envolvidas.

E o mais importante:

**VOCÊ PODE CONSTRUIR AS SUAS PRÓPRIAS FERRAMENTAS!**

# INICIANDO O PROJETO

## Definição do desafio

Todo projeto de *Design Thinking* tem início com a definição de um desafio, que é o escopo do projeto em formato de pergunta: **Como podemos...?** Ela irá nortear todo o processo exploratório que será realizado em seguida.

## Alinhamento entre equipe

É fundamental um alinhamento inicial entre a equipe, com objetivo de compartilhar sobre o que se sabe e o que é preciso saber em relação ao contexto do projeto e definir os próximos passos.

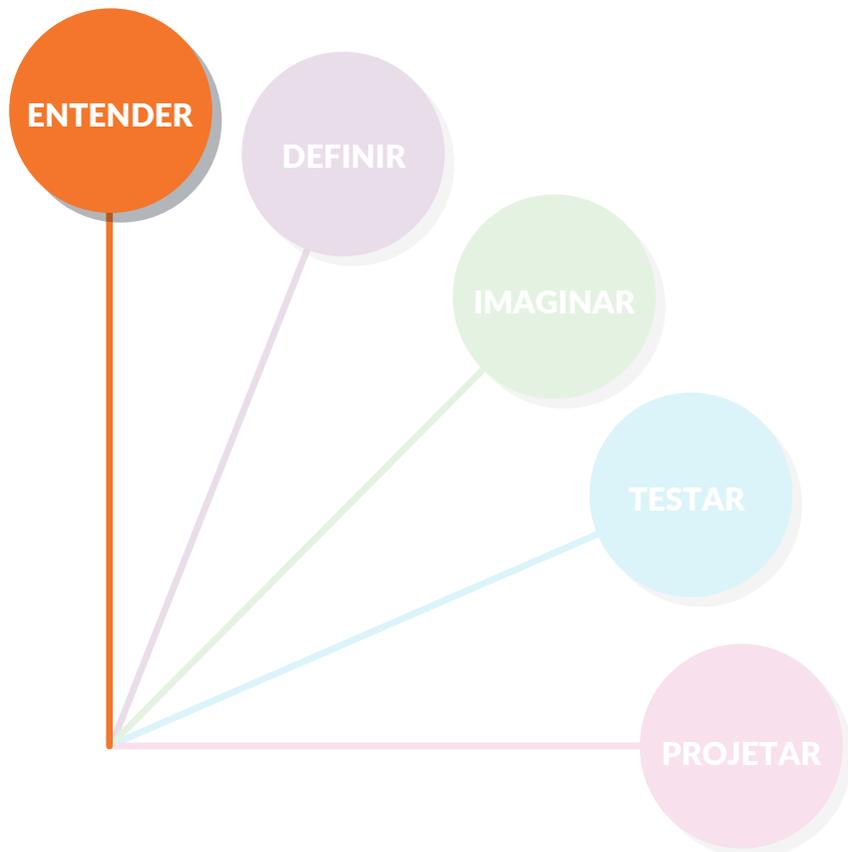
## Espaço compartilhado

É importante eleger um espaço que seja compartilhado por todos os envolvidos no projeto. O objetivo é manter as informações produzidas expostas e ao alcance de todos, o que proporciona a identificação de elementos relevantes e padrões e, o mais importante, estimula a colaboração.

## Cabide de ideias

Um espaço para alocar ideias que surgirem antes da ideação ou assuntos importantes que podem ser úteis em outro momento do projeto.

# ENTENDENDO O CONTEXTO



Neste momento é preciso entender o desafio e seu contexto, com uma visão de fora para dentro da organização. Identificar tendências, resgatar a história, realizar *benchmarking* e mapear o ecossistema em questão.

**Desk Research**

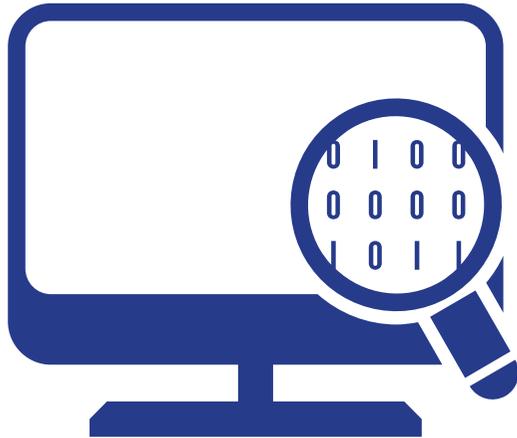
**Etimologia do Serviço**

**Ecologia do Serviço**

FERRAMENTA

# DESK RESEARCH

.....



## Descrição

Pesquisa realizada em fontes secundárias e tem como objetivo informar a equipe sobre o contexto do desafio. É uma ferramenta utilizada durante todo o projeto, mas tem início antes da saída de campo.

## Como fazer

Para realizar a *desk* é preciso ter um objetivo claro, ou seja, o que é preciso saber sobre o contexto do desafio do projeto. Seguem sugestões de perguntas para a pesquisa:

- Quais soluções existem para endereçar os problemas relacionados?
- Quais problemas ainda não foram resolvidos?
- Quais as barreiras existentes?
- Quais são as tendências regionais, nacionais e internacionais?

A ferramenta pode ser organizada em um painel visual ou em uma planilha Excel, ambos compartilhados com toda equipe de projeto. Ao longo do projeto, a plataforma escolhida deverá ser alimentada por toda equipe como um recurso para enriquecer o projeto.

FERRAMENTA

# ETIMOLOGIA DO SERVIÇO



## PASSADO

*Como e por qual motivo as pessoas usavam o serviço?*

## PRESENTE

*Como e por qual motivo as pessoas usam o serviço?*

## FUTURO

*Como e por qual motivo as pessoas usarão o serviço?*

## Descrição

Permite investigar as origens das razões de uso de um produto ou serviço ao longo do tempo: PASSADO, PRESENTE E FUTURO.

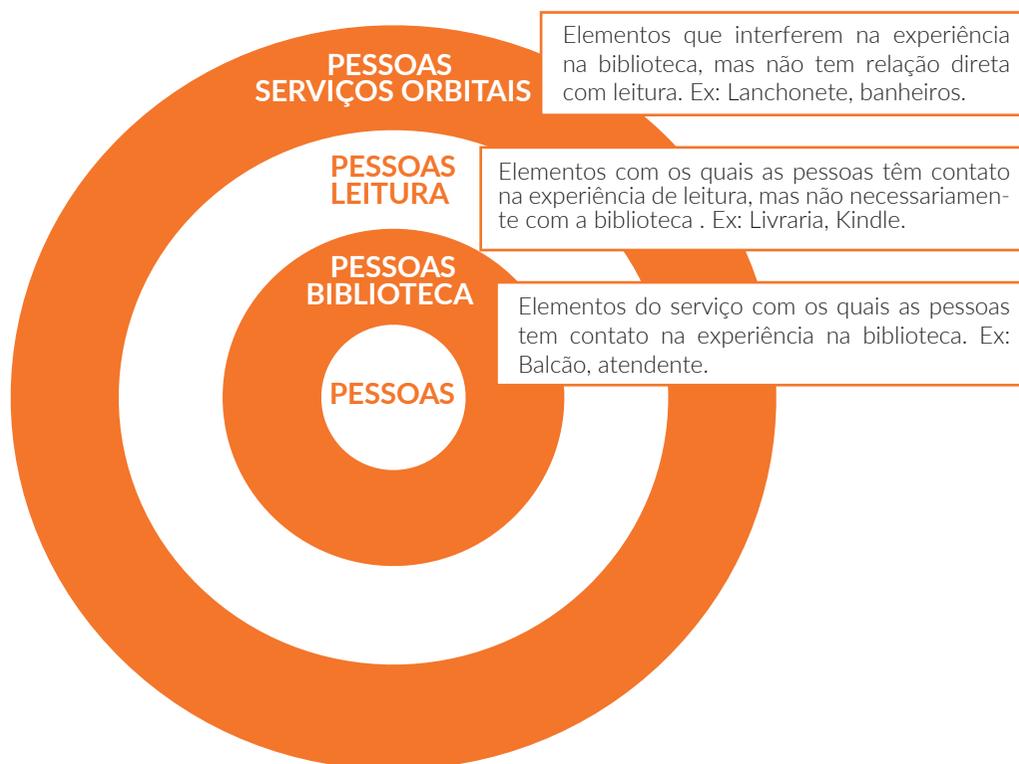
## Como fazer

Para cada momento temporal, sugere-se investigar a motivação das pessoas e a forma como elas utilizavam, utilizam ou utilizarão um serviço.

A Etimologia do Serviço pode ser organizada em um painel ou diretamente na parede, com informações registradas em *post its* ou tarjetas. Deve ser alimentada por informações encontradas em fontes secundárias.

FERRAMENTA

# ECOLOGIA DO SERVIÇO



Exemplo de um painel de Ecologia do Serviço construído para subsidiar o projeto trabalhado em Oficina. Desafio do projeto: Como melhorar a experiência das pessoas com a biblioteca da Enap?

## Descrição

Representação visual de todos os atores e pontos de contato (pessoas, canais, processos) relacionados ao contexto do uso do serviço.

Oferece uma visão abrangente do que gira ao redor do serviço e suas relações de valor.

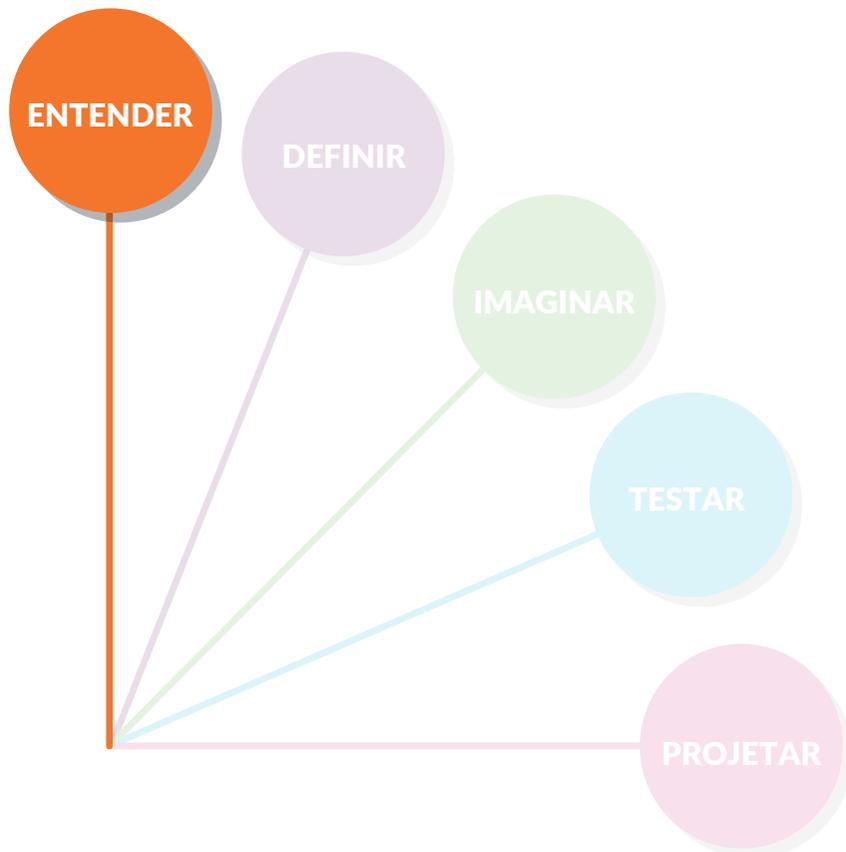
## Como fazer

Primeiramente é necessário definir quais serão os níveis do serviço a serem explorados, de acordo com a influência que pode ter na experiência do usuário.

Trata-se de identificar as diversas camadas de serviços que contribuem, direta ou indiretamente, para experiência das pessoas com o serviço

Em seguida, inicia-se o registro, alimentado por informações encontradas em fontes secundárias e primárias, organizado em um painel visual. *Post its* ou tarjetas são bem-vindos.

# ENTENDENDO AS PESSOAS



Momento de entender as pessoas envolvidas no contexto: servidores, cidades e atores diversos.

Ouvir o que as pessoas dizem que fazem, observar e interpretar o que fazem e vivenciar o que fazem para, se colocando em seu lugar, identificar padrões e ter *insights* poderosos.

**Entrevistas de Profundidade**

**Observação do Serviço**

**Participação**

FERRAMENTA

# ENTREVISTA DE PROFUNDIDADE

.....



## Descrição

São conversas profundas realizadas pela equipe de projeto para ganhar *insights* sobre as experiências do entrevistado. Uma entrevista deve ser estruturada e flexível o suficiente para que a equipe entenda de maneira mais ampla as necessidades e os desejos das pessoas.

## Como fazer

Para realizar a entrevista é importante, primeiramente, construir um plano e seus objetivos. Definido os objetivos da entrevista, deve-se identificar os perfis dos entrevistados, realizar o recrutamento e agendar as visitas de campo.

Também é muito importante elaborar um roteiro, o qual deve ser estruturado em tópicos relacionados ao contexto do projeto.

No momento da entrevista, sugere-se que tenham duas pessoas: uma para conversar e outra para realizar os registros necessários. Leve para a entrevista materiais como caneta, caderno, gravador e máquina fotográfica.

SUGESTÕES PARA UM

# ***ROTEIRO DE ENTREVISTA***

---

# tenha o seu objetivo em mente: o que precisa ser melhor entendido;

# defina os temas que quer abordar e formule perguntas para cada um deles;

# divida o roteiro em cartões (tarjetas) que possa manusear fácil;

# mantenha uma conversa amigável, evite um interrogatório;

# explore a jornada do entrevistado no tema e peça exemplos;

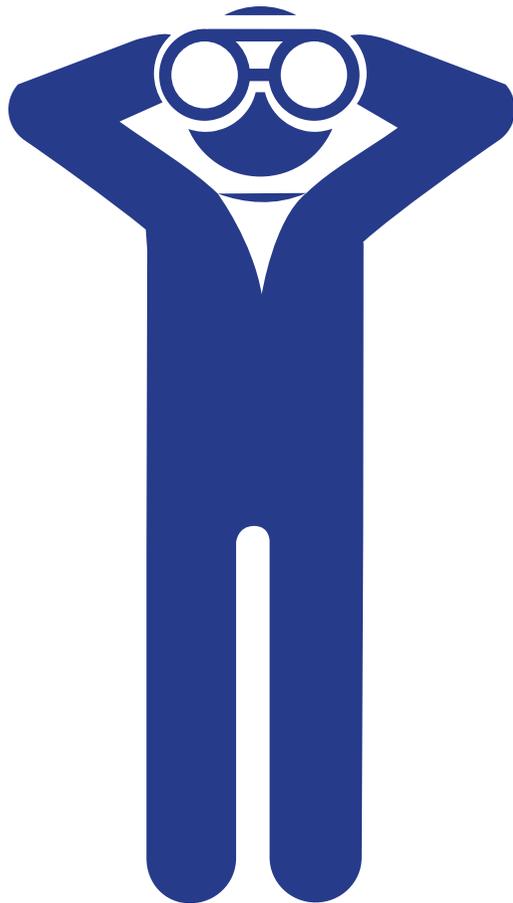
# faça as perguntas buscando identificar sempre as motivações, percepções, necessidades e interações com o objeto de sua entrevista;

# anote insights e citações.

FERRAMENTA

# OBSERVAÇÃO DO SERVIÇO

---



## **Descrição**

Esta ferramenta permite que o pesquisador observe as pessoas utilizando o serviço ao vivo e registre seus comportamentos, experiências e reações. É uma técnica bastante usada para validar o que as pessoas dizem que fazem.

## **Como fazer**

O pesquisador precisa se deslocar para o contexto de uso de um serviço específico. No ambiente definido, deve registrar o que está acontecendo por meio do uso de vídeos, fotografias e anotações.

Aqui o pesquisador não interfere nas experiências das pessoas observadas e, deve ter cuidado com isso.

FERRAMENTA

# PARTICIPAÇÃO NO SERVIÇO

.....



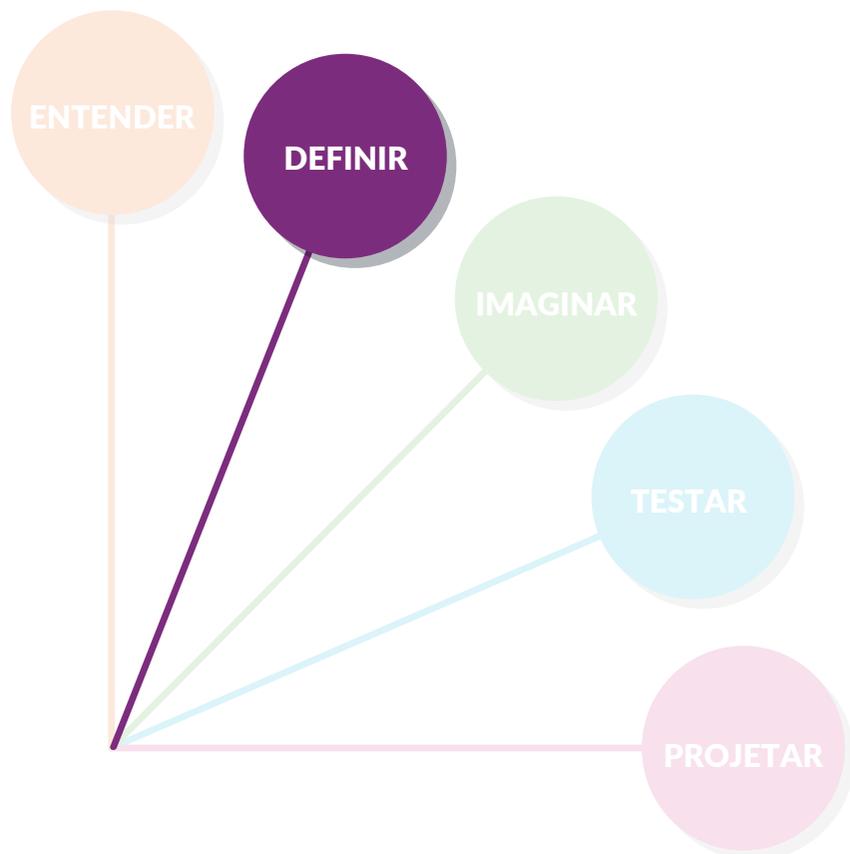
## Descrição

Ferramenta que permite ao pesquisador utilizar o serviço por ele mesmo, vivenciando o que os usuários pensam e sentem em cada momento do serviço. Traz *insights* imediatos e cria empatia ao enfrentar os desafios do dia a dia das pessoas.

## Como fazer

Para sua realização é necessário um roteiro pré- definido, com sugestões de atividades a serem feitas com objetivo de registrar as evidências encontradas. O registro pode ser feito por imagens, vídeos e anotações.

# VISUALIZANDO *INSIGHTS*



Momento de dar sentido às informações levantadas na etapa anterior.

Identificar padrões e ter *insights* poderosos.

**Persona**

**Jornada do usuário**

FERRAMENTA

# PERSONA

.....



## Descrição

Personagem fictício, com características extremas, a partir de informações de usuários existentes. Ele é criado para que as soluções geradas tenham foco.

## Como fazer

A forma mais comum de elaborar uma persona é coletar *insights* sobre um determinado grupo de interesse que podem virar características acionáveis.

A chave de uma persona bem-sucedida é apresentar suas características como sendo o mais real possível, e representadas visualmente. Suas características são retiradas das pesquisas realizadas na fase “Entender”. Algumas informações relevantes para a construção da persona:

- Mini biografia
- Modelo mental
- Interesses gerais e com o serviço
- O que pensa e sente sobre o serviço
- Pessoas e objetos que se relaciona ao utilizar o serviço
- Atividades que realiza no uso do serviço

FERRAMENTA

# JORNADA DO USUÁRIO

AÇÕES	
PENSA E SENTE	
EXPERIÊNCIA	
PONTOS DE CONTATO	
COMENTÁRIOS	

## Descrição

É uma representação, sob a perspectiva do usuário, de todas as interações que ele tem com determinado serviço, dispostas em uma sequência de momentos. As informações da jornada são retiradas das pesquisas realizadas na fase entender.

## Como fazer

Cada jornada é única e nela se encontram as ações do usuário, os pontos de contato que compõem sua experiência, além de informações importantes sobre seus pensamentos e sentimentos.

## Sequência de Momentos



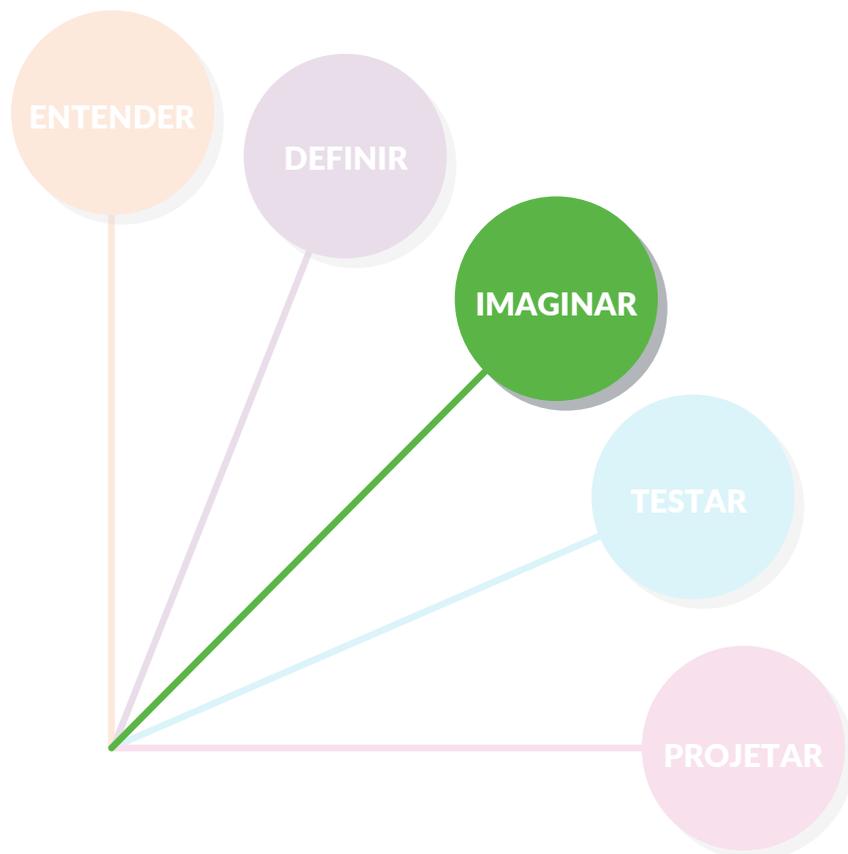
## Pontos de contato:

- Pessoas
- Objetos
- Canais
- Processos

## Emoções



# GERANDO IDEIAS



Imaginar novos cenários que agreguem valor à relação com os cidadãos e servidores.

Gerar ideias de forma colaborativa, que serão adicionadas ao projeto da nova solução.

**Registro Visual**

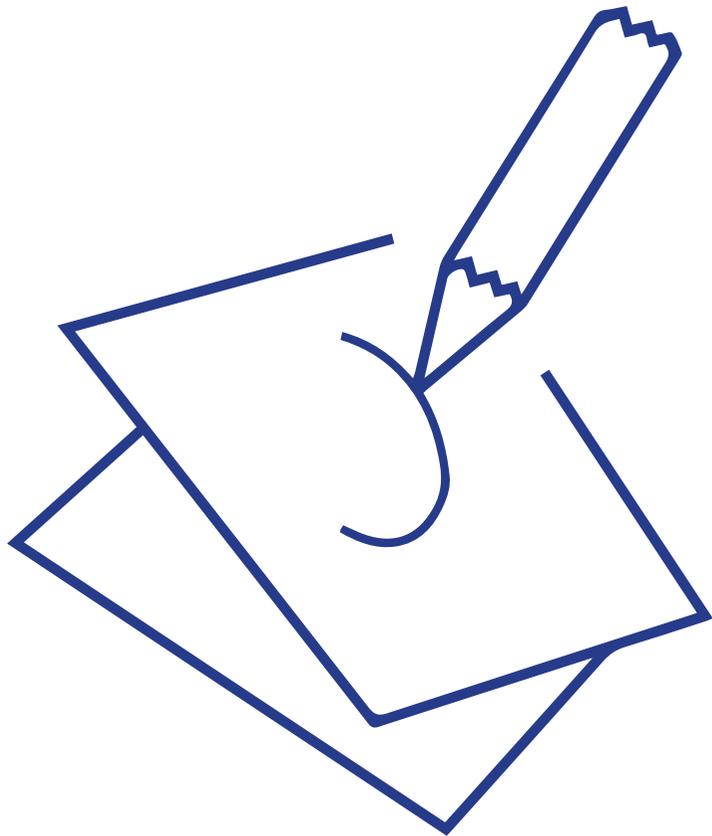
**Swap Ideation**

**Matriz 2x2**

FERRAMENTA

# REGISTRO VISUAL

---



## Descrição

Desenhar é uma maneira rápida e efetiva de capturar ideias. Melhor do que uma anotação, um registro visual ou "sketch" torna a compreensão de uma ideia fácil mesmo tempos depois do registro.

## Como fazer

Com um lápis ou caneta na mão, a equipe pode registrar, de maneira visual, uma ideia e seus elementos com objetivo de comunicar a sua essência.

Às vezes uma imagem expressa melhor do que as palavras.

FERRAMENTA

# SWAP IDEATION

.....

## IDEAÇÃO



TÍTULO DA IDEIA \_\_\_\_\_

DESCRIÇÃO:

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

## Descrição

Sessão de ideação que permite aos integrantes gerar ideias de forma colaborativa, em momentos individuais e coletivos.

## Como fazer

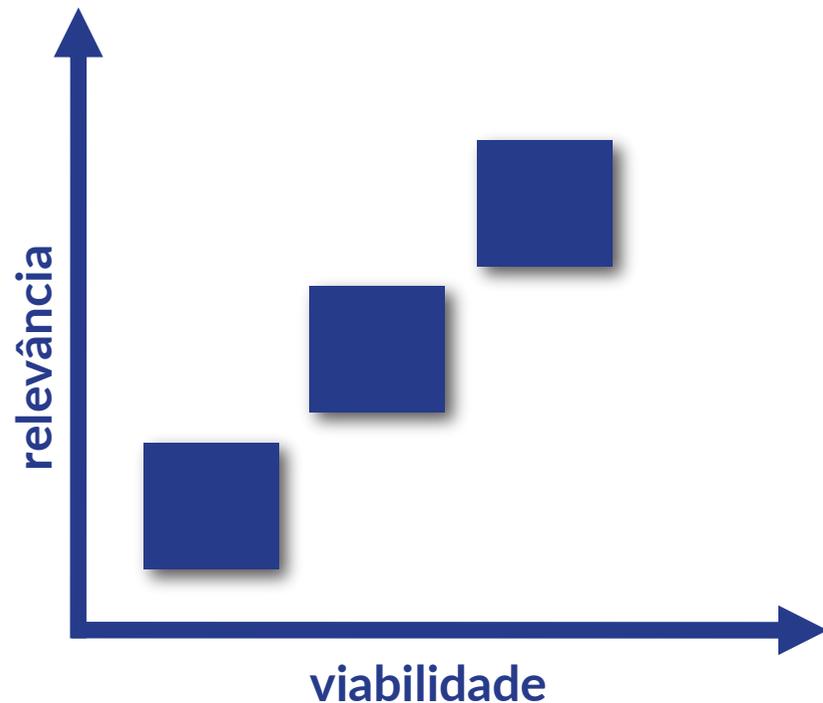
O primeiro passo para a sessão é convidar usuários, especialistas e/ou colaboradores. Em grupos de pelo menos três pessoas, cada integrante deverá desenhar e descrever suas ideias para um determinado desafio de maneira independente.

Depois, os participantes compartilham entre si suas melhores ideias dentro de seus grupos, recebendo sugestões de melhoria. Ao final, temos algumas ideias muito encorpadas e outras várias menores, mas ainda valiosas.

Para a sessão, são necessárias folhas e canetas.

FERRAMENTA

# MATRIZ 2X2



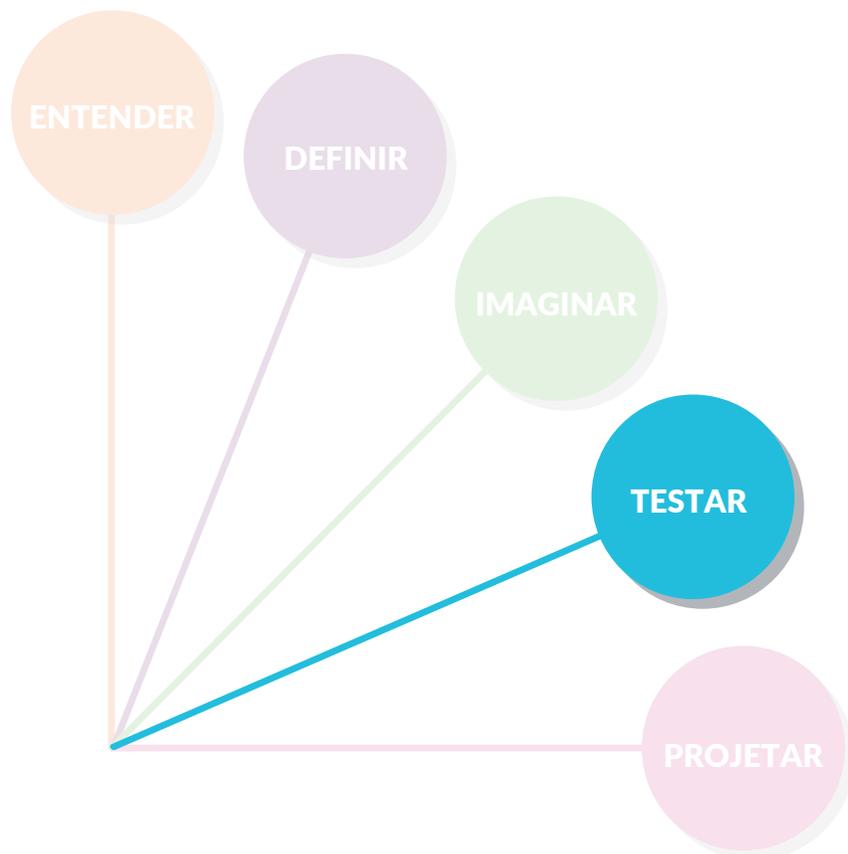
## Descrição

Forma de organizar as ideias que foram geradas na ideação com base em dois critérios. O objetivo é ter uma visualização de tudo o que foi gerado, priorizar tendo em vista os critérios para poder tomar decisão sobre o que será prototipado.

## Como fazer

A equipe seleciona os critérios mais adequados ao projeto. Os critérios podem ser: viabilidade financeira, relevância para as pessoas, inovação tecnológica etc. Em seguida, monta a matriz em um painel e aloca as ideias geradas conforme os critérios.

# PROTOTIPANDO IDEIAS



Momento de prototipar, testar e errar rápido e de forma pequena para permitir ganhar tempo, aprendizados e economizar recursos. E, a partir dos *feedbacks*, realizar aprimoramentos para poder fazer algo em grande escala.

**Encenação**

**Storyboard**

**Prototipagem Rápida**

FERRAMENTA

# ENCENAÇÃO



## Descrição

Maneira simples, rápida e estimulante para testar soluções ou comunicar algum conceito. Ao invés de contar como será algo, com a encenação passamos pelo passo a passo de uma determinada experiência, sentindo em primeira mão o que está funcionando e o que precisa melhorar.

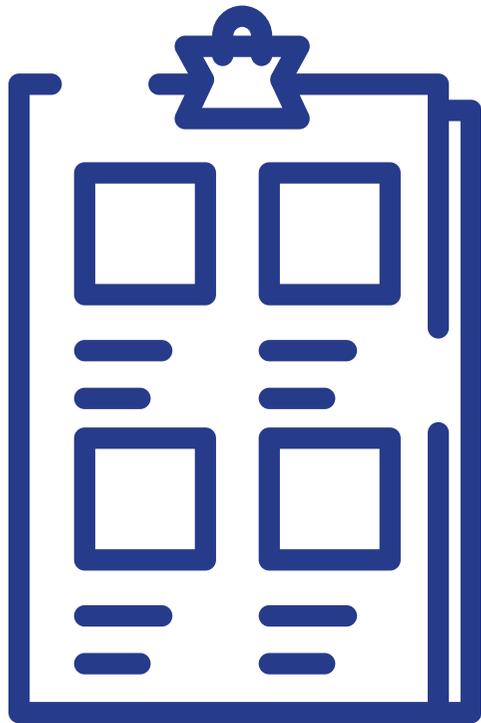
## Como fazer

Tudo começa com uma boa história a ser contada. Para tanto, é necessário considerar personagens, objetos e cenários que deem vida a uma história, mostrando um serviço em movimento.

FERRAMENTA

# STORYBOARD

---



## Descrição

São sequências de imagens que têm como objetivo ilustrar uma história. É uma maneira rápida e lúdica de evidenciar jornadas e cenários de uso de serviços, dando vida e movimento a ideias.

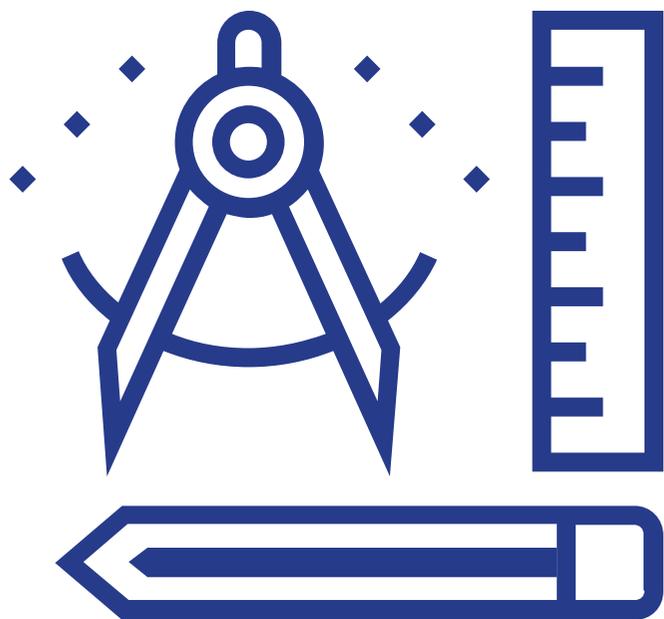
## Como fazer

Podem ser construídos de várias formas, mas o mais comum é a história em quadrinhos, na qual a equipe cria diferentes desenhos incluindo detalhes contextuais, tais como personagens, cenários e falas.

FERRAMENTA

# PROTOTIPAGEM RÁPIDA

.....



## Descrição

Técnica de experimentação que utiliza materiais simples para reproduzir as interações de um usuário com determinado serviço. Seu foco está em provocar reações e compreender possibilidades. Protótipos rápidos ajudam a equipe a simular e errar cedo o suficiente, criando espaço para alterações críticas durante o projeto.

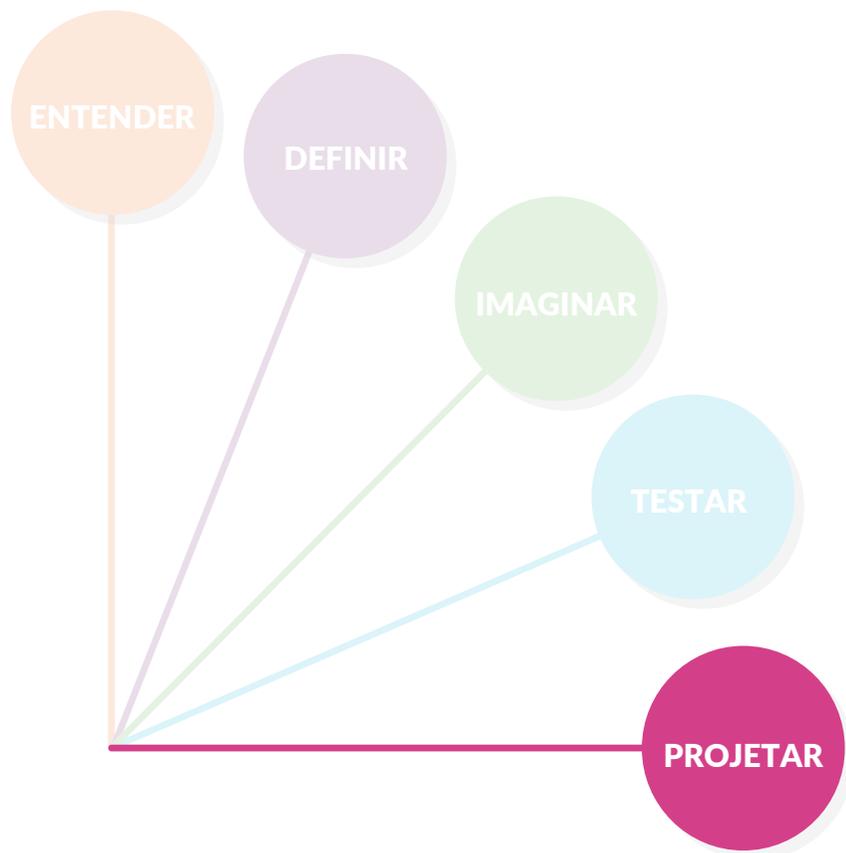
Servem principalmente para estimular e estabelecer conversas.

## Como fazer

Lego, massinha, papelão, clips, brinquedos diversos, *post its* são materiais que permitem criar uma maquete de um contexto de serviço. Qualquer material que permita visualizar o serviço acontecendo pode ser utilizado.

Com estes materiais e uma boa história centrada no usuário, é possível construir um protótipo rápido.

# PROJETANDO SOLUÇÕES



Momento de projetar soluções que sejam valiosas para os cidadãos e testar com frequência e em cenários reais.

***Blueprint do serviço***

FERRAMENTA

# BLUEPRINT DO SERVIÇO



MOMENTOS DE USO	
AÇÕES DO USUÁRIO	
PENSA E SENTE/ EXPERIÊNCIA	
PONTOS DE CONTATO	
BASTIDORES	
INDICADORES	

## Descrição

Visualização da experiência (atual ou nova) do usuário por meio de diferentes canais e pontos de contato. O *blueprint* é utilizado para definir os requisitos básicos a serem entregues, proporcionando uma referência importante para a implementação e entrega do serviço.

## Como fazer

O *blueprint* é uma ferramenta que permite especificar e detalhar aspectos de serviço, incluindo: serviços visíveis e serviços não visíveis para o usuário, jornada do usuário, momentos, pontos de contato e experiências.

Ele deve ser construído de maneira colaborativa, sendo uma forma de envolver e engajar diferentes servidores da organização. Um *workshop* pode ser uma forma efetiva de construí-lo, permitindo que os servidores indiquem e se comprometam com diferentes responsabilidades.

# COMO O DESIGN PODE AJUDAR O SERVIÇO PÚBLICO?

## Entender realmente os usuários

Mergulhar na vida do cidadão para entender seus comportamentos de forma profunda



## Alinhar e engajar equipes

Considerar diferentes visões, criar um time colaborativo, definir papéis, envolver as pessoas no mesmo propósito.



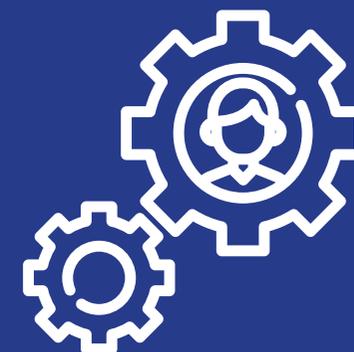
## Gerar impacto

Entender problemas, ter grandes ideias, alinhar expectativas dos usuários, tangibilizar (prototipar, testar, medir)



## Endereçar a complexidade do setor público

Considerar o ciclo de vida dos cidadãos, alinhar a organização com o usuário, conectar políticas públicas com a entrega, desenvolver melhores serviços.



# REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

Este material foi desenvolvido por Karina Canêdo em parceria com o G.Nova/Enap e teve como base as seguintes referências:

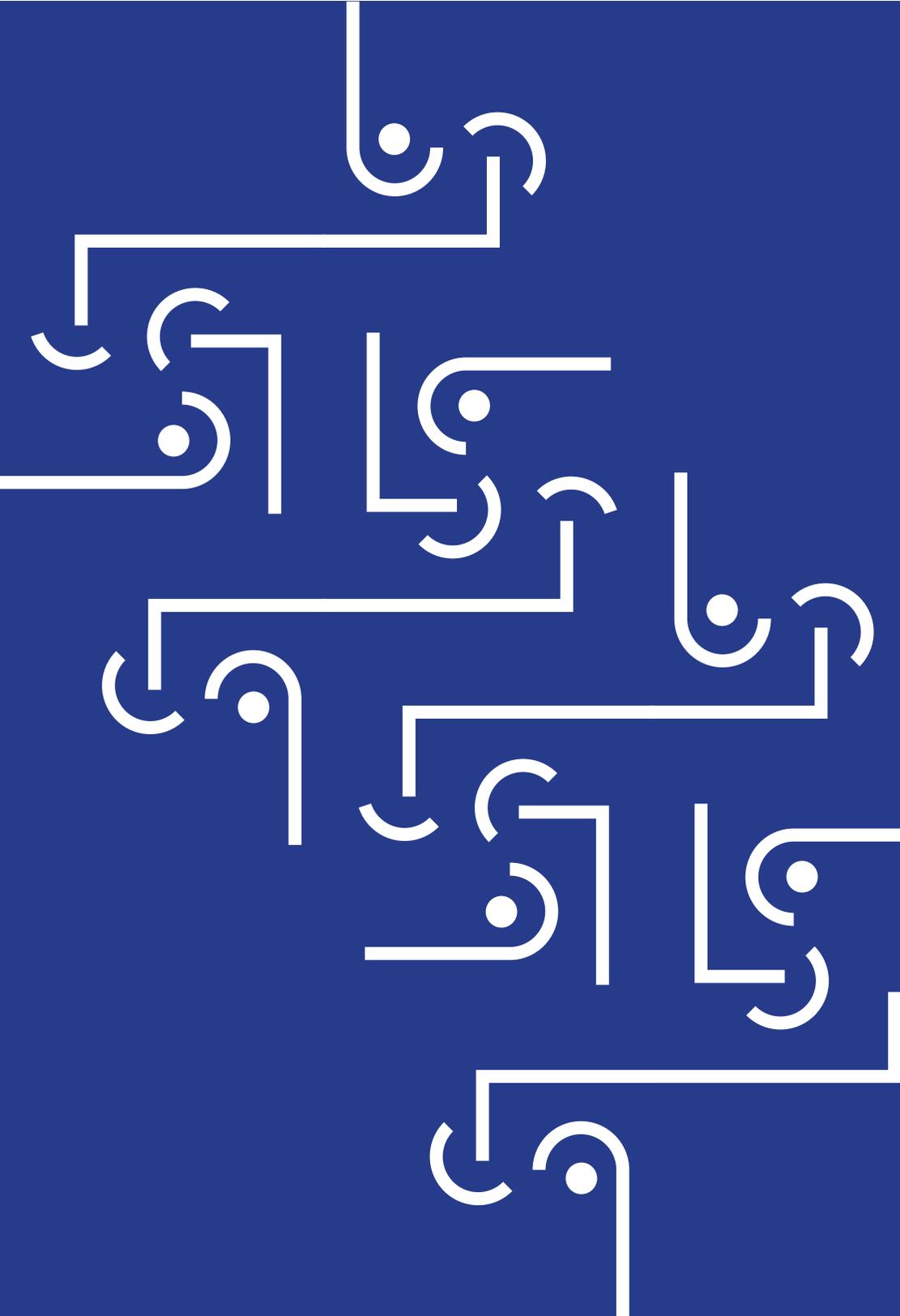
**IDEO, Human Centered Design Toolkit.** London: IDEO. Available online from: <http://www.ideo.com/work/human-centered-design-toolkit/>

**Livework Toolkit** - Service Design Envy

Lovlie L.,Reason B.,Polaine A. (2013) **Service Design: From Insight to Implementation.** p60. Rosenfeld Media

**Nesta.** Available online from: <http://www.nesta.org.uk>

Schneider J., Stickdorn M., (2010) **The Customer Journey Canvas. In: This is Service Design Thinking.** Amsterdam: BIS Publishers. Available online from: <http://files.thisisservicedesignthinking.com>



G'NOVA  
LABORATÓRIO DE INOVAÇÃO



BRASIL  
EFICIENTE

Enap

MINISTÉRIO DO  
PLANEJAMENTO,  
DESENVOLVIMENTO E GESTÃO

