

DESIGN THINKING

DESIGN SPRINT

CARLA DE BONA E BRUNO FAZZOLI



4

LISTA DE FIGURAS

Figura 4.1 - Site do Google Ventures	4
Figura 4.2 - O sprint dá às equipes um atalho para aprender sem construir e lançar	5
Figura 4.3- Etapa do <i>Design Sprint</i>	6
Figura 4.4 – Estrutura de horário do <i>Sprint</i>	10
Figura 4.5 – Processo <i>Design Sprint</i> separado por dias da semana.....	11
Figura 4.6 – Mapa do processo.....	13
Figura 4.7 – Consultando especialistas.....	13
Figura 4.8 – Exemplo de notas “Como poderíamos”	14
Figura 4.9 – Notas “Como Poderíamos”	14
Figura 4.10 – Agrupando notas CPs “Como Poderíamos”	15
Figura 4.11 – Exemplo de Agrupando notas CPs “Como Poderíamos” de uma startup que busca criar um sistema de gestão de manutenção	15
Figura 4.12 – Dot Voting em novas CPs”	16
Figura 4.13 – Delimitando alvo do <i>Sprint</i>	17
Figura 4.14 – Gestão de Manutenção vs Customer Success.....	18
Figura 4.15 – Desenho do <i>insight</i> da ferramenta de Customer Success	19
Figura 4.16 – Referências de soluções para inspiração.....	20
Figura 4.17 – Relatórios e análise de indicadores.....	21
Figura 4.18 – Cadastro de unidades	21
Figura 4.19 – Detalhes dos elementos e o que será gerenciado dentro de cada unidade.....	22
Figura 4.20 – Esboços de solução	22
Figura 4.21 – Mapa de calor com as etiquetas verdes e vermelhas	24
Figura 4.22 – Storyboard do sistema de gestão de manutenção	26
Figura 4.23 – Exemplo de Storyboard.....	26
Figura 4.24 – Relação entre fidelidade do protótipo vs tempo gasto na sua criação	28
Figura 4.25 – Comparativo entre a versão 1.0 e 2.0	34

SUMÁRIO

4 DESIGN SPRINT	4
4.1 Introdução	4
4.2 O que é <i>design sprint</i> , afinal?	5
4.2.1 Etapas	6
4.2.2 Entender	6
4.2.3 Divergir	6
4.2.4 Decidir	7
4.2.5 Prototipar	7
4.2.6 Validar	7
4.3 Antes de começar	8
4.3.1 Quando aplicar um <i>Sprint</i>	8
4.3.2 Quem deve participar de um <i>Sprint</i>	8
4.3.3 Como o <i>Sprint</i> é organizado	9
4.4 Desafios de cada dia da semana	11
4.4.1 Segunda-feira – Mapeie	11
4.4.2 Terça-feira – Faça esboços	17
4.4.3 Quarta-feira - Decida	23
4.4.4 Quinta-feira - Prototipe	27
4.4.5 Sexta-feira - Teste	30
4.5 Design Sprint 2.0	34
4.6 Concluindo... ..	35
REFERÊNCIAS	36

4 DESIGN SPRINT

4.1 Introdução

Você já percebeu que, com frequência, somos obrigados a fornecer soluções rápidas para problemas não são tão claros assim? Outras vezes, encontramos uma solução para o problema, mas não temos como validá-la antes de ter o produto propriamente dito? Geralmente, isso acontece por falta tempo ou de orçamento, ou até porque não há, ainda, uma cultura de *Design Thinking* tão estabelecida. Mas, mesmo quando essa cultura *Design Thinking* já está mais madura na organização, ainda sim, alcançar resultados é um processo lento, pois depende de um trabalho conjunto de diferentes pessoas e perfis, o que gera gargalo ao processo. Foi buscando melhorar essa equação – tempo *versus* processo de *design thinking* – que a Google Ventures criou o *Design Sprint*.

A Google Ventures é um braço do Google criado em 2009, que atua de forma independente e procura acelerar empresas que possam ter futuro em diversas áreas, como em Internet, software, hardware, biotecnologia e cuidados de saúde. Para você ter ideia, a Google Ventures já investiu em cerca de 300 empresas de diversos tipos de atuações, entre elas, uma das *startups* que mais tem feito barulho no mercado mundial nos últimos tempos – a Uber.

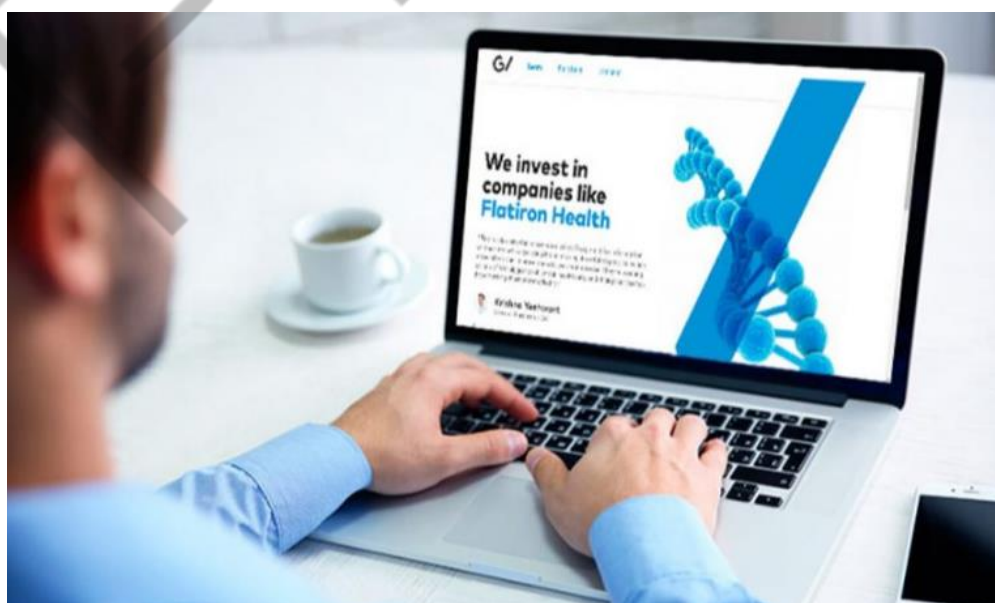


Figura 4.1 - Site do Google Ventures
Fonte: Banco de imagens Shutterstock (2017)

4.2 O que é *design sprint*, afinal?

O *Design Sprint* é uma metodologia centrada no usuário, iterativa, prática e colaborativa, resultado de diversas experiências da Google Ventures, formatadas em um guia prático de apenas cinco dias. Baseia-se em *design thinking* e metodologias ágeis para que as equipes possam criar e prototipar soluções de forma rápida e eficaz. Em vez de gastar horas e horas de desenvolvimento para lançar um produto, e só depois conseguir entender se a ideia é boa ou não, o *Design Sprint* oferece um atalho de aprendizado, no qual é possível elaborar e testar praticamente qualquer ideia em apenas 40 horas, sem precisar construir e lançar o produto propriamente dito. Se você parar para pensar, inclusive, esse método concorda com uma das premissas do *Lean Startup*: testar hipóteses rapidamente e acelerar o aprendizado.

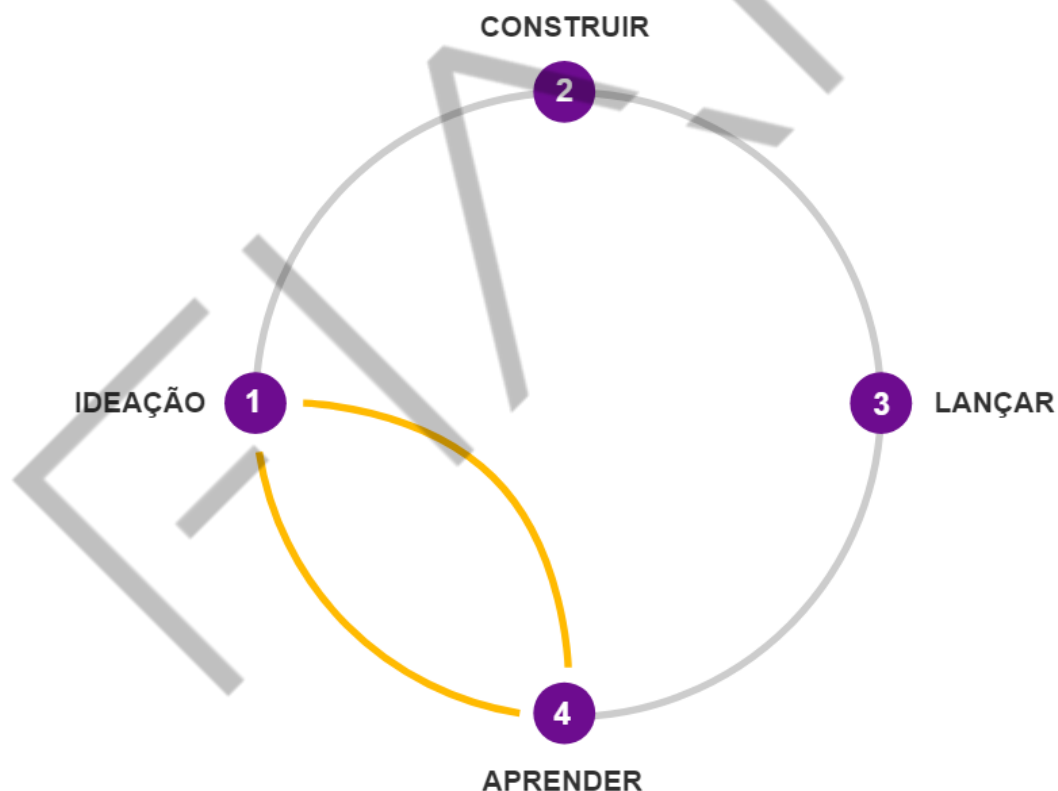


Figura 4.2 - O sprint dá às equipes um atalho para aprender sem construir e lançar
Fonte: Traduzido para o Português, de Google Ventures (2016b), adaptado por FIAP (2020)

Mesmo sendo um processo de curta duração, de cinco dias, o *Design Sprint* é formado por etapas que, ora ampliam a sua visão do problema, ora focam em buscar uma solução específica. Em uma visão geral de cada etapa, o que acontece é o seguinte:

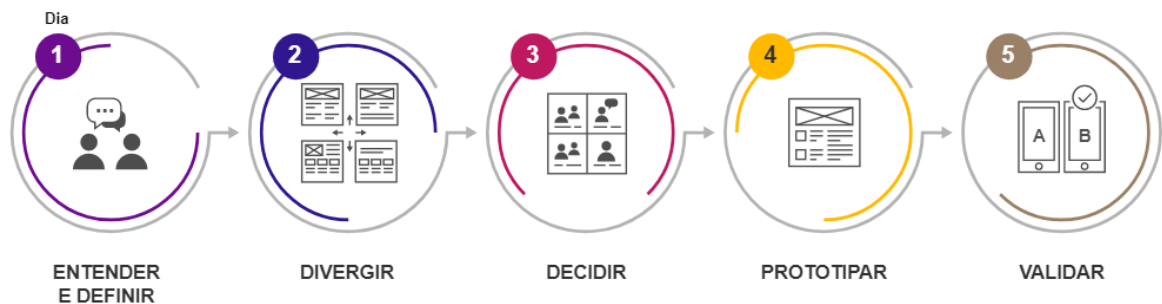


Figura 4.3- Etapa do *Design Sprint*
Fonte: Hoyer (2015)

Tendo essa visão geral das etapas, vamos, agora, entender como cada uma funciona e qual o *mindset* que é necessário em cada etapa.

4.2.1 Etapas

4.2.2 Entender

Na primeira etapa, o foco é buscarmos um melhor entendimento do desafio proposto pela equipe como um todo. Nesta etapa é muito importante que as pessoas compartilhem o seu conhecimento sobre aquele desafio. Isso porque a experiência e o conhecimento do time são sempre assimétricos, por exemplo: a área de vendas tem informações do negócio que a área de desenvolvimento não imagina; o suporte ao cliente conhece processos específicos que o designer da equipe desconhece e assim por diante.

4.2.3 Divergir

Busca-se explorar o maior número de ideias, essa é a fase em que tudo é possível. A princípio, parece um processo de *brainstorming*, mas, nesta etapa, cada indivíduo do time vai trabalhando sozinho para desenhar soluções detalhadas no papel e não em grupo, como é um típico *brainstorming*. Isso ocorre assim, pois, como Jake Knapp (criador e evangelista do *Design Sprint*) percebeu, as melhores ideias tendem a vir de indivíduos e não de grupos. O problema é que grupos têm dinâmicas nas quais não necessariamente as melhores ideias sobrevivem, mas as ideias que são vendidas e contadas com mais estratégia e empolgação por alguém do grupo.

Você, certamente, já participou de trabalhos em grupo e, de alguma forma, percebeu que o indivíduo mais articulado tem vantagem em relação a um indivíduo

mais introspectivo em situações de dinâmicas de grupo. O que o Sprint tenta fazer, nessa etapa do processo, é eliminar essa vantagem para que todas as ideias tenham o mesmo peso.

4.2.4 Decidir

Na terceira etapa, teremos mais de uma dúzia de soluções para escolher junto com o seu time. É o momento das decisões difíceis, em que as dinâmicas de grupo também atrapalham a tomada de decisão. O que se passa em um grupo é que, normalmente, as decisões são tomadas por consenso e, na maioria das vezes, o consenso escolhe o caminho mais fácil de aceitar e que gera menos atrito entre o grupo, isso faz com que as ideias mais corajosas ou mais íntegras acabem ficando de lado. Novamente, o *Sprint* tenta eliminar isso, usando uma técnica de votação silenciosa em que ninguém tenta convencer ninguém, chamada *dot voting* (ou *zen-voting*).

4.2.5 Prototipar

Nesta fase, o objetivo é tangibilizar a solução criada pelo time. Aqui, é importante ter, ao fim do dia de trabalho, um protótipo de média/alta fidelidade do conceito a ser validado. É importante que o protótipo seja de média/alta fidelidade, pois, como ele será testado com usuários reais, um protótipo de baixa fidelidade nos daria apenas feedbacks e não extrairia reações francas dos seus clientes. Como temos apenas um dia para prototipar, é importante que sejamos muito produtivos e, de preferência, que trabalhemos com ferramentas de prototipagem com as quais nosso time já esteja habituado.

4.2.6 Validar

Depois de todo o trabalho nas etapas anteriores, a questão mais importante que ainda nos resta é: “Como podemos saber se nossa ideia é realmente boa?”.

É nesta fase que recebemos a resposta para essa pergunta, já que vamos mostrar protótipos dos conceitos para os potenciais usuários do produto. Nesse momento, o usuário vai interagir com sua solução e dar um feedback real sobre a

experiência que ele está tendo. Óbvio que, quando uma ideia arriscada tem êxito nesta etapa, é uma recompensa fantástica para equipe de trabalho, pois gera motivação instantânea. Mas são, na verdade, os fracassos nesse processo que, mesmo dolorosos, fornecem o maior investimento, pois, afinal de contas, a equipe soube que teria que buscar outro caminho ou desistir da ideia em apenas cinco dias de trabalho.

4.3 Antes de começar

4.3.1 Quando aplicar um *Sprint*.

Antes de começarmos um *Sprint*, devemos entender, primeiro, quando ele é aplicável. Sempre que nos depararmos com um problema de grande risco, que envolve muitas decisões críticas e muitos recursos financeiros, quando temos situações com escassez de tempo ou quando não sabemos nem como solucionar algum problema, ele é recomendado. Assim, todo *Sprint* deve começar a partir de um levantamento de um grande desafio a ser resolvido.

“Quanto maior o desafio, melhor o *Sprint*”. (Knapp, 2016, p. 41)

4.3.2 Quem deve participar de um *Sprint*.

Para termos um *Sprint* efetivo, devemos levar em consideração que a equipe montada para esse processo deva ser heterogênea, ou seja, com diferentes perfis e experiências. O grande motivo dessa definição é que precisamos ter, nessa equipe, pessoas que conheçam o contexto a ser trabalhado no *Sprint* a partir de diferentes ângulos, como a visão do cliente, a visão técnica e a visão estratégica. Precisamos recrutar talentos com competências complementares para que os desafios e as soluções sugeridas não sejam distorcidos por uma visão unilateral.

Para a formulação de uma equipe, é recomendado selecionar, no máximo, sete pessoas de diferentes perfis, pois, caso esse número seja maior que sete, o *Sprint* pode se tornar menos efetivo. Os perfis base sugeridos de acordo com Knapp (2016) seriam:

- **Definidor** - Perfil que possui visão estratégica e autonomia para tomar decisões. Ex.: CEOs, fundadores, gerente de produtos etc.

- **Especialista em finanças** - Quem conhece os orçamentos, fluxos de caixa, receitas e despesas. Ex.: Diretor financeiro, CEO.
- **Especialistas no consumidor** - Perfis que conheçam o comportamento do cliente, suas expectativas, suas frustrações. Ex.: Vendedores, analistas de *customer success*.
- **Especialista em tecnologia** - Pessoas que entendam a viabilidade de solução e seus desafios técnicos. Ex.: Diretores técnicos, engenheiros, especialistas técnicos.
- **Especialista em design** - Pessoas que criam o design do produto ou o serviço que sua empresa oferece. Ex.: Designer, gerente de produto.

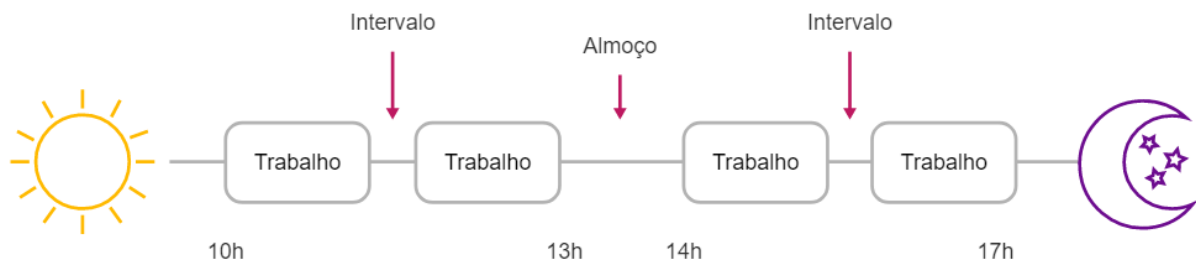
Para que o *Sprint* produza resultados satisfatórios ao seu término, é necessário também o perfil de um **facilitador**. O facilitador é o responsável por guiar a equipe no processo de *Sprint* e, não necessariamente, precisa conhecer o negócio ou o desafio em questão. Muitas vezes, é até interessante que não conheça, pois assim ele consegue, além de direcionar a equipe no processo de *Sprint*, adicionar questionamentos relevantes ao processo, por ter uma visão imparcial.

Outro item relevante para o sucesso do *Sprint*, que devemos levar em consideração, é o foco. Os membros da equipe devem ter foco total durante os cinco dias, pois, sem isso, os resultados finais podem não ser alcançados. Talvez isso seja difícil de conseguir, ainda mais pelo Definidor, entretanto, ele deve estar presente nos momentos de tomada de decisão, caso contrário, o *Sprint* pode seguir por um caminho indesejado.

Um fator que garante o foco do *Sprint* é sua estrutura, considerando tempo de dedicação determinado, intervalos frequentes e objetivos bem definidos.

4.3.3 Como o *Sprint* é organizado

Para termos foco, precisamos garantir então que, na semana do *Sprint*, nossa agenda esteja livre e que não tenhamos compromissos para que nosso tempo não seja fragmentado e assim nossa produtividade não seja prejudicada. Em primeiro momento parece um processo meio drástico, mas a estrutura do *Sprint* permite algumas flexibilidades. Basicamente os dias de *Sprint* seguem o raciocínio:

Figura 4.4 – Estrutura de horário do *Sprint*

Fonte: *Sprint* – O método usado no Google para testar e aplicar novas ideias em apenas cinco dias (2016), adaptado por FIAP (2018)

Assim, o dia é dividido ao meio, considerando 3 horas na parte da manhã, das 10h às 13h (com exceção de sexta-feira que se inicia às 9h – veremos o porquê mais à frente) e 3h na parte da tarde, das 14h às 17. Entre 60 a 90 minutos de trabalho, é sugerido um intervalo para que a concentração seja recuperada no próximo período. Assim, antes das 10h, nos intervalos e durante período do almoço seriam janelas de flexibilidade para se resolver algum problema ou tarefas do dia a dia. Para garantir o foco e evitar distração, também não é permitida a utilização de equipamentos eletrônicos como celulares, tablets, notebooks na sala do *Sprint* (são permitidos apenas em algumas apresentações e na fase de prototipação).

Nesse contexto, o *Sprint* tem uma estrutura base de 5 dias, na qual toda a equipe estará disposta em uma sala de segunda a sexta-feira, sendo que cada dia tem suas atividades e objetivos. Cinco dias foram determinados como o número ideal de dias necessários para se executar o processo de ponta a ponta, evitando deixar o processo aberto, solto e ainda mantendo o senso de urgência, rapidez e performance. Vamos entender os detalhes de cada etapa a partir das atividades e do que é esperado para cada dia.

Vídeo de referência (inglês): <https://www.youtube.com/watch?v=Fc6A2WuEkZI>

4.4 Desafios de cada dia da semana

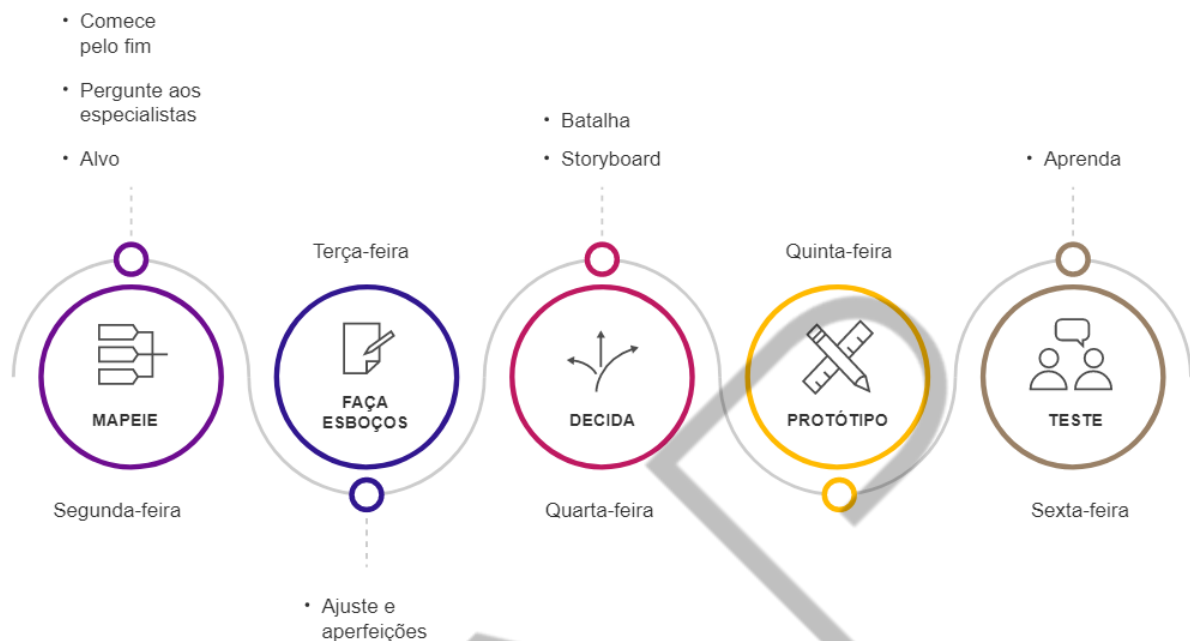


Figura 4.5 – Processo *Design Sprint* separado por dias da semana

Fonte: *Sprint* – O método usado no Google para testar e aplicar novas ideias em apenas cinco dias (2016)

4.4.1 Segunda-feira – Mapeie

1. Definindo o objetivo do *Sprint*

Na manhã de segunda-feira, começamos o *Sprint* delimitando o seu objetivo principal. O facilitador é responsável por questionar a equipe sobre qual é o objetivo e quais são os resultados esperados. Promover um debate rápido neste momento é relevante para que todos da equipe alinhem suas expectativas e também estejam na mesma página. O objetivo do *Sprint* deve ser de longo prazo e sua definição será um farol de alerta para o processo durante toda a semana.

2. Determinando Perguntas

Agora que definimos o objetivo do *Sprint*, precisamos levantar quais tipos de perguntas gostaríamos que fossem respondidas na sexta-feira, ao final do *Sprint*. Este é o momento em que temos a oportunidade de capturar hipóteses, transformar em perguntas e garantir que, no final do processo, elas sejam respondidas. Para levantar essas perguntas, é interessante pensarmos de maneira pessimista (contraditório, mas necessário). Temos que estimular a equipe a se imaginar em um momento futuro, talvez depois de seis meses ou um ano, e pensar:

- Se o projeto foi um fracasso, qual foi o motivo?
- Quais são as questões que devemos ter em mente para evitar o fracasso do projeto?
- O que precisamos para alcançar o objetivo a longo prazo?

Uma vez levantadas as suposições e os obstáculos, precisamos transformá-los em perguntas. Dessa maneira, nós nos forçamos a focar em uma solução, em vez de focar no problema. Essas perguntas já calibram nosso *mindset* para as próximas etapas do *Sprint*, nas quais focaremos na solução do problema com esboços, protótipos e testes. Não devemos nos preocupar com a quantidade de perguntas levantadas neste momento, pois elas serão filtradas mais à frente. Vejamos um exemplo:

Problema: Perdemos clientes pelo atendimento lento.

Pergunta: Como ter um atendimento ao cliente mais rápido e efetivo?

3. Definindo mapa do processo

Uma vez identificadas as perguntas, precisamos delimitar um mapa, exemplificando o processo que iremos analisar durante o *Sprint*, considerando suas etapas do começo ao fim. Não se preocupe, neste momento, em detalhar todas as etapas no mapeamento, pois, na verdade, quanto mais simples ele for, melhor. Também não se preocupe em criar um desenho detalhado e bem estruturado, pois esse não é o objetivo, apenas considere o mapeamento simples de um processo, identificando as pessoas envolvidas do lado esquerdo, as etapas que elas executam, guiando-as por setas até chegar ao objetivo final. Esse mapa irá nos guiar nas próximas análises, que serão mais aprofundadas, e também será refinado ao longo do processo, então, não precisamos nos preocupar com perfeição.

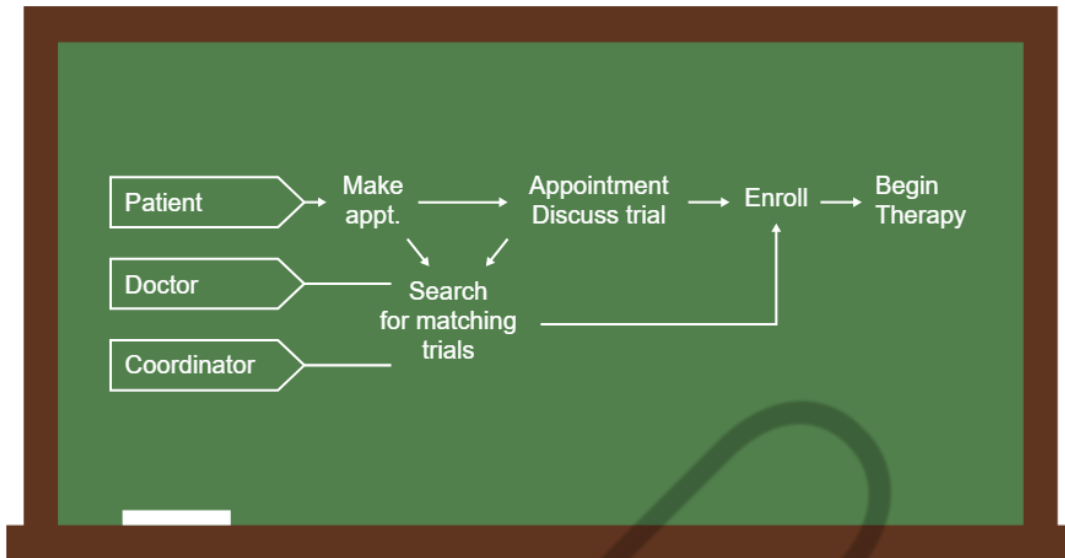


Figura 4.6 – Mapa do processo

Fonte: *Sprint* – O método usado no Google para testar e aplicar novas ideias em apenas cinco dias (2016)

4. Consultando os especialistas

- O período da manhã foi todo dedicado ao mapeamento dos objetivos em longo prazo, às perguntas-chave que gostaríamos que fossem respondidas no final do *Sprint* e ao mapeamento simplificado do processo que será analisado. Chegou o momento, no período da tarde, de consultarmos os especialistas. Neste momento, vamos entender mais a fundo as etapas que foram listadas no mapa. Para isso, precisamos entrevistar os membros da equipe e, até mesmo, de fora dela, para entender o processo em detalhes, sob outras perspectivas (do cliente, do financeiro, do marketing, do design, do engenheiro etc.).



Figura 4.7 – Consultando especialistas

Fonte: *Design Sprint Kit* (2016)

Em cada entrevista, temos o grande papel de perguntar e ouvir. Perguntar sobre o que eles sabem a respeito do processo que foi mapeado, se existe alguma lacuna e se existe alguma falha. Devemos estimular todos da equipe a fazer anotações, pois elas serão utilizadas mais adiante. Cada entrevista vai render muitos detalhes e muitas anotações. Entretanto, essas anotações precisam ser estruturadas de forma que nos auxiliem no objetivo do *Sprint*, que é solucionar um desafio. Para isso, precisamos converter as anotações em perguntas, moldando nosso *mindset* para a solução e não para o problema, por meio do método “Como Poderíamos (CP)”, ou do inglês “How Might We (HMW)”. Vejamos alguns exemplos:

- Problema: Nosso canal de venda hoje é 100% off-line.
- CP: Como poderíamos criar um canal de vendas online?
- Problema: Nossos parceiros estão atendendo nosso cliente sem um padrão.
- CP: Como poderíamos padronizar o atendimento dos parceiros aos nossos clientes?

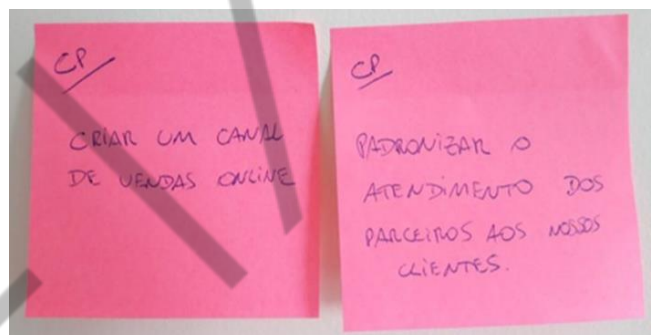


Figura 4.8 – Exemplo de notas “Como poderíamos”
Fonte: *Design Sprint Kit* (2016)



Figura 4.9 – Notas “Como Poderíamos”
Fonte: *Design Sprint Kit* (2016)

No final dessas entrevistas, teremos muitas notas “CPs”, sendo que, para extrair uma informação relevante delas, precisamos, em primeiro momento, analisá-

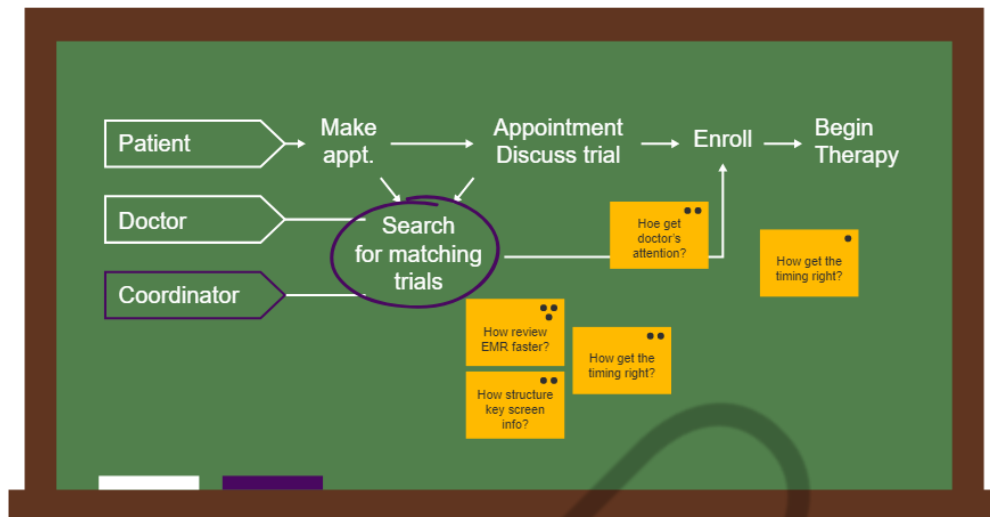
voting”. Distribua, para cada membro, etiquetas de bolinhas para que cada um escolha, dentre muitas opções de notas CPs, as identificadas como as mais críticas. Para isso, devemos nos lembrar de sempre retomar o objetivo do *Sprint* e realizar essa priorização seguindo essa vertente.



Figura 4.12 – Dot Voting em novas CPs”
Fonte: *Design Sprint Kit* (2016)

Uma vez selecionadas as principais notas CP, retire-as do agrupamento e posicione-as dentro do Mapa criado nas etapas anteriores.

Agora, temos um *Sprint* com um objetivo de longo prazo refinado, assim como as perguntas a serem respondidas e um mapa de processo macro, com indicações de como poderíamos resolver os problemas mais críticos mapeados. Apesar dessa evolução, ainda temos um escopo muito grande de análise para apenas cinco dias. Precisamos selecionar qual será o alvo em que iremos focar durante o processo de *Sprint*, respondendo, basicamente, a duas perguntas:

Figura 4.13 – Delimitando alvo do *Sprint*

Fonte: *Sprint* – O método usado no Google para testar e aplicar novas ideias em apenas cinco dias (2016)

- Qual será nosso público alvo?
- Qual o processo crítico desse público?

As respostas a essas perguntas irão nos guiar em todos os processos seguintes do *Sprint*, seguidos de análise de solução, prototipação e validação. Essa decisão pode ser tomada pelo Definidor ou por meio de votação de todos os membros da equipe, lembrando que sempre devem estar alinhadas com as perguntas base do *Sprint*. No final da segunda-feira, teremos, então, mapeado o foco do nosso *Sprint* em comum acordo com todos os participantes. Agora chegou a hora de buscarmos soluções.

Vídeo de referência (inglês) - <https://www.youtube.com/watch?v=7zOBMxRYJ7I>

4.4.2 Terça-feira – Faça esboços

O objetivo deste dia é buscar soluções, inspirações e desenhar esboços a partir do objetivo determinado na segunda-feira. Como objetivo secundário da terça-feira, precisamos, também, começar a realizar o recrutamento dos clientes que participarão do processo de validação na sexta-feira. A intenção é encontrar esses clientes (cinco seria o número ideal e explicaremos o porquê mais adiante) e deixar previamente

agendado um horário com eles na sexta-feira, garantindo que realmente teremos o nosso cliente disponível.

1. Buscando Soluções

Durante o período da manhã, exercitamos uma análise mais generalista, buscando inspirações em outras soluções existentes para, assim, complementar nossa visão de como podemos solucionar o desafio do nosso *Sprint*. Essa etapa pode até ser estimulada antes de terminar o dia anterior como uma “lição de casa”, para que o tempo dedicado a ela seja mais produtivo. No entanto, como essa análise é mais generalista, devemos buscar inspirações não apenas no nosso segmento ou no contexto que estamos abordando, devemos ir além, buscar exemplos de soluções para problemas parecidos, mas não fielmente similares e, até mesmo, de outros segmentos, para gerar insights e inspirações.

Para ilustrar, vamos usar uma situação real de mercado. Uma *startup* que pretende criar um sistema de gestão de processos de manutenção predial e industrial buscou inspirações em um sistema de Customer Success (área dentro de uma empresa responsável pelo sucesso do cliente, chamada também de CS, ou seja, área que busca colocar o cliente no centro do processo, buscando sua satisfação e melhor relacionamento). Qual a relação entre eles? Aparentemente, nenhuma, correto? No entanto, as inspirações vieram a partir de entendimento das atividades do CS, que possui recorrência de atividades, históricos de atendimentos, mapeamento de problemas e soluções, ou seja, as mesmas etapas contidas em um processo de manutenção.

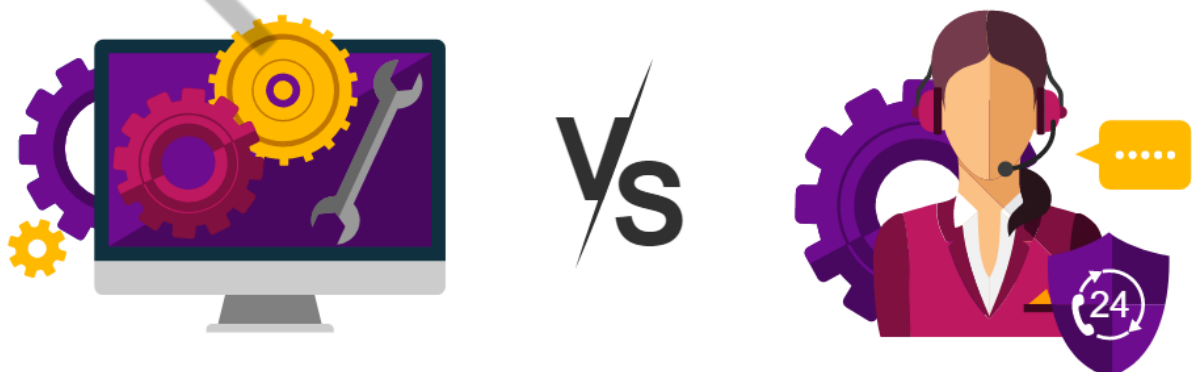


Figura 4.14 – Gestão de Manutenção vs Customer Success
Fonte: FIAP (2020)

A partir do levantamento de possíveis soluções inspiradoras por cada membro, precisamos, agora, conhecer todas elas. Neste ponto, utilizaremos apenas três minutos para que todos apresentem as ideias. Para essas apresentações, busquem extrair os insights mais relevantes, inserindo-os em um painel ou em um quadro branco, com uma breve descrição e desenho, para facilitar e lembrar.

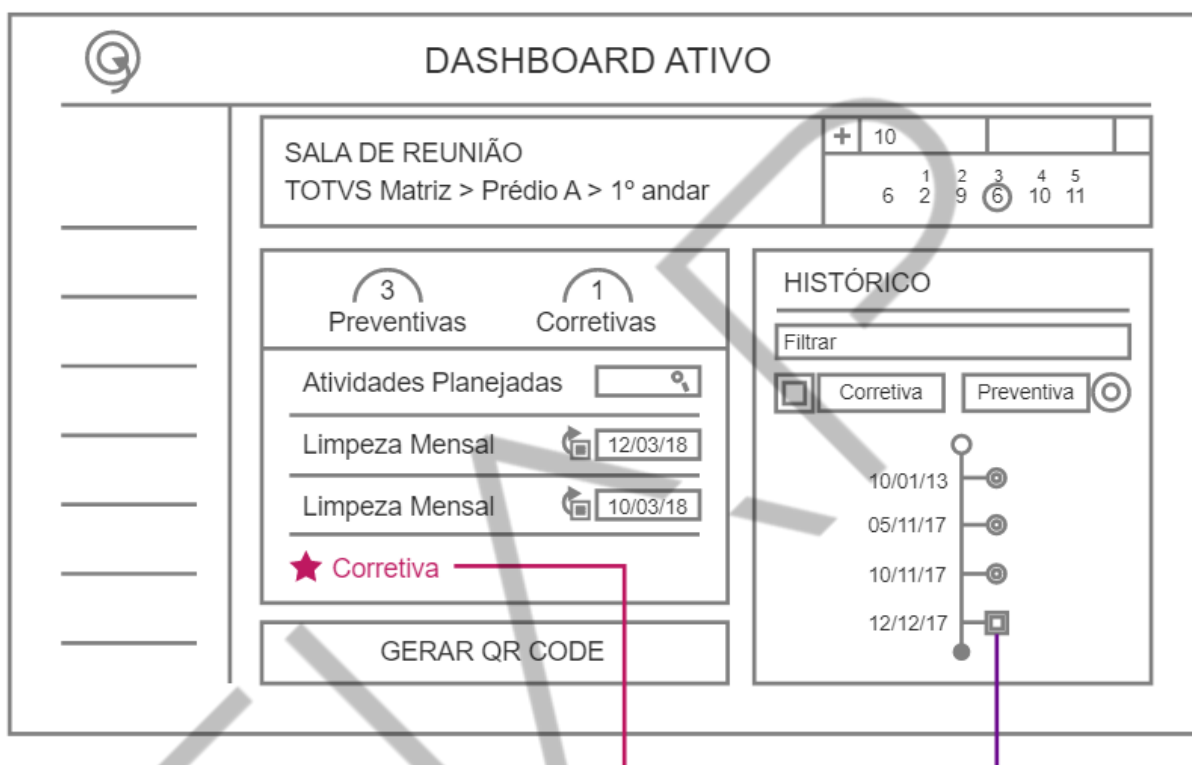


Figura 4.15 – Desenho do *insight* da ferramenta de Customer Success
Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

Lembrem-se de que o objetivo não é ter um desenho fiel à realidade, mas uma maneira de relembrar o que foi levantado e ter matéria-prima ou um cardápio de inspirações para o período da tarde, cujo objetivo é criar soluções.

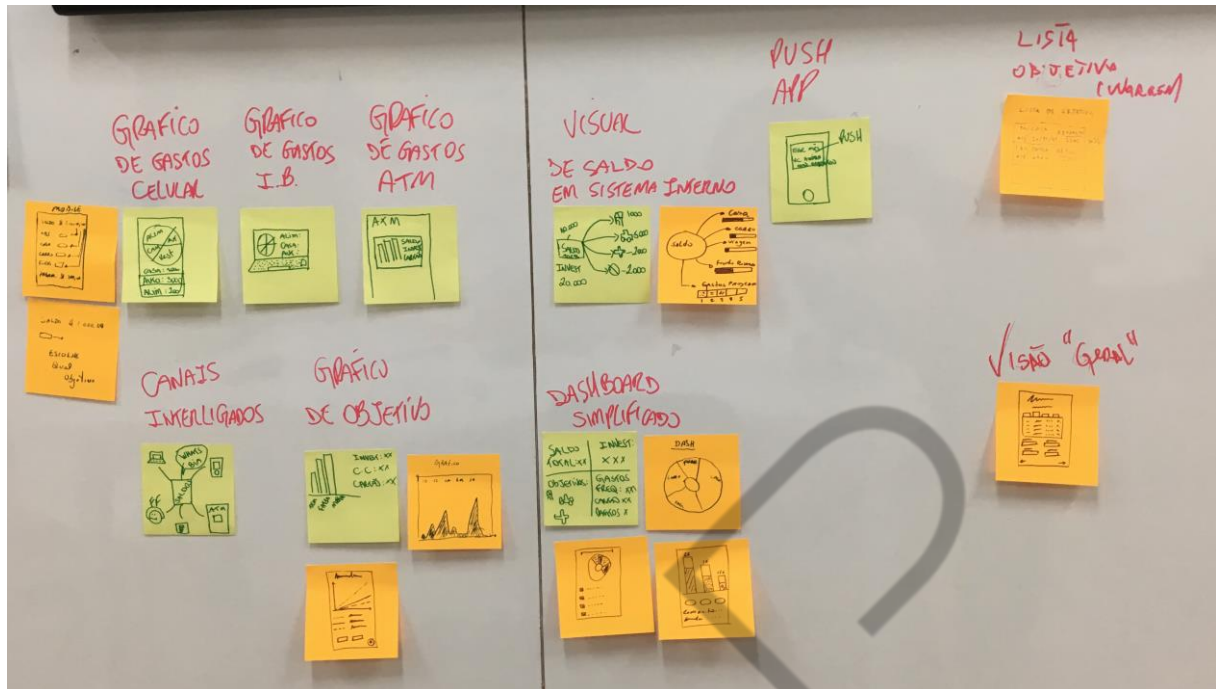


Figura 4.16 – Referências de soluções para inspiração
Fonte: Curso de design Sprint- FIAP (2018)

2. Criando esboços

Uma vez que temos nas mãos um grande cardápio de ideias, chegou a hora de criarmos esboços de soluções no período da tarde. Os esboços não significam protótipos! Em outras palavras, não precisamos nos preocupar em desenvolver um protótipo de telas com diagramação, paleta de cores etc. Essa etapa, um designer consegue fazer muito bem, mas fique tranquilo, pois ainda não estamos nesse momento, estamos em uma etapa anterior. Temos que criar esboços de uma maneira bem simplificada, com caixas de texto simples, identificando o que uma futura solução poderia conter. Nesse caso, é interessante resumirmos nosso esboço em apenas três etapas, para seja mais objetivo. Vamos voltar ao exemplo da *startup* de gestão de manutenção. Nesse caso, até pode ser que os desenhos passem a refletir um layout básico de como seria o sistema, entretanto, isso não é obrigatório. O mais importante, neste momento, é guiar o racional de como seria uma solução.

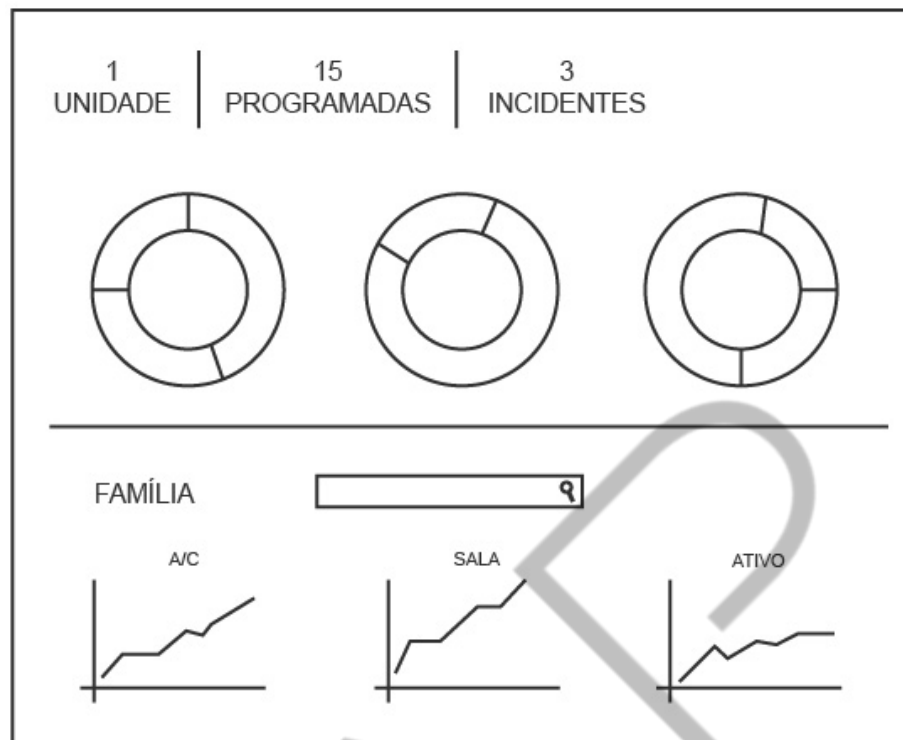


Figura 4.17 – Relatórios e análise de indicadores
 Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

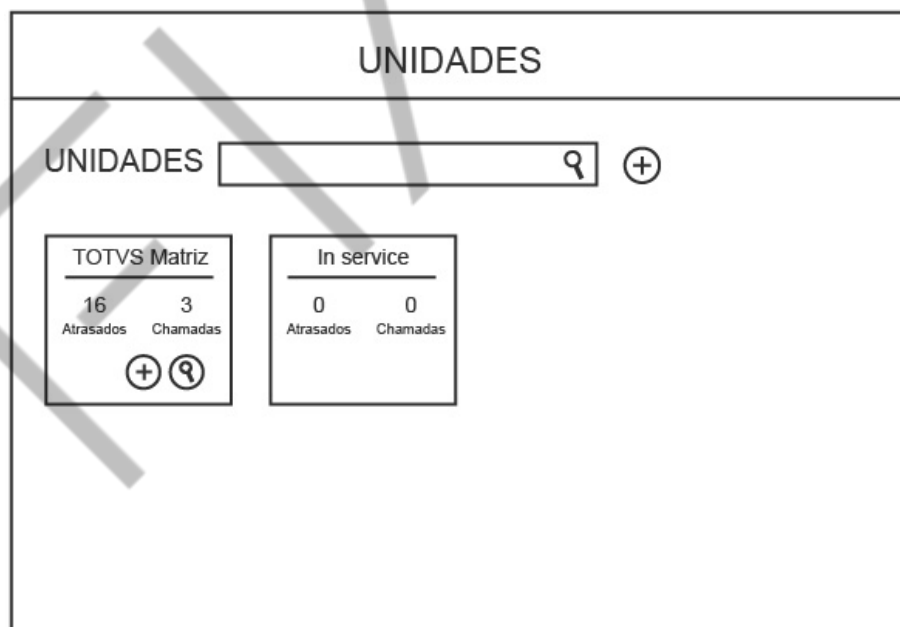


Figura 4.18 – Cadastro de unidades
 Fonte: Elaborado pelo autor (2018)

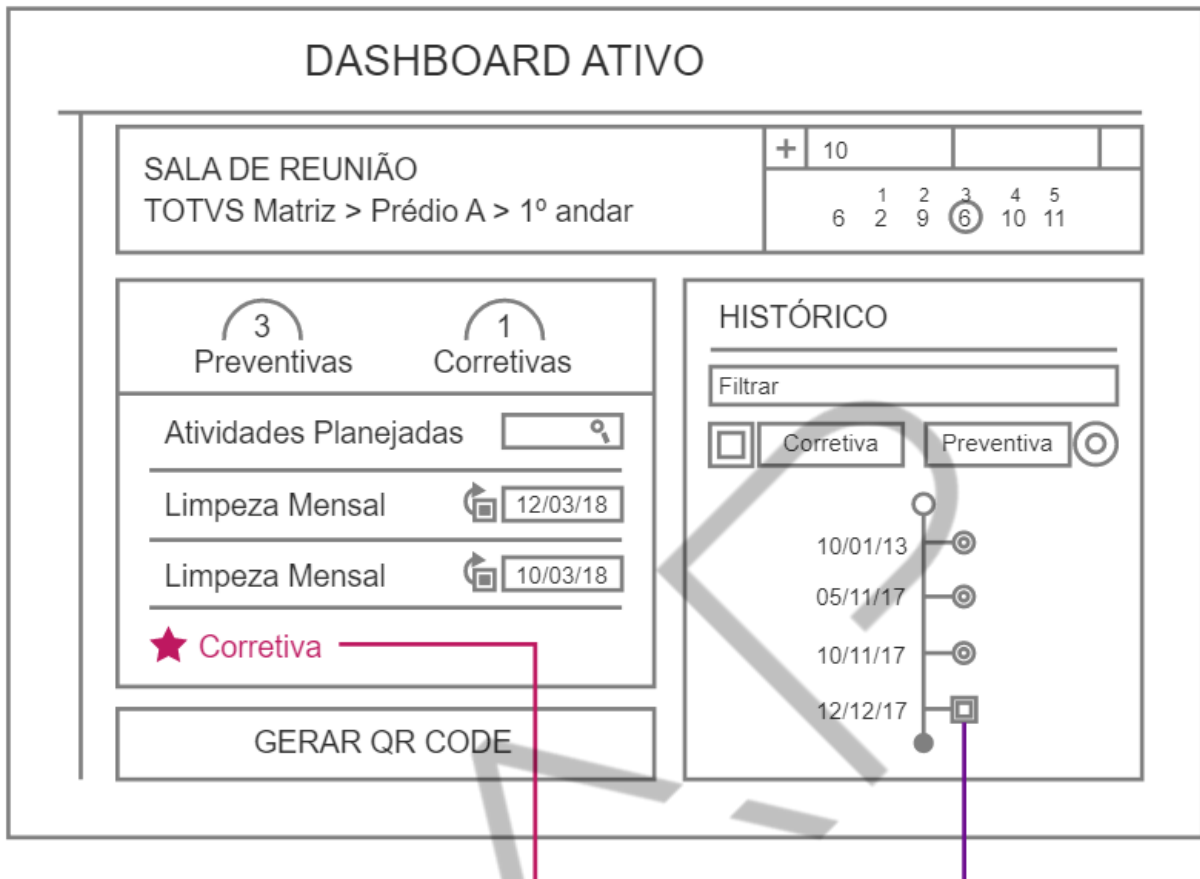


Figura 4.19 – Detalhes dos elementos e o que será gerenciado dentro de cada unidade
Fonte: Elaborado pelo autor (2018)



Figura 4.20 – Esboços de solução
Fonte: Design Sprint Kickoff slides (2016)

No final do dia, teremos desenhado alguns esboços, porém, nem todos serão prototipados para serem testados no *Sprint*, simplesmente porque temos uma

pequena restrição: o tempo. Nosso grande desafio na quarta-feira é, portanto, decidir qual deles será o escolhido para seguir as próximas etapas.

Vídeo de referência (inglês) -

https://www.youtube.com/watch?v=ITJ5IAXQhg&index=2&list=PLNkW8GAXivxcwqF2OU7UvjKT_IPMqz_C8

4.4.3 Quarta-feira - Decida

Chegamos na quarta-feira com ótimas soluções desenhadas! Mas qual delas vamos utilizar para gerar um protótipo e iniciar as validações com os clientes? Para decidirmos, precisamos sempre revisitar o objetivo do nosso *Sprint* e as perguntas às quais gostaríamos de responder ao final desse processo, etapas que levantamos lá no início do *Sprint*, lembra?

Neste dia, teremos um esforço muito grande na tomada de decisões e, para evitar que sejam muito desgastantes ou tão dispersas como um *brainstorm* tradicional, algumas técnicas mais efetivas serão utilizadas. É importante salientar o papel do Definidor neste dia, ele sempre tomará a decisão final.

1. Conhecendo os esboços

Chegou a hora de conhecer todos os esboços que foram desenvolvidos na terça-feira e escolher um como o mais relevante. Agora, imagine como isso pode ser possível sem gerar discussão, sem que um membro da equipe influencie outro? Neste momento, temos que ser imparciais. Para isso, uma estratégia interessante sugerida por Knapp (2016) é expor todos os esboços em uma parede ou quadro branco, distribuir adesivos de bolinha e sugerir à equipe que visualize um a um e coloque um adesivo nos detalhes mais relevantes de cada esboço (olhe o *dot voting* outra vez!). Não existe regra para a quantidade de bolinhas a serem colocadas, mas isso garante, no final, que a votação mapeie as ideias que mais se destacaram em cada esboço, gerando um mapa de calor. É importante ressaltar, mais uma vez, que o esboço criado deve ser autoexplicativo, pois não haverá apresentação alguma nessa etapa, especialmente para evitar apresentações tendenciosas. Além dos adesivos de bolinha, dúvidas podem ser levantadas e escritas em notas autoadesivas, logo abaixo do esboço.

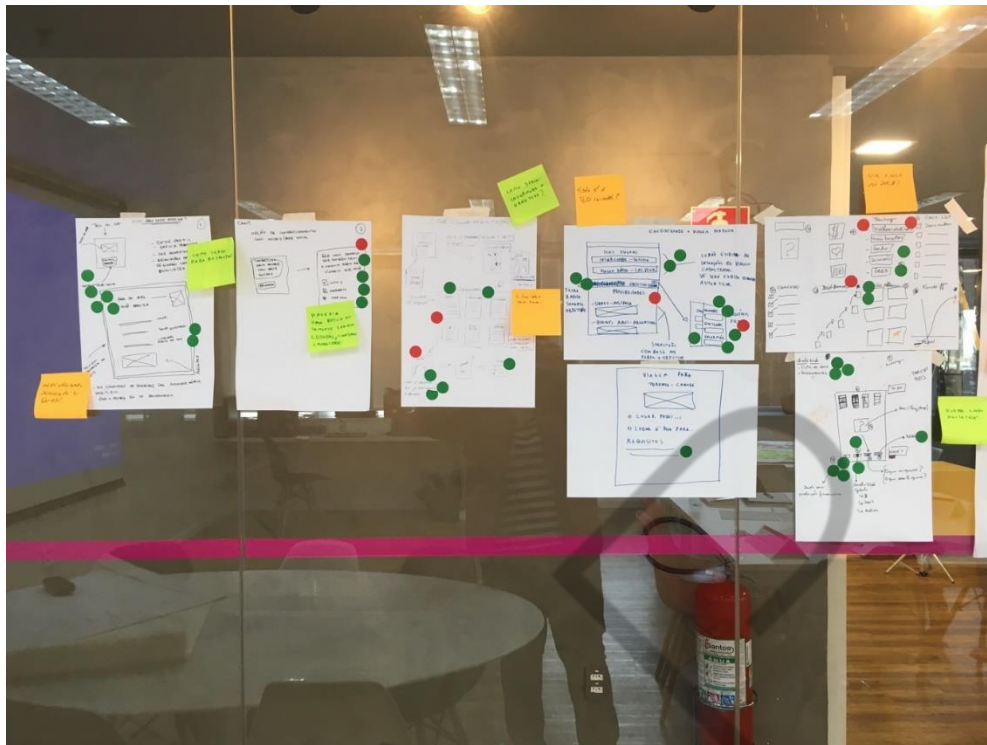


Figura 4.21 – Mapa de calor com as etiquetas verdes e vermelhas
Fonte: Curso de Design Sprint - FIAP (2018)

Uma vez sendo possível identificar os aspectos mais relevantes do esboço pelo mapa de calor, o facilitador tem como papel reler as principais notas e dúvidas levantadas, para que todas as pessoas da equipe tenham conhecimento. No final de cada esboço analisado, um tempo é destinado ao seu criador, para que seja possível explicar alguma eventual ideia que ele gostaria de representar em seu esboço. Repare nesse detalhe: o criador do esboço apenas se manifesta no final das votações e da revisão do facilitador, exatamente para garantir a imparcialidade da escolha e evitar discussões em grupo que não tenham relevância para o processo como um todo.

Com as melhores ideias ressaltadas, o definidor tem o papel de tomar uma decisão final sobre quais ideias e esboços serão selecionados como mais relevantes para a próxima fase de prototipação. Para isso, uma votação final é realizada, na qual cada membro da equipe recebe uma bolinha autoadesiva para uma última votação e o definidor recebe três. Após essa votação final, temos os esboços mais relevantes sobre o ponto de vista da equipe como um todo e sobre o ponto de vista do decisor final, o definidor. Mesmo assim, ainda é possível que mais de um esboço seja selecionado. Como decidir qual deles considerar? Temos duas estratégias:

2. Consolidar os esboços

Caso os esboços apresentem características semelhantes ou complementares, uma estratégia é unir os esboços em apenas um e, a partir dele, criar um único protótipo.

Considerar os esboços como itens separados

Caso eles não sejam complementares, considerem realmente como esboços separados para que mais de um protótipo seja criado para validação. Nesse caso, nos testes de validação com os clientes na sexta-feira, é interessante nomear os protótipos com nomes de empresas distintas para não ser tendencioso nas validações.

3. Montando uma história

Já temos os esboços e as principais ideias a serem prototipadas! Ótimo, vamos prototipar? Ainda não...

Temos apenas uma etapa, antes, que é bem importante: criar e estruturar uma história por meio de um *storyboard* no período da tarde de quarta-feira. O objetivo de um *storyboard* é entrar um pouco mais no detalhe do processo de validação, identificando um começo, um meio e um fim, a fim de simular todo o processo de validação, percebendo se o experimento de prototipação irá ficar confuso ou não, entender como encaixar todas as peças que nos ajudam a responder às perguntas centrais do *Sprint*; em outras palavras, seria realizar um planejamento prévio da prototipação. Isso nos ajudará a ser mais assertivos no processo de prototipação e validação e ainda garantirá que estejamos cobrindo todos os pontos necessários.

Podemos considerar como um *storyboard* o nosso esboço de três etapas um pouco mais detalhado, expandindo-o para, no máximo, 15 etapas (para que não fique extremamente detalhado e longo o processo de validação). Esse *storyboard* vai conter o processo do começo ao fim, montando uma história coesa, considerando também as cenas de abertura, o ambiente em que irá acontecer, o resultado que nossa equipe espera alcançar, sempre buscando a imparcialidade.

Para ilustrar, o exemplo da *startup* do sistema de gestão de manutenção, já citada, considerou realizar as validações com uma rede internacional de hotéis, especificamente em uma unidade no centro de São Paulo. O *storyboard* desenhado seguiu as seguintes etapas:

Cena de entrada: No ambiente de trabalho do coordenador de manutenção, ou seja, em seu escritório na estrutura do hotel, oferecer o sistema para ser testado.

Cena 1: Analisar indicadores de performance.

Cena 2: Analisar detalhes dos indicadores de performance, identificando as atividades relacionadas às manutenções preventivas.

Cena 3: Analisar detalhes dos indicadores de performance, dessa vez, identificando as atividades relacionadas às manutenções corretivas em aberto.

Cena 4: Cadastrar novos ambientes e atribuir novos planos de manutenção.



Figura 4.22 – Storyboard do sistema de gestão de manutenção
Fonte: *Design Sprint Kickoff slides* (2016)

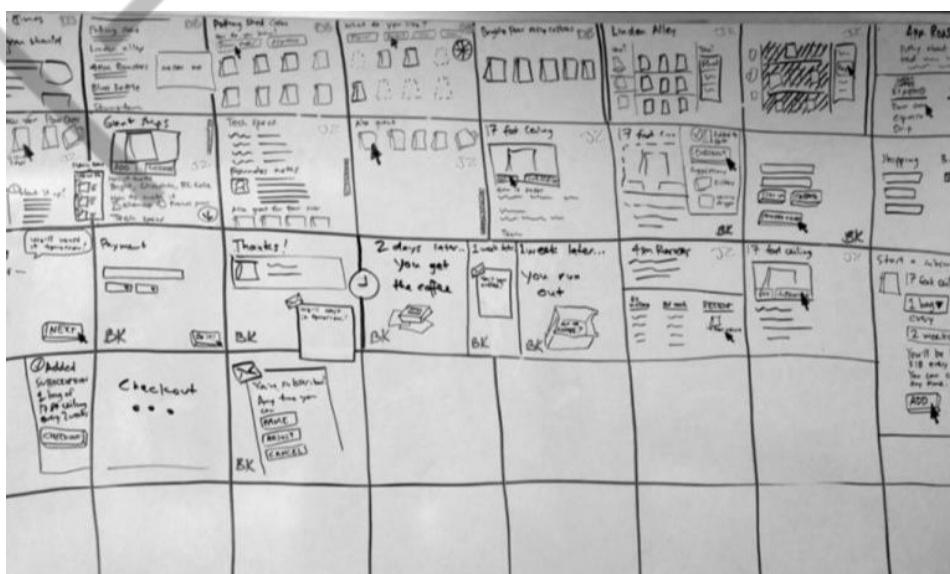


Figura 4.23 – Exemplo de Storyboard
Fonte: *Design Sprint Kickoff slides* (2016)

Dicas:

- Na criação do storyboard, é bem possível que novas ideias surjam. Anote-as, mas não as considere no processo do *Sprint*, para não perder o foco.
- Se perdermos o foco, recorra sempre ao objetivo do *Sprint*, às perguntas-chave e também ao definidor, para que as decisões sejam tomadas sempre de acordo com os objetivos iniciais já levantados.

Com o *storyboard* desenhado, temos uma base concreta para a criação de um protótipo para iniciarmos nossas validações.

Vídeo de referência (inglês) -
https://www.youtube.com/watch?v=7BKBFOOKbNo&index=3&list=PLNKW8GAxivxcwqF2OU7UvjkT_IPMqz_C8

4.4.4 Quinta-feira - Prototipe

Prototipando

Neste dia, temos o objetivo de transformar nosso *storyboard* em um protótipo que contemple todas as etapas que desejamos validar, a fim de buscar respostas. É interessante pensarmos que o protótipo é uma maneira de transformar uma ideia, algo abstrato, em algo real, tangível, sendo que seu objetivo é nos auxiliar a responder às perguntas.

Os protótipos devem ser realistas, o máximo possível, pois, quanto mais realistas forem, mais reações conseguiremos extrair dos nossos clientes durante as entrevistas, sendo que, ao contrário, conseguiremos extrair apenas feedbacks e uma percepção de que a solução ainda não está acabada. Não é isso que estamos buscando.

- Diferente de alguns métodos que buscam prototipação de baixa fidelidade, ser enxuto ao extremo apenas para colher feedbacks rápidos, não é a estratégia que utilizaremos aqui. Devemos ter em mente que pretendemos extrair reações sinceras dos nossos entrevistados, baseadas na sua experiência, por isso, temos que desenvolver um protótipo de alta fidelidade.

Esse direcionamento é difícil de calibrar, pois quanto maior a fidelidade de um protótipo, maior o tempo investido e maior nossa restrição a mudanças e a feedbacks negativos (nos apaixonamos por nossa criação).



Figura 4.24 – Relação entre fidelidade do protótipo vs tempo gasto na sua criação
Fonte: *Sprint* – O método usado no Google para testar e aplicar novas ideias em apenas cinco dias (2016), adaptado por FIAP (2020)

No contexto que nos encontramos não temos tempo. Precisamos prototipar rápido tendo sempre em mente que protótipos são descartáveis (Knapp, 216).

Essa é uma contradição que precisamos levar em consideração e, para isso, temos sempre que ter em mente: Como posso fazer uma simulação de uma maneira mais realista possível sem efetivamente investir tempo na criação e no desenvolvimento de uma solução real?

- Como podemos construir apenas uma “fachada” que represente uma solução realista o suficiente para extrair reações autênticas dos clientes entrevistados, em vez de feedbacks? Esse é um grande desafio, difícil, mas não impossível.

Para isso, Knapp (2016) sugere dividir a equipe em alguns perfis e trabalhar em paralelo:

- Executores

Têm por responsabilidade criar os componentes do protótipo como telas, peças etc.

- Coletor de Recursos

Esse papel tem como objetivo agilizar o processo de criação, buscando bibliotecas de recursos visuais como botões, ícones, imagens, agilizando o trabalho dos executores e evitando criar artes do zero.

- Escritor

Como precisamos criar um protótipo realista, o escritor tem como objetivo escrever o conteúdo que será exibido no protótipo. Ele tem o papel de substituir qualquer texto padrão por um texto que passe credibilidade ao cliente, demonstrando que a solução testada possui realmente um conteúdo relevante.

- Costureiros

Combina os componentes criados pelos executores a fim de seguir um raciocínio lógico entre eles e, ainda, garantir que o *storyboard* esteja refletido no protótipo. Ele deve se preocupar com os detalhes, garantir que os dados utilizados no protótipo sigam um raciocínio linear, dando a impressão de um produto real. Um erro do costureiro pode demonstrar uma deficiência no protótipo do produto e passar pouca credibilidade.

- Entrevistador

Este será o perfil responsável por conduzir as entrevistas junto aos clientes na sexta-feira. É interessante que ele não participe da criação do protótipo em si, para que o “valor sentimental” não influencie nas reações dos clientes. Entretanto, ele é responsável por preparar e estruturar o roteiro de entrevistas, validar o protótipo frente ao *storyboard* e, ainda, realizar os testes finais.

Como sugestões de ferramentas de prototipação, podemos utilizar:

- PowerPoint
- Keynote (equivalente ao PowerPoint mas para Apple)

- Keynotopia (templates de elementos gráficos para Keynote e PowerPoint)
- Marvel (www.marvelapp.com)
- Invision (www.invisionapp.com)
- Figma (www.figma.com)

Dica: Em 90% dos casos é possível utilizar Keynote ou PowerPoint em conjunto com biblioteca de componentes interligando slides e elementos, para simular um protótipo real.

Neste dia, é recomendado que toda a prototipação esteja pronta por volta das 15h00, para que os testes finais possam ser realizados e, caso seja necessária alguma mudança, ainda haja tempo disponível e suficiente para isso.

https://www.youtube.com/watch?v=IGcwFV76t7o&index=4&list=PLNKW8GAxivxcwqF2OU7UvjkT_IPMqz_C8

4.4.5 Sexta-feira - Teste

1. Entrevistando os clientes

Desde terça-feira, iniciamos o processo de recrutamento de clientes. Agora chegou a hora de entrevistá-los. O número ideal de clientes agendados para a validação é cinco. Lembre-se de que, na sexta-feira, o dia começa às 9h e não às 10h. O motivo disso é que, se agendarmos entrevistas de validação de uma hora, até o final do dia (às 17h), teremos cinco entrevistas com intervalos de 30min entre elas. Outro motivo é que estudos (Nielsen, Jakob, e Landauer, Thomas K., "A Mathematical Model of the Finding of Usability Problems", Conteúdo da Conferência ACM INTERCHI'93 (Amsterdã, 24-29 de Abril de 1993), pp 2016-13.) indicam que 85% dos problemas são observados em cinco entrevistas, ou seja, se esse número for maior, haverá mais trabalho e os resultados serão similares.

A estratégia de validação da sexta-feira considera que a entrevista com o cliente seja realizada por quem não participou do processo de prototipação, de acordo com o que vimos antes, no perfil do entrevistador. Assim, ele consegue ser o mais imparcial possível na conversa com o cliente. As entrevistas devem acontecer em uma sala específica, onde apenas o entrevistador e o cliente estejam presentes, porém,

todos os membros do *Sprint* também devem acompanhá-la, mas de maneira remota. Para isso, a entrevista deve ser transmitida via videoconferência para os demais participantes. Isso pode parecer um pouco desconfortável, mas é importante que os outros membros acompanhem o processo para perceber as reações causadas pelo protótipo de alta fidelidade e também para realizar anotações.

Uma vez com o cliente na sala de entrevista, Knapp (2016) recomenda realizar as validações em cinco atos. Essa estratégia garante criar empatia, deixar o cliente à vontade quanto às expectativas da entrevista e permitir que ele expresse todas as opiniões de forma natural, o que é muito valioso, neste momento, para nós. Vamos aos cinco atos:

2. Apresentação inicial

Sorria! Imagine-se chegando em um ambiente desconhecido, para fazer algo desconhecido, com pessoas desconhecidas? No primeiro momento, você estará na defensiva até perceber que a situação é confiável. Como entrevistador, temos que deixar o entrevistado à vontade para quebrar essa barreira inicial. Assim, cumprimente o entrevistado olhando em seus olhos, sorria, seja gentil! No primeiro momento, “quebre o gelo”, faça perguntas casuais e busque interagir com o entrevistado para não ficar um clima muito formal. Converse brevemente sobre assuntos triviais, se foi fácil chegar ao local, sobre o trânsito, o clima, basicamente “conversa de elevador”. Inicie, então, a conversa, alinhando as expectativas da entrevista. Utilize frases como:

“Gostaríamos de aperfeiçoar o produto e buscamos feedbacks sinceros.”

“Não se preocupe que não vamos avaliar você e sim o produto.”

“Caso fique perdido no processo, também não se preocupe, se isso acontecer é porque o produto ainda não está bom o bastante.”

“Não fui eu que desenvolvi esse protótipo, pode fazer críticas à vontade.”

Dessa forma, já baixamos todas as defesas iniciais do nosso entrevistado, trazendo-o para dentro do processo como um cocriador, mostrando suas percepções e críticas sobre a solução. Peça também permissão para transmitir o experimento por uma vídeo-chamada e pergunte se o entrevistado está de acordo com a maneira de documentar a entrevista.

3. Contextualização

Para gerar mais empatia, é interessante complementar a introdução com questões que contextualizem o tema a ser abordado. Pergunte como é a rotina do entrevistado dentro do processo, a sua experiência, qual a visão e percepção do entrevistado frente aos concorrentes.

4. Apresentação do protótipo

Agora, chegou a hora de, enfim, apresentar o protótipo. Na verdade, não iremos apresentar o protótipo passo a passo, etapa por etapa. Vamos dar o protótipo na mão de nosso entrevistado e apenas esperar por reações. Temos então que, a partir da contextualização, indicar ao entrevistado que temos um protótipo, gostaríamos que o conhecesse. Vale enfatizar que realmente é um protótipo, que algumas funcionalidades podem ainda não estar realmente funcionando, que ao navegar por ele, não há resposta certa ou errada, encorajando-o, cada vez mais, a um feedback verdadeiro e transparente. Estimule também o entrevistado a pensar em voz alta; lembre-se de que toda equipe do *Sprint* está do outro lado, assistindo à entrevista e anotando todos os insights e reações.

5. Estímulos

Por mais difícil que seja se conter neste momento, precisamos ser fortes e garantir que somos imparciais. Se o entrevistado ficar com dúvida em alguma etapa, em vez de guiá-lo no caminho correto, simplesmente estimule-o a responder suas próprias perguntas, a dizer o que ele imaginaria daquela etapa e o que faria sentido para ele, utilizando perguntas como:

“O que é isso para você?”

“O que acredita que isso faz?”

“O que você gostaria de ver nesta tela?”

“O que você faria em seguida?”

“Isso funcionou? Por quê?”

6. Feedbacks

O grande objetivo das validações é colher feedbacks, o mais francos e sinceros possível. Para finalizar a entrevista, questione o entrevistado de maneira imparcial e não tendenciosa sobre pontos-chave:

“O que achou do produto?”

“Qual sua visão frente aos concorrentes?”

“Imagine-se em uma situação onde tudo é possível, o que você mudaria?”

“Do que gostou?”

“Do que não gostou?”

Dica:

Evite perguntas com respostas “sim” ou “não”.

Evite perguntas indicando opções de resposta: “Você prefere isto ou aquilo?”.

Uma vez terminadas todas as entrevistas, chegou a hora de aprender, nosso grande objetivo do *Sprint*. O que pudemos aprender com a validação do nosso protótipo?

7. Analisando resultados e tomando decisões

Uma vez que toda a equipe estava assistindo às entrevistas e fazendo anotações, precisamos agora identificar quais anotações foram positivas, quais foram negativas e quais foram neutras.

Uma vez classificadas, elas devem ser consolidadas e agrupadas de acordo com os padrões identificados. Toda esta etapa pode ser feita com notas autoadesivas para ficar mais visual, como uma atividade prática e rápida.

Agora, com os padrões mapeados, conseguimos identificar quais hipóteses foram validadas e quais não foram, quais protótipos obtiveram êxito ou não, quais caminhos as validações nos mostram maior certeza em seguir. Para isso, sempre precisamos nos lembrar do objetivo do *Sprint* e das perguntas que levantamos na segunda-feira. Os resultados alcançados responderam a essas perguntas? As respostas foram positivas, negativas ou neutras? Quais serão os próximos passos? O definidor tem papel fundamental nessa tomada de decisão, apesar dos fatos falarem por si só. Às vezes, decisões tomadas podem ser diferentes das decisões aparentemente mais coerentes.

A partir das decisões finais do *Sprint*, espera-se ter base para iniciar um projeto já testado e validado, ou será necessário rodar outro *Sprint* e aprofundar-se em outro

contexto específico. Apesar de o método sempre se manter o mesmo, alguns atalhos podem ser utilizados, visto que a formação da equipe, o mapeamento e definição do problema não precisam ser realizados novamente, portanto, o *Sprint* suplementar não precisa necessariamente ter o período de cinco dias.

Vídeo de referência (inglês) - <https://www.youtube.com/watch?v=jQmBuKN10VY>

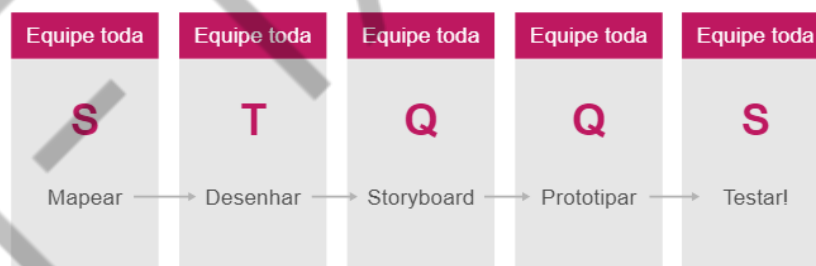
4.5 Design Sprint 2.0

O Design Sprint 2.0 é simplesmente a versão mais recente e semioficial do Sprint. Após utilizarem a metodologia em vários projetos, a AJ&Smart e o Jake Knapp, autor do livro sobre o Sprint, adaptaram algumas coisas sobre o processo.

Afinal, quais as diferenças? As três principais são:

- Foi otimizado para funcionar não apenas em startups, mas também em grandes organizações.
- Acontece em apenas 4 dias, ao invés de 5.
- Envolve a equipe principal apenas nos dois primeiros dias.

Versão 1.0



Versão 2.0

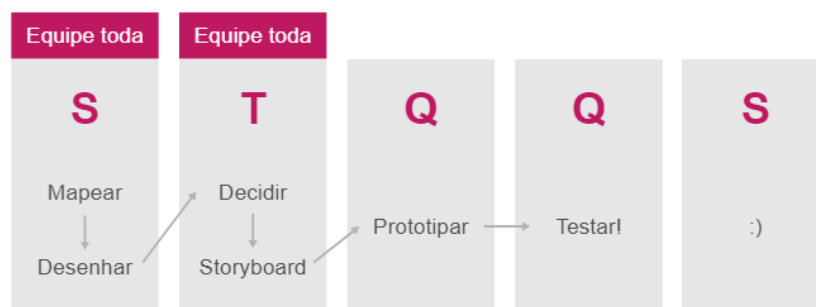


Figura 4.25 – Comparativo entre a versão 1.0 e 2.0
Fonte: UX Collective (2018)

Como podemos observar, os dois últimos dias não sofreram alterações, ou seja, um dia inteiro ainda é voltado para a construção do protótipo e planejamento dos testes, e o último dia também permanece voltado para o teste com os usuários.

4.6 Concluindo...

Ao longo deste capítulo, vimos que é possível encontrar soluções inovadoras a partir de técnicas de *Design Thinking* estruturadas em um cronograma específico de cinco dias, o *Sprint*. Esse método nos permite sermos ágeis, validar uma solução e medir sua aderência ao mercado com o menor esforço possível, mas com grande assertividade. Entretanto, vale dizer que os resultados de um *Sprint* nem sempre serão positivos, mas isso não é uma má notícia. Devemos levar, como aprendizado, tanto resultados positivos quanto negativos e entender que, mesmo a partir de um desafio com soluções incertas, sempre teremos, no final do processo, uma direção a seguir.

Prontos para rodar o seu próprio *Sprint*?

REFERÊNCIAS

COURTNEY, Jonathan. **The Design Sprint 2.0: What is it and what does it look like?**. 2018. Disponível em: <<https://www.invisionapp.com/inside-design/design-sprint-2/>>. Acesso em: 20 nov. 2019.

GOOGLE VENTURES (GV). **Sprint**. 2016. Disponível em: <<https://www.youtube.com/user/GoogleVentures>>. Acesso em: 20 dez. 2016.

_____. **The Design Sprint**. 2016. Disponível em: <<http://www.gv.com/sprint/>>. Acesso em: 20 dez. 2016.

HOYER, Justin. **Google I/O 2014 – The design sprint**: from Google Ventures to Google. 30 set. 2015. Disponível em: <<https://jthoyer.wordpress.com/2015/09/30/google-io-2014-the-design-sprint-from-google-ventures-to-google/>>. Acesso em: 20 dez. 2016

_____. **Design Sprint Kit**. 2016. Disponível em: <<https://designsprintkit.withgoogle.com>>. Acesso em: 13 fev. 2018.

_____. **Design Sprint Kickoff Slides**. 2016. Disponível em: <https://www.dropbox.com/sh/4b1nf27xkr60nie/AADxNSiC35_F26lagzNmZbxAa?dl=0&preview=SPRINT+kickoff+slides.pdf>. Acesso em: 13 fev. 2018.

KNAPP, Jake. **Sprint**: How to Solve Big Problems and Test New Ideas in Just Five Days. New York: Simon & Schuster, 2016.