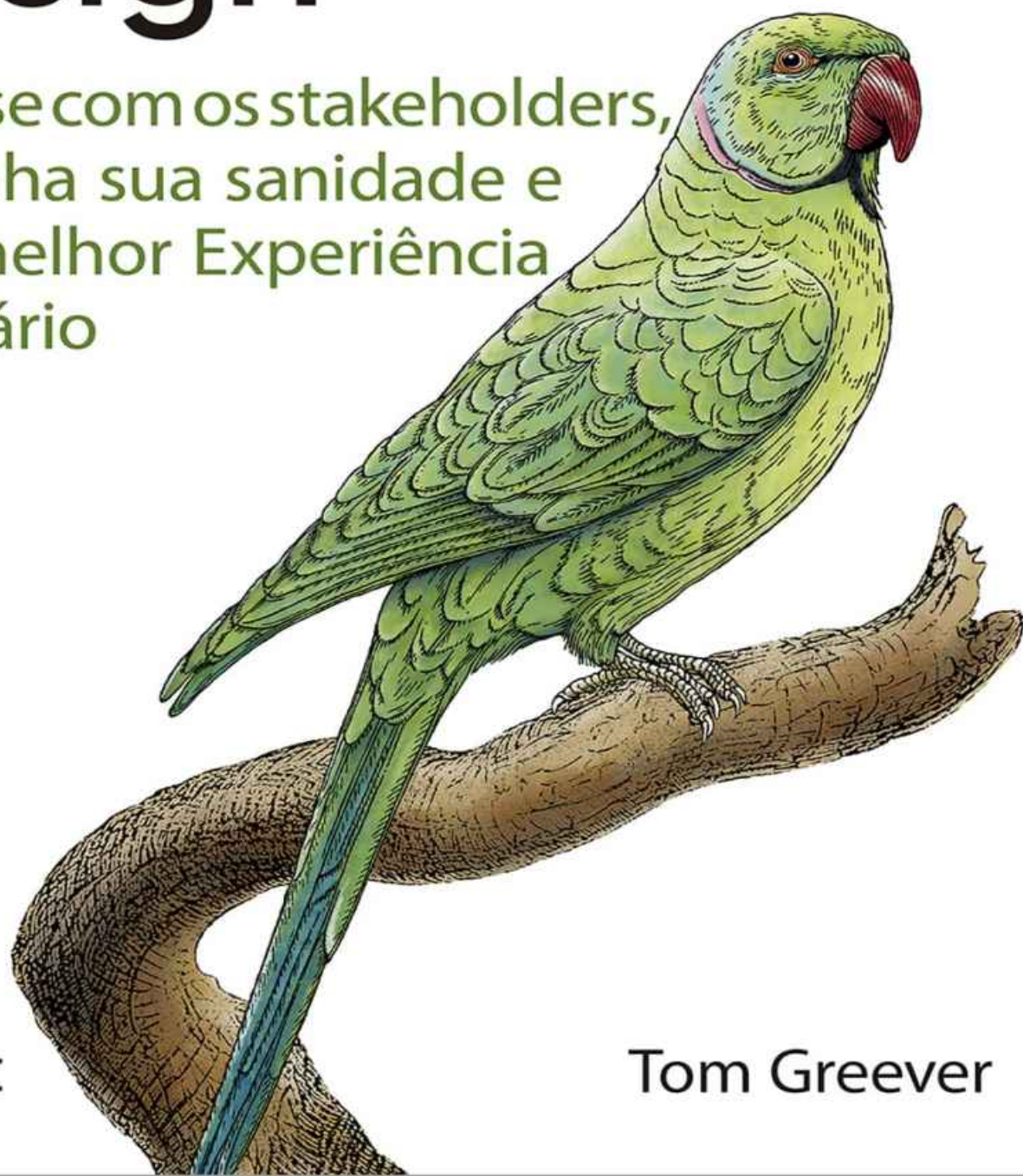


O'REILLY®

Articulando Decisões de Design

Converse com os stakeholders,
mantenha sua sanidade e
crie a melhor Experiência
do Usuário



novatec

Tom Greever

Elogios a *Articulando Decisões de Design*

Articulando Decisões de Design é uma leitura obrigatória para qualquer pessoa envolvida com design, seja o design de produtos, de software ou de uma marca. E, quando digo envolvido, quero dizer ter qualquer tipo de participação. É um livro útil para engenheiros, gerentes de produto e executivos, tanto quanto o é para os designers.

– Christian Manzella, diretor sênior e líder de UX na Samsung

Articulando Decisões de Design, de Tom Greever, mudará o jeito que os designers falam de design. Adquira e leia este livro.

– Tim O'Reilly, fundador e CEO da O'Reilly Media

Tom fez um ótimo trabalho ao enfrentar um dos aspectos mais difíceis do design: falar com outras pessoas que não são designers e compartilhar o como e o porquê das decisões de design que você tomou.

**– Aaron Irizarry, líder de design de soluções de crédito da Capital One
e autor de Discussing Design**

Enquanto a maioria dos livros sobre design menciona esses problemas de comunicação em uma caixa de texto secundária ou em uma nota de rodapé, Tom nos apresenta um livro inteiro de ferramentas testadas e comprovadas para transformar os designers em especialistas em comunicação. Fiel a seu título, é um livro fácil de ler e mais fácil ainda de recomendar. Estou empolgado com o fato de Tom nos ter dado essa joia de livro.

**– Richard Banfield, VP de transformação de design da
InVision e autor de Design Leadership**

O livro de Tom é uma leitura essencial para designers que buscam ter controle sobre como o seu trabalho será consumido pelos stakeholders e clientes. Este livro é um guia de fácil leitura, que contém dicas práticas para articular decisões sobre produtos, com autenticidade, confiança e clareza.

– Christy Ennis-Kloote, diretora de design da OpenDigital

Articulando Decisões de Design descreve um modelo prático para você aprender a apresentar seu trabalho de design aos stakeholders e clientes da melhor maneira possível. Está repleto de exemplos e histórias reais que o

tornam muito envolvente.

– Cynthia Savard Saucier, diretora de UX da Shopify

Ser capaz de “promover uma boa reunião” é um superpoder, particularmente para os designers, que, com muita frequência, partem do pressuposto de que o mais importante em uma reunião com os stakeholders é o trabalho de design que apresentarão. Com base em sua experiência, Tom mostra que o sucesso desse tipo de reunião, na verdade, depende mais de os stakeholders serem capazes de entender o que é mostrado a eles. Este livro oferece os modelos, os passos do planejamento, o vocabulário e (se você precisar) parágrafos prontos com expressões bem redigidas e habilmente escritas, que os designers precisam para começar a explicar de que modo o seu trabalho resolverá problemas reais, facilitará a vida dos usuários e por que ele merece o apoio da empresa.

– Dan Klyn, arquiteto de informações e cofundador da The Understanding Group (TUG)

Articulando Decisões de Design enfrenta o desafio de explicar as decisões de design de forma elegante, apresenta uma abordagem simples, permitindo que os designers (e as equipes!) consigam se alinhar com relação aos designs. Apenas criar o design não é suficiente, é preciso explicar o motivo por trás da decisão e enquadrá-lo no contexto do problema que ele pretende resolver. Todo designer e, a propósito, qualquer membro da equipe de produtos podem se beneficiar com este livro.

– C. Todd Lombardo, VP de produto da MachineMetrics e coautor de Design Sprint e de Product Roadmaps Relaunched

Não importa se você é designer, desenvolvedor, gerente de produto, estrategista de conteúdo, arquiteto de informações, ou profissional de marketing ou de vendas, há uma boa chance de que você já tenha precisado apresentar suas ideias de design aos stakeholders em algum momento. É difícil. Todos terão uma opinião sobre o que você apresentar. E devem ter mesmo, pois o que você criar terá reflexos na marca e é um dos principais modos pelos quais os clientes ou consumidores irão interagir com a sua empresa. As pessoas com quem você trabalha se preocupam porque elas têm interesse no sucesso de seu design. Se quiser ser mais bem-sucedido para falar desse assunto, apresentá-lo e conseguir apoio, este livro é um

ótimo ponto de partida. Tom Greever descreve táticas e soluções para enfrentar desafios organizacionais complicados, elas não só ajudarão você a fazer um trabalho melhor, mas também farão com que esse trabalho seja reconhecido no lugar em que você mais quer que o seja: no mercado.

**– Donna Lichaw, fundadora e CEO da SuperPowered
e autora de The User's Journey**

Articulando Decisões de Design

**Converse com os stakeholders, mantenha sua sanidade
e crie a melhor Experiência do Usuário**

Tom Greever

O'REILLY*
Novatec

Authorized Portuguese translation of the English edition of Articulating Design Decisions 2E ISBN 9781492079224 © 2020 Tom Greever. This translation is published and sold by permission of O'Reilly Media, Inc., the owner of all rights to publish and sell the same.

Tradução em português autorizada da edição em inglês da obra Articulating Design Decisions 2E
ISBN 9781492079224 © 2020 Tom Greever. Esta tradução é publicada e vendida com a permissão
da O'Reilly Media, Inc., detentora de todos os direitos para publicação e venda desta obra.

© Novatec Editora Ltda. [2021].

Editor: Rubens Prates GRA20210726

Tradução: Lúcia A. Kinoshita

Revisão gramatical: Mônica d'Almeida

ISBN do ebook: 978-65-86057-47-8

ISBN do impresso: 978-65-86057-46-1

Histórico de impressões:

Julho/2021 Primeira edição

Novatec Editora Ltda.

Rua Luís Antônio dos Santos 110

02460-000 – São Paulo, SP – Brasil

Tel.: +55 11 2959-6529

Email: novatec@novatec.com.br

Site: <https://novatec.com.br>

Twitter: twitter.com/novateceditora

Facebook: facebook.com/novatec

LinkedIn: linkedin.com/in/novatec

GRA20210726

Sumário

[Prefácio]

Aprendendo a falar de design
A UX ainda é jovem
Propósito deste livro
Quem deve ler este livro
Como este livro está organizado
Por que escrevi este livro
Agradecimentos

[1] Ótimos designers se comunicam muito bem

A grande reunião
O design é subjetivo... de certo modo
Muitos caciques
Todos são designers!
A interface é a sua interface
Trabalho em equipe
A comunicação é o trabalho
Ser articulado significa ter sucesso
Como ser um ótimo designer

[2] Stakeholders também são pessoas

Conheça o ponto de vista deles
Identificando as pessoas que exercem influência
O que os stakeholders valorizam
Histórias para seus stakeholders
Construa bons relacionamentos

[3] Planeje a reunião

Defina o contexto
Otimize para facilitar a memorização
Elimine as distrações
Antecipe as reações

Crie uma rede de apoio

Faça um ensaio

[4] Ouçã para entender

Ouvindo implicitamente

Ouvindo explicitamente

Faça perguntas

[5] Assuma a mentalidade correta

Saiba qual é a sua função

Deixe o seu ego de lado

Comece com um SIM

Crie uma persona positiva

Mude o seu vocabulário

Faça uma transição

[6] Formule uma resposta

Uma estratégia de UX para responder

Táticas são ações

[7] Escolha uma mensagem

Negócios

Design

Pesquisa

Limitações

[8] Chegue a um acordo

Da IDEIA ao IDEAL

Juntando tudo

[9] Faça o follow up depois

A reunião após a reunião

Faça um follow up rapidamente

Aplique filtros

Procure indivíduos que possam ajudar

Faça algo, mesmo que esteja errado

[10] Lidando com mudanças

As mudanças são o propósito, certo?

O que está realmente acontecendo?

Fazendo uma limonada

A conta bancária da confiança

Quando você está errado

Administrando as expectativas

Acabou, mas somente por enquanto

[11] Como os executivos podem ajudar os designers

O rei e o cego

Dez dicas para trabalhar com designers

Lista de verificação para projetos de design

Um lugar à mesa

[Sobre o autor]

[Colofão]

[Prefácio]

Em 2014 me pediram para submeter algumas ideias para palestras em uma conferência regional de UX nos Estados Unidos. Naquela época, eu trabalhava como consultor de design para algumas marcas muito famosas e estava ansioso para compartilhar parte do trabalho interessante que havíamos feito juntos. Submeti três resumos. Os dois primeiros eram sobre técnicas de design e abordagens que eu achava interessantes, isto é, métodos que havíamos usado em projetos para alcançar resultados eficazes no design. Eu estava empolgado com esses assuntos. O outro resumo era sobre como articular (explicar) decisões de design. Este me parecia trivial. Era, sem dúvida, importante, mas era algo que eu havia feito todos os dias em minha carreira. Eu sabia que outros designers também tinham de lidar com esse problema. É apenas parte do trabalho, certo? Parecia ser o assunto mais comum e tedioso possível, algo que eu fazia automaticamente, quase sem pensar. Naturalmente, foi esse que eles escolheram.

Embora estivesse desapontado por não poder falar dos outros assuntos, me esforcei ao máximo na tentativa de reunir algumas ideias e princípios que pudessem ajudar os designers nessa área. Passei várias semanas pensando em como eu me comunico com as pessoas ao falar de design, quais os tipos de abordagens que adoto e como poderia ajudar outras pessoas a serem melhores, dando dicas práticas. Jamais pensei que essa palestra naquela conferência daria início a uma série de oportunidades que mudaram totalmente a minha carreira.

Esse processo me permitiu ver como meu próprio trabalho estava repleto de exemplos em que uma boa comunicação havia resultado em um design melhor. Percebi que todos os meus designers favoritos eram pessoas que conseguiam explicar, de forma inteligente, por que faziam o que faziam. Percebi que muitos dos feedbacks que dou à minha própria equipe estão mais relacionados com o modo como o trabalho é apresentado do que com as habilidades para criá-lo. Desde então, ficou claro para mim que a maneira pela qual falamos de design com outras pessoas tem um impacto significativo no sucesso ao promover boas experiências. Essa é uma

habilidade que muitos designers (até mesmo os designers mais experientes) não têm. O sucesso de nosso trabalho depende de nossa capacidade de obter o apoio de todos da equipe. Se não pudermos fazer isso, nossos designs jamais verão a luz do dia.

Aprendendo a falar de design

Minha jornada para trabalhar com UX começou na área de marketing. Fiz administração de empresas na graduação e, rapidamente, percebi a eficácia do design para dar vida aos produtos. Durante toda a época da faculdade, estudei design gráfico e web design por conta própria, fazendo projetos para pequenos negócios locais como freelancer a fim de me sustentar enquanto estudava.

Sei que parece loucura, mas eu realmente gosto de entrevistas para emprego. Na faculdade, eu me candidatava praticamente para qualquer vaga e dizia sim para qualquer entrevista. Era uma oportunidade de baixo risco para praticar a maneira de falar sobre o meu trabalho. Eu adorava ver as pessoas olharem meu portfólio, comentarem sobre o que gostavam ou fazerem perguntas sobre por que eu havia feito o que fizera. Eu ficava empolgado ao explicar minhas decisões de design às outras pessoas naquela época, ainda fico hoje em dia. Adoro falar de design!

Depois de ter me formado, passei por entrevistas para um cargo de gerente de criação de uma equipe de marketing interna com aproximadamente vinte pessoas. Minha última entrevista era com a vice-presidente de marketing. Ela fez perguntas sobre o meu portfólio, sobre o qual defendi meu ponto de vista facilmente. Fez perguntas sobre minhas experiências anteriores e passou os olhos pelo meu currículo, do qual eu, orgulhosamente, me gabava. Porém, ela foi direto ao ponto e me fez a pergunta mais memorável de minha carreira: “Suponha que eu tenha um novo projeto para você. Qual seria a primeira pergunta que você me faria sobre ele?”.

A resposta parecia ser fácil. Minha experiência era limitada, mas essa seria, talvez, a reunião mais comum para um designer: a reunião com um stakeholder. Sem hesitar, comecei com o que parecia ser uma abordagem testada e comprovada em todos os meus trabalhos anteriores: “Esse projeto é para um impresso ou para um site? Será colorido ou preto e branco?”

Usaremos fotografias de bancos de dados ou fotos originais? Quantas páginas terá o site ou o impresso? E, por fim, qual é o prazo?”.

“Você está errado”, ela disse. “Nada disso realmente importa. O ponto mais importante sobre o qual você poderia me perguntar, isto é, a primeira pergunta que você sempre deve fazer é: ‘O que estamos tentando comunicar?’”.

Fiquei atônito. Em silêncio. Eu sabia que ela tinha razão; além disso, ela havia exposto meu ego superficial de design de um modo que me fez sentir pequeno e totalmente perdido em relação a algo em que eu tinha muita confiança: a minha capacidade de falar sobre design.

A boa notícia é que eu consegui aquele emprego e tive vários desde então, mas nunca mais me esqueci daquele erro. Eu não havia sido suficientemente astuto para reconhecer que minha stakeholder tinha uma agenda diferente da minha. Fracassei em entender quais eram suas necessidades ou em considerar suas preocupações. Para ela, era um projeto que dizia respeito à comunicação. Para mim, era somente uma questão de pixels. Naquele momento, percebi que minha capacidade de falar com outras pessoas sobre design era essencial. Eu devia levar em consideração as necessidades de meu público-alvo. Meus designs tinham de *fazer* algo para o cliente. Eles deviam resolver um problema. E, se não conseguisse explicar isso, eu estava destinado a cometer um erro novamente. Para que pudesse ter sucesso como designer, eu teria de descobrir como explicar aos meus clientes o que meus designs significavam. Teria de responder às suas perguntas de um modo que fizesse sentido para eles, e não para mim. Teria de explicar o raciocínio por trás de um design usando palavras que eles compreendessem, e esse design teria de atender às suas necessidades.

Se eu pudesse fazer isso – pensei –, eu seria bem-sucedido.

A UX ainda é jovem

Muitas pessoas que trabalham atualmente com UX não se formaram em uma escola especializada na área nem tiveram aulas que ensinassem uma abordagem centrada no usuário. Nós migramos para a área de UX a partir de outras áreas da empresa: marketing, TI, design gráfico, pesquisa. Até mesmo pessoas especializadas em comportamento humano e psicólogos

passaram a se mostrar relevantes na área de UX.

Qualquer que tenha sido o seu caminho, muitos de nós que trabalhamos com UX temos histórias parecidas. A maioria de nós não começou com UX porque a área de UX ainda não existia. Desse modo, temos um mercado de design repleto de pessoas com experiências anteriores totalmente diferentes de seus cargos atuais.

Além disso, em muitas empresas, o design sempre foi apenas um utilitário. Costumávamos contratar designers somente para que nossos produtos parecessem mais profissionais, para nos certificarmos de que a marca era consistente ou explicar uma ideia criativa. Hoje em dia, contratamos designers porque há problemas difíceis a serem resolvidos para que nossos produtos tenham sucesso no mercado. Um design ótimo é a norma esperada. Atualmente, os designers estão no centro do ciclo de desenvolvimento de produtos, de um modo que, no passado, era considerado desnecessário. Atualmente, os executivos também percebem a importância do design e querem ter influência no processo porque seus negócios estão em jogo. Nunca houve tantas pessoas na empresa a perceberem a importância do design para proporcionar uma ótima experiência aos usuários.

O que acontece quando você toma um mercado cheio de pessoas criativas e inteligentes e as joga no meio de um ciclo de produto com problemas de usabilidade e objetivos de negócios a serem considerados? Bem, não é de se surpreender que haja um descompasso entre o que um stakeholder de negócios quer e o que um designer cria com tanto cuidado. E, então, os dois se encontram no meio, em uma reunião.

É nesse ponto que nos encontramos atualmente: em uma reunião com pessoas que não sabem como fazer o nosso trabalho, embora nos digam, consistentemente, como elas acham que deveríamos fazê-lo. É suficiente para deixar qualquer designer maluco.

Este livro está na intersecção entre o mercado de design de UX e os negócios de produtos digitais, em que as expectativas anteriores de que o design é somente uma questão de ter figuras bonitas entram em conflito com ideias marcantes sobre como resolver problemas para os negócios. O crescimento e a maturidade do mercado de UX provocaram mudanças em

nossas funções em vários aspectos, nenhuma tão significativa quanto a necessidade de dar explicações a outras pessoas que não compartilham de nossa experiência com design.

Propósito deste livro

O propósito deste livro é ajudar os designers a se comunicar melhor, a explicar, de forma inteligente, as suas decisões de design às pessoas que exerçam influência em seu projeto. A premissa básica do livro está centrada em uma reunião: uma reunião com clientes ou stakeholders na qual apresentamos nossas decisões de design e falamos sobre elas. Tudo foi escrito com essa reunião em mente: antes, durante e, até mesmo, depois dessa reunião. Tudo que descreveremos tem como foco essa reunião e foi escrito com o intuito de ajudar você a ser um profissional mais bem-sucedido para liderar, participar e obter apoio nessas situações.

Algumas dessas reuniões envolverão muitas pessoas, mas a maioria envolverá poucas. Algumas poderão ocorrer em uma sala de reuniões, enquanto outras serão conversas improvisadas no corredor ou conversas online. Não fique obcecado com esses detalhes; em vez disso, mantenha o foco nos princípios gerais que podem ser aplicados em qualquer situação. O objetivo é se manter flexível e ser capaz de se adaptar rapidamente a diferentes situações.

Descreverei, com detalhes, como anotar tudo por escrito, fazer perguntas, aprimorar suas habilidades como ouvinte ou fazer vários designs. Pode parecer que seriam necessárias semanas para se preparar para falar com alguém sobre o seu trabalho! Na verdade, porém, tudo acontece com muita rapidez. Às vezes, você terá bastante tempo para se preparar. Em outras ocasiões, será necessário dar uma resposta imediata e contar com seu discernimento para tomar decisões rapidamente. É por isso que desenvolver essas habilidades e transformá-las em hábito é tão importante. Você vai querer que articular (explicar) decisões de design seja algo que possa ser feito naturalmente, a ponto de você não precisar mais de um esforço consciente para aplicar todos os conselhos que estão neste livro.

Permita-me ser bem claro: essa não é uma questão de uma mentalidade do tipo “*nós versus eles*”, que sugira que os designers estejam sempre certos e

os stakeholders, por sua vez, sejam aqueles que tomam decisões ruins. Articular decisões de design diz respeito a criar um ambiente em que os stakeholders possam perceber claramente a expertise e ver o processo de raciocínio dos designers, de modo que queiram dar seu apoio. Trata-se de construir uma relação de confiança, demonstrar eficácia e fazer isso de uma forma agradável e convincente.

Com efeito, um dos pressupostos assumidos neste livro é o de que o seu design é a opção correta. Devo supor que você fez suas pesquisas, tomou boas decisões, está resolvendo um problema para os negócios e o design que você propõe é a escolha certa. Se isso não for verdade, nenhum discurso que você possa fazer aos stakeholders fará qualquer diferença.

Falar com as pessoas sobre design pode parecer uma aptidão básica, mas na verdade é uma tarefa muito difícil. Com base em minha experiência, posso dizer que os designers têm muita dificuldade para se comunicar de modo eficaz com as pessoas que não são designers. Assim, prossiga com a leitura e aprenda a se comunicar melhor com os stakeholders, mantenha sua sanidade e proporcione a melhor experiência possível aos usuários.

Quem deve ler este livro

Este livro foi escrito principalmente para designers que trabalham com stakeholders que não sejam designers: designers gráficos, web designers, designers de UX, de interação, de interface ou designers visuais.

Designers

Se você já passou pela experiência de ver um stakeholder insistir sobre uma mudança da qual você discordava, este livro foi escrito para você. Uma situação comum é os designers acharem que sua própria expertise e sua capacidade de julgamento são colocadas de lado por stakeholders que não conhecem muito de design. Este livro tem como propósito resolver esse problema e ajudar você a convencê-los de que suas decisões são as melhores opções.

Designers experientes

Talvez você considere que já trabalha há muito tempo nessa área e já tem as

habilidades suficientes para articular as decisões de design. Isso pode ser verdade, mas com que frequência você aplica um esforço consciente, de forma bem planejada, para apresentar o seu trabalho? Além de confirmar o que você já sabe, apresentarei várias táticas de caráter prático para que você possa colocá-las facilmente em ação.

Articular decisões de design não é algo que você possa aprender, se tornar especialista no assunto e nunca mais precisará aprimorar novamente. É uma tarefa que exige um esforço consciente constante, além de prática. Você pode até ser faixa preta, mas, sempre que entrar no ringue, poderá perder se não tiver se exercitado, ou não estiver pronto nem atento.

Toda a equipe de produto

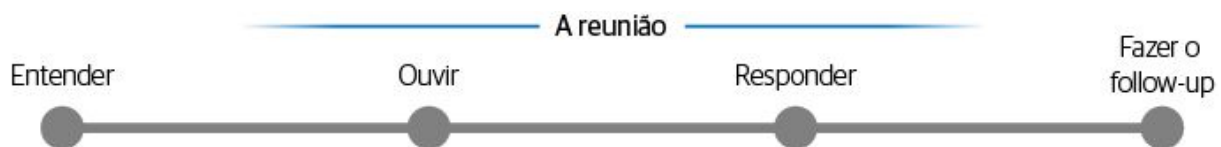
Apesar de o livro ter sido escrito para designers, pelo fato de não ser uma obra de caráter técnico e lidar com vários problemas comuns, é possível relacioná-lo a vários outros cargos na empresa, e as pessoas que os ocupam poderão se beneficiar com as dicas e as boas práticas apresentadas. Já falei com vários pesquisadores, desenvolvedores, estrategistas de conteúdo e donos de produto (product owners) que se beneficiaram com os conceitos e as ideias contidos neste livro.

Como este livro está organizado

O Capítulo 1 começa mostrando como e por que a comunicação é uma parte essencial do processo de design nas empresas atuais. Nossos designs não falam por si mesmos; portanto, é preciso saber que uma comunicação clara é o componente que está faltando em vários processos de design.

Os Capítulos de 2 a 10 estão organizados de forma linear e têm como ponto central a reunião com os stakeholders. Descreveremos o processo de como ocorrem a reunião e a apresentação do design. A cada passo, você verá uma linha do tempo (como a que apresentamos a seguir), a qual mostra em que ponto da reunião estamos. No caminho, discutiremos questões como: de que forma podemos entender os pontos de vista dos stakeholders, como ter empatia com eles e como fazer os preparativos necessários para a reunião com os stakeholders. Durante a reunião propriamente dita, veremos as habilidades implícitas e explícitas para ouvir, e aprenderemos a assumir a

mentalidade correta antes de responder. Em seguida, proponho várias táticas e fórmulas simples que ajudarão você a obter apoio para os seus designs, dando a melhor resposta possível. Mesmo depois de concluída a reunião, será necessário fazer um acompanhamento e incluir ajustes em seu trabalho para garantir que a melhor experiência possível seja assegurada aos usuários. Do início ao fim, esses capítulos abordarão tudo que você precisa saber sobre a reunião com os stakeholders para falar sobre suas decisões de design.



Como trabalhar com pessoas nem sempre é um processo linear exato, apresentarei algumas dicas e boas práticas que serão relevantes em vários outros aspectos de seu trabalho. Por exemplo, a abordagem de fazer boas anotações será discutida com detalhes, tanto no Capítulo 3 como no Capítulo 9, mas aplicá-la para documentar as decisões de design será relevante em todos os passos de seu processo de design.

Por fim, encerro o livro com o Capítulo 11, “Como os executivos podem ajudar os designers”. Este capítulo foi escrito para os stakeholders que são executivos, mas não são designers, e tem como propósito servir de recurso para qualquer pessoa que esteja envolvida na tomada de decisões de design. Gerentes, executivos e líderes de negócios se beneficiarão ao aprender a trabalhar com os designers de modo mais eficaz. Incentivo os designers a compartilhar esse capítulo com os stakeholders executivos.

Por que escrevi este livro

Escrevi este livro porque gostaria de ajudar os designers e as empresas a promoverem boas experiências, já que há uma grande lacuna na comunicação entre os designers e os stakeholders. Para preencher essa lacuna, apresento conselhos reais e práticos que poderão ser prontamente aplicados em seu trabalho. Fiz isso, em parte, para documentar e dar clareza às minhas próprias ideias acerca de como o design é influenciado pela comunicação, mas também para ajudar a justificar as tarefas que executo no dia a dia. Este livro é a minha lista pessoal de verificação sobre como falar

de design, e estou empolgado em compartilhá-la com você. Espero que seja uma ferramenta útil para você também.

Conheci muitas pessoas ótimas por causa deste livro. Os relacionamentos, as conexões, as conversas, as dicas e os conselhos tiveram um valor inestimável. Foi uma experiência incrível e gostei muito de ser um facilitador nessa conversa sobre uma área importante de nosso mercado. Além disso, tive a oportunidade de viajar pelo mundo todo para dar palestras em conferências e trabalhar com equipes com as quais, do contrário, jamais teria o prazer de ter conhecido. Recebo mensagens de pessoas que me dizem que este livro mudou suas carreiras para melhor, ou que ele as ajudou a obter uma promoção. As pessoas compartilham histórias sobre como aplicaram uma tática e se ela funcionou ou não. Tive o prazer de liderar dezenas de equipes em workshops nos quais colocamos em prática, discutimos e aprimoramos essas habilidades pessoalmente.

Gostaria muito de ouvir o que você tem a dizer também. Sinta-se à vontade para entrar em contato comigo, me seguir no Twitter, me adicionar no LinkedIn ou compartilhar uma história sobre como você lidou com esse problema. Acima de tudo, espero que o livro possa ajudar você também.

Adicione-me no LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/tomgreever>

Siga-me no Twitter: <https://twitter.com/tomgreever>

Siga-me no Instagram: <https://www.instagram.com/tomgreever>

Você pode encontrar vários artigos, podcasts e vídeos sobre esse assunto em meu site: <https://tomgreever.com>

Como entrar em contato conosco

Envie seus comentários e suas dúvidas sobre este livro à editora escrevendo para: novatec@novatec.com.br.

Temos uma página web para este livro na qual incluimos erratas, exemplos e quaisquer outras informações adicionais.

- Página da edição em português

<https://novatec.com.br/livros/articulando-decisoes-de-design>

- Página da edição original em inglês

<https://www.oreilly.com/library/view/articulating-design-decisions/9781492079217/>

Para obter mais informações sobre os livros da Novatec, acesse nosso site:

<http://www.novatec.com.br>

Agradecimentos

Alguém me perguntou um dia o que eu faço para relaxar. Leitura? Filmes? Exercícios? Embora eu aprecie essas atividades, depois de pensar no assunto por um instante, eu disse que, para mim, a melhor maneira de relaxar e descansar a mente é passar um tempo com minha esposa Hannah e conversar com ela. Este livro não teria sido possível sem o seu apoio, sua compreensão e seu incentivo. Hannah é minha pessoa favorita, uma colaboradora meiga e uma parceira dedicada. Ela é muito mais inteligente que eu e contribuiu mais com este livro do que lhe foi creditado. Eu não poderia ter escrito este livro (duas vezes!) sem o seu sacrifício. Te amo, doçura.

Também devo muitos agradecimentos aos revisores: Dennis Kardys, Christy Ennis-Kloote, Anthony Armendariz, Heather Wydeven, C. Todd Lombardo, Brad Nunnally, Cynthia Savard Saucier, Dan Klyn, Kate Rutter e Cindy Alvarez. Este livro está muito mais claro e contém um número significativamente menor de erros por causa da ajuda dessas pessoas.

Por fim (mas, certamente, sem que seja menos importante), preciso agradecer a todos os meus clientes atuais e anteriores, chefes, gerentes e executivos. Sem vocês, este livro não teria sido possível. De fato, cada pessoa que, de alguma forma, já trabalhou comigo faz parte deste livro. Eu me tornei bom em falar de design por causa de vocês. Eu tive de ser! Vocês não me deram opção! Adquiri essas habilidades ao longo de anos trabalhando com *vocês* e agora é hora de compartilhar este livro com o mundo.

Ótimos designers se comunicam muito bem

Você já teve de fazer mudanças em seu trabalho de design com as quais não concordava? Eu também! Não é fácil falar de design, particularmente com pessoas que não são designers. A capacidade de articular (explicar) decisões de design de modo eficaz é essencial para o sucesso de um projeto, pois, em geral, a pessoa mais articulada vencerá. Com efeito, eu diria que a diferença entre um bom e um ótimo designer está em sua capacidade não só de resolver problemas com o design, mas também de explicar, de forma articulada, como a sua solução os resolverá, de uma maneira que seja convincente, promova concordância e obtenha o apoio necessário para que o projeto prossiga. É disso que trata este livro: como obter apoio para as suas decisões de design.

Há muitas pessoas envolvidas no processo de design. O que antes estava relegado a uma estética visual atualmente ocupa o centro da atenção de todos. As pessoas por toda a empresa percebem a importância de proporcionar uma ótima experiência aos usuários, e todos querem participar. Profissionais de marketing, executivos, desenvolvedores, gerentes de produto e até mesmo o pessoal da contabilidade vão querer dizer a você como eles acham que deve ser o design. As pessoas se sentem empolgadas com a UX (User Experience, ou Experiência de Usuário) porque reconhecem o efeito que ela tem sobre o produto, os negócios e o objetivo final da empresa no longo prazo. A boa notícia? Você é uma pessoa muito popular!

A grande reunião

Um certo domingo em janeiro, tive de pegar um voo tarde da noite para San Francisco para participar de uma reunião com um cliente na manhã seguinte. Mas essa não era uma reunião qualquer. Cerca de uma dúzia de pessoas de diferentes áreas da empresa estava apresentando seus designs para o CEO de um grande site de vendas a varejo. Vice-presidentes,

diretores, donos de produto e designers de UX estavam todos envolvidos em organizar um evento de três horas que estabeleceria as bases dos projetos para toda uma temporada, desde que conseguissem o apoio desse único executivo.

Depois de ter trabalhado com vários gerentes de produto e ter participado de várias reuniões, eu conhecia o trabalho que estava apresentando e comecei a preparar meus slides. Na sexta-feira anterior, eu havia participado de uma audioconferência de quatro horas, durante a qual todos da equipe colocaram em prática a sua apresentação para um VP, que deu feedback e fez sugestões sobre como apresentar as ideias para o CEO da melhor forma possível.

Tudo estava centrado em torno de um único ponto: apresentar as ideias de design para um CEO com o intuito de obter seu apoio e conseguir sua adesão. Houve outras reuniões sobre a reunião, discussões sobre o que ele poderia dizer, trabalhos até tarde da noite para que tudo estivesse correto e reorganizações de agendas para fazer acontecer. Pessoalmente, eu passaria dezesseis horas viajando, duas noites em um hotel e um dia inteiro em uma sala de reuniões somente por causa dessa única reunião. Felizmente, correu tudo bem. O CEO foi muito simpático, ofereceu ótimos feedbacks e todos estavam prontos para implementar o trabalho para o qual haviam feito o design.

Contudo, essa não é a parte importante dessa história.

O que ficou para mim disso tudo foi o volume de esforços investido somente para explicar as ideias de design a uma única pessoa. O tempo que os outros designers haviam gastado para criar os mockups (protótipos) era trivial em comparação ao tempo e à energia gastos para encontrar a melhor forma de explicá-los. *Falar sobre os designs era mais importante que os próprios designs.*

Talvez você não esteja em uma equipe grande como essa, ou não trabalhe para uma empresa grande na qual uma reunião com o CEO é um acontecimento relevante como esse; apesar disso, o princípio será o mesmo. O modo como falamos sobre o design para os nossos stakeholders é essencial para o sucesso de nossos projetos.

O design é subjetivo... de certo modo

Quando eu entrevisto designers para um cargo em minha equipe, sempre faço a seguinte pergunta a eles: “O que faz com que um design seja bom?”. O modo como as pessoas respondem a essa pergunta me diz muito sobre o que elas pensam sobre design e, em particular, sobre a UX. A maioria das respostas é previsível, mas, em geral, elas tendem a soar como: “um bom uso do espaço”, “simplicidade” ou, um dos meus favoritos, “quando não dá para remover mais nada”. Bem, não há nada de errado com essas respostas. Elas expressam o modo como muitas pessoas encaram o design, mas não são o que realmente faz um design ser bom aos olhos de um negócio. Não é a abordagem que eu desejo para os designers de minha equipe, pois essas ideias falam de subjetividade, de uma estética com a qual nem todos concordarão.

Não tenho muita certeza de onde esses designers tiraram definições que soam mais como algo extraído diretamente das memórias de Jonathan Ive.¹ Não acho que eles aprenderam isso na escola de artes. O que me preocupa é que eu acho que eles tomaram essas frases de efeito de um fenômeno de design de mídias sociais em que “UX” significa “algo que pareça tão interessante quanto um iPhone”. Eles as adotaram com base em uma mentalidade de competição por popularidade, na qual se acredita que beleza é o mesmo que usabilidade. É a mesma cultura que faz com que designers bem-intencionados criem um mockup (protótipo) para o “redesign” de qualquer site ou aplicação popular, sem ter qualquer pista sobre as necessidades daquele negócio. A solução diz mais respeito a curtidas do que à resolução de problemas.

A verdade é que todo design é subjetivo. O que uma pessoa gosta, outra pessoa pode detestar. O que parece óbvio para mim pode não ser óbvio para você. O que funciona em um contexto poderia falhar lamentavelmente em outro. É por isso que o design é algo sobre o qual é tão difícil falar, particularmente com pessoas que não são designers. Há pouco entendimento comum sobre o que é, ou deveria ser, o design.

Muitos caciques

Seria fácil criar designs se não fosse o fato de que outras pessoas no projeto

poderiam discordar de nossas decisões. Na verdade, elas vão!

Há muitas pessoas que podem conhecer pouco, ou nada, de design, mas têm autoridade para supervisionar e determinar nossa prática de design. São investidas de interesse em participar da conversa, mas não são designers treinados nem têm o mesmo nível de conhecimento sobre design ou tecnologia que nós temos.

Além disso, essas pessoas muitas vezes admitirão, com satisfação, que não são experts no assunto. Elas sabem que não sabem; apesar disso, continuam insistindo que suas ideias e opiniões estão corretas. Essa é uma das partes mais bizarras de nosso relacionamento com os stakeholders! As pessoas admitem prontamente que não são boas para fazer o nosso trabalho, mas insistem em fazer mudanças que acreditamos serem prejudiciais à experiência dos usuários. Elas dizem que confiam em nós como experts; apesar disso, com frequência, rejeitam nossas ideias. Essa situação pode ser extremamente humilhante e confusa, mas o problema talvez não seja exclusivamente deles.

Esses stakeholders precisam fazer parte do nosso processo, mas nós resistimos em incluí-los de uma forma que possam contribuir, sem atrapalhar nossos objetivos. Precisamos descobrir como fazer isso.

Todos são designers!

Todos sabem o que é um bom design quando o veem, mesmo que não saibam como criá-lo. Parece frustrante (e até mesmo ridículo), mas é verdade. O mesmo pode ser dito no caso de outros tipos de arte, por exemplo, a música. Posso não saber como tocar um instrumento, mas posso decidir que tipo de música eu gosto (ou não gosto). Embora possa haver diferentes preferências, todos nós somos capazes de escolher o tipo de música que queremos ouvir, independentemente de saber reproduzir esses sons por conta própria.



SE OS ENGENHEIROS FOSSEM
TRATADOS COMO OS DESIGNERS

Andy Zelman, Skeleton Claw Comics. (Usado com permissão: <http://skeletonclaw.com>)

A interface é a sua interface

Como o trabalho de design, com frequência, é muito visual, as pessoas se preocupam com a parte que veem, tocam ou com a qual interagem. Elas se preocupam com a interface. No entanto, quando seu trabalho é criar a interface de usuário, todos se preocuparão com tudo que você fizer! Todo o seu trabalho será exposto; portanto, naturalmente, atrairá mais opiniões e ideias em comparação com várias outras áreas da empresa.

Nosso trabalho é essencial para o sucesso dos produtos de nossa empresa, portanto, devemos assumir a responsabilidade de mostrar às pessoas como e por que o nosso trabalho é tão importante. Essa parte não se dá automaticamente. Exige trabalho, exige prática, mas, acima de tudo... exige uma boa comunicação.

Trabalho em equipe

A colaboração parece ser a parte mais importante de um ótimo trabalho de design: diferentes opiniões reunidas para criar a melhor solução possível. É isso que todos realmente querem. A imagem que formamos é a de um grupo de intelectuais respeitáveis, debatendo as soluções corretas de forma apaixonada, resultando, em última análise, em uma discussão colaborativa e um design ideal que ninguém poderia ter imaginado sozinho. Um trabalho de equipe em sua melhor forma! Todos saem satisfeitos, realizados e são respeitados – prontos para o próximo desafio de design, certo? Acreditamos que queremos esse tipo de colaboração, mas a situação se torna muito mais complicada quando discordamos uns dos outros. Quando discordamos, tendemos a ficar na defensiva. Quando ficamos na defensiva, deixamos de manter o foco nos verdadeiros problemas. A reunião termina, não com colaboração, mas com um compromisso firmado por entre dentes e, muitas vezes, com uma experiência de usuário problemática.

Em situações como essas, as reuniões podem facilmente se transformar em um design-por-comitê. Todos têm uma sugestão sobre como resolver um problema. Ouvimos diferentes opiniões de cada lado e somos incapazes de defender nossas próprias escolhas diante dessa enxurrada de feedbacks. Uma sugestão evolui para uma ideia sobre outra questão. Essa ideia faz surgir um pensamento sobre algo diferente. Se não houver um controle, a conversa poderá se perder em uma espiral descontrolada, transformando-se em uma confusão de ajustes bem-intencionados que, coletivamente, farão com que os objetivos gerais do projeto estejam condenados. Aquilo que pretendíamos fazer juntos foi turvado por um pensamento de grupo e por uma mentalidade de rebanho. Lembre-se de que trabalho em equipe sempre começa com trabalho.

Botão do CEO

Por causa desse problema, vemos situações como a do *botão do CEO*.

O botão do CEO é uma requisição inusitada, ou ainda inesperada, de um executivo para que uma funcionalidade seja adicionada, a qual acabará totalmente com a estabilidade de um projeto e prejudicará o próprio propósito da existência de um designer.

É engraçado porque é verdade. Você poderia passar semanas ou meses desenvolvendo o melhor aplicativo possível. Sua equipe fez uso de todas as boas práticas existentes. Você fez testes de usabilidade para provar que a solução funciona. Apesar disso, um executivo pode chegar e acabar com tudo. Queremos evitar isso.

Síndrome da página inicial

Outro problema comum é a *síndrome da página inicial*.

A síndrome da página inicial é uma condição na qual a tela inicial de uma aplicação ou de um site se torna um repositório para tudo, contendo uma infinidade de links, botões e banners de anúncios que arruinarão a trama da usabilidade, fazendo com que os designers chorem amargamente antes de dormir.

Você sabe que, às vezes, não importa o quanto nos esforcemos, a página inicial simplesmente se transforma em uma confusão enorme. Todos querem que sua unidade de negócios esteja representada na página inicial. É como se algo não existisse se não estiver na página inicial. Aquela novidade que estamos lançando? Coloque-a na página inicial. E aquele outro negócio que não está tendo um bom desempenho? Talvez, se o colocarmos na página inicial, vai melhorar. Parece familiar? Temos de aprender a lidar com esse fenômeno.

A comunicação é o trabalho

A boa notícia é que não precisa ser dessa forma. É possível evitar a desordem e o comprometimento tão frequentes no design organizacional por meio de uma melhor comunicação com os nossos stakeholders. Tenho constatado que a maior parte de problemas ou preocupações para os quais nosso stakeholders chamam a nossa atenção muitas vezes é apenas uma questão de mal-entendido ou falha na comunicação. O modo como falamos com eles sobre os nossos designs é essencial para garantir que sempre

tenhamos a melhor experiência de usuário possível no final.

Faz sentido quando pensamos no assunto. Todos os relacionamentos humanos, na verdade, nada mais são do que uma série de compreensões e incompreensões relacionadas. Nem sempre temos controle sobre como as outras pessoas nos entendem no início. Todos trazem suas experiências anteriores às conversas que temos no cotidiano. Entretanto, temos controle sobre como nos comunicamos com as pessoas de modo a influenciar esses futuros entendimentos. A forma como conversamos com as pessoas e aquilo que dissermos influenciarão suas respostas.



Sei que disseram que seu trabalho era fazer o design dos produtos, mas, na verdade, a comunicação é o trabalho.

Bons comunicadores vencem

De modo geral, ser um melhor comunicador fará com que você tenha mais oportunidades. Fico impressionado com a quantidade de designers que se

candidatam a um emprego, mas não têm as habilidades básicas de comunicação. As pessoas me enviam currículos sem explicações, se esquecem das entrevistas ou não seguem as instruções. No fim das contas, procuro somente candidatos que possam se comunicar bem; desse modo, os comunicadores ruins são rapidamente descartados.

É comum que meus líderes ou clientes afirmem que um dos motivos pelos quais me contrataram é porque é difícil encontrar pessoas que sejam confiáveis e possam se comunicar de modo eficaz. Já ouvi muitas histórias sobre ex-designers que simplesmente não eram bons em definir expectativas, seguir instruções ou articular (explicar) o seu trabalho de forma clara. A necessidade de trabalhar com outras pessoas no projeto, particularmente com desenvolvedores e gerentes, com frequência, é aquilo que diferencia os bons dos maus designers. Não é uma questão de ser capaz de criar o design mais inovador possível, mas de trabalhar com as pessoas de uma forma que elas tenham confiança em você e em sua expertise.

Seu trabalho será mais fácil se você for um bom comunicador. Por mais que pareça estranho, talvez isso seja tudo que é necessário para diferenciar você dos outros designers – mesmo de designers que possam ser mais talentosos que você do ponto de vista artístico. É muito simples: bons comunicadores vencem.

Ser articulado significa ter sucesso

No entanto, a questão vai além de apenas usar palavras. Temos de transformar essas palavras em algo que provocará mudanças ou que levará as pessoas a apoiarem nossas decisões. Temos de explicar por que fizemos o que fizemos. Não se trata somente de usar palavras com frequência ou persistência; trata-se de usá-las de uma maneira que seja envolvente e convincente. Trata-se de ser articulado.

O segredo para ser articulado é conhecer a mensagem que você quer comunicar, bem como a resposta que deseja receber. Se puder aprender a criar suas mensagens de modo que elas levem à resposta desejada, você perceberá que terá muito mais sucesso em conseguir aquilo que é importante para você.

As melhores ideias (nem sempre) vencem

Pode parecer que as melhores ideias sempre deveriam vencer, ou que um ótimo design deveria falar por si mesmo, mas não é assim que as situações se desenrolam na vida real. Acreditar que as melhores ideias são as que serão escolhidas é ser altruísta demais. Talvez elas devessem, mas trata-se do mundo real, e os seres humanos fazem parte da equação. As melhores ideias (infelizmente) se misturam em uma amálgama de reuniões nas quais outras necessidades competem por atenção. A pessoa que puder convencer a outra de que está certa é aquela que sairá vencedora. Seu design poderia ser revolucionário, mas é mais provável que uma pessoa que venda a ideia de modo agressivo e fale bem obtenha o apoio se puder convencer seu chefe de que ela está certa.

Os designers que não têm habilidade para explicar por que fizeram o que fizeram acabam ficando do lado perdedor da discussão, forçados a fazer mudanças das quais discordam, simplesmente porque foram incapazes de rechaçá-las. Isso não quer dizer que o relacionamento com o stakeholder seja conflituoso. Não, essas discussões podem se assemelhar bastante com um bom e sólido trabalho em equipe. Porém, a incapacidade de se fazer ouvir e de articular o seu lado muitas vezes colocará você na posição de fazer mudanças que não proporcionarão os melhores resultados possíveis.

Entretanto, ser articulado a respeito de nossos designs:

Demonstra inteligência

Você é inteligente, sabe do que está falando, tem expertise nessa área e as pessoas poderão confiar em você quanto à solução.

Demonstra seu propósito

Você pensou na solução, correu atrás dela e sua abordagem tem lógica. Essa não é apenas uma ideia aleatória, há propósito e foco.

Expressa confiança

Você sabe o que quer e como fazê-lo. Ter um argumento sólido mostra que você não está indeciso, mas está convencido do que diz.

Mostra respeito

Você dá importância suficiente às opiniões e ao tempo de todos, mostrando que está bem preparado. Você não desperdiça o tempo das

outras pessoas nem as menospreza.

Ser articulado quanto ao design é apresentar uma mensagem que explique *por que* fizemos o que fizemos para ajudar os stakeholders a entender o nosso raciocínio. Mais do que isso, podemos apresentar o nosso trabalho de modo que esteja de acordo com as necessidades e as expectativas *deles* também. Criamos laços de confiança com os stakeholders demonstrando nossa expertise por meio de lógica e raciocínio, dando explicações de um modo que faça sentido para eles. Desse modo, temos de ter domínio sobre o poder da comunicação, ser articulados e usar essas habilidades para ajudar as pessoas a verem que nossas decisões oferecem a melhor solução possível. Ser articulado nos ajudará a ter sucesso.

Como ser um ótimo designer

Para aprimorar as melhores práticas para articular as decisões de design, vamos analisar o que faz com que um design seja bem-sucedido, pois isso constituirá a base para que possamos falar dele. Vamos reduzir a UX à sua essência. Precisamos entender os fundamentos do que constitui uma ótima experiência para que possamos reproduzir essa forma de pensar e a abordagem.

Três pontos essenciais

Vamos voltar à pergunta: *O que faz com que um bom design seja bom?* Poderíamos debater a resposta, mas, quando se trata de criar a experiência do usuário, um design será realmente bom somente se ele resolver um problema. Na maioria das vezes, tentamos resolver problemas para os negócios; tentamos atingir algum objetivo que ajudará os negócios a crescer. Contudo, se colocarmos em prática uma abordagem de design centrada no usuário, devemos também fazer com que nossos designs sejam fáceis de usar para as pessoas que os utilizarão.

Um aspecto de que muitas vezes nos esquecemos, porém, é que há outras pessoas envolvidas que exercem influência em nosso projeto. Apenas criar uma aplicação incrível não é suficiente; também precisamos do apoio de nossa equipe. Sem esse apoio, nosso projeto não poderá progredir.

A diferença entre um bom e um ótimo designer está na capacidade não só

de resolver o problema, mas também de explicar, de forma articulada, o modo como o design o resolve, de uma maneira convincente e que promova a concordância das pessoas. Se puder fazer isso, você será um ótimo designer.

Portanto, eu diria que há três pontos em que todo design deve ser bem-sucedido:

1. Deve resolver um problema.
2. Deve ser fácil para os usuários.
3. Deve obter o apoio de todos.

Esses itens são a base para proporcionar uma ótima experiência aos usuários, a qual uma pessoa comum (por exemplo, seus stakeholders) possa entender. Projetos que fracassam, em geral, são insuficientes em uma dessas áreas. Se puder realizar os três itens, seu projeto será um sucesso.

Vamos analisar cada um desses pontos com mais detalhes.

Resolver um problema

De tudo aquilo que estamos tentando fazer com o nosso trabalho, o principal é resolver problemas: objetivos de negócio, adesão, conversão, interação, feedback. Qualquer que seja o problema, nosso trabalho é encontrar uma solução e avaliar seu sucesso. Como saberemos se o nosso trabalho foi feito? Analisando os resultados antes e depois, monitorando alguma métrica específica e observando a sua melhoria.

Espero que você e sua equipe já tenham essas metas, métricas ou KPIs (Key Performance Indicators, ou Indicadores Básicos de Desempenho) definidos para o seu projeto. Se não tiver, recomendo que você faça isso para que tenha uma referência a ser utilizada em todas as suas conversas. Projetos sem objetivos certamente fracassarão, pois não haverá nenhuma forma de convencer outras pessoas de que você está certo se não houver nada em relação ao qual seja possível avaliar o seu sucesso. Será somente uma questão de opiniões, e a subjetividade dificultará o progresso. Assim, se sua equipe não se preparou para definir esses itens no início, faça isso agora para preservar a sua própria sanidade. Descubra quais são os fatores mais importantes para seus stakeholders – impressões, conversão, cadastro de contas – e, em seguida, escolha um ou dois problemas mensuráveis que

você gostaria de melhorar e anote-os. Defina-os como sua meta e use-os em seu favor quando conversar com outras pessoas.

Embora, sem dúvida, sejamos adeptos de abordar esses problemas para encontrar soluções criativas, nem sempre estaremos em sintonia com o nosso próprio processo de raciocínio para ajudar outras pessoas a compreenderem o porquê de termos feito o que fizemos. É nesse cenário que a nossa intuição se torna muito importante, e é isso que nos torna bons designers: sabemos como resolver problemas com o design. Muitas vezes, para nós, é natural vermos uma solução sem pensar muito no assunto. Em outras ocasiões, poderíamos lutar para achar uma solução por meio de tentativa e erro. Qualquer que seja o caso, fazemos mudanças com o tempo, transformando nossas ideias em algo que agregará valor. A parte difícil, porém, é identificar o que está por trás dessa intuição. Do que é feito esse “parece certo”, de modo que possamos ajudar outras pessoas a verem do nosso ponto de vista? Como essa combinação de pequenas ações resulta na solução correta? A prática de resolver problemas com design também deve estar acompanhada de uma conscientização que nos ajudará a explicar nossas decisões às outras pessoas.

Ao trabalhar com um design, você deverá ter muita consciência de cada decisão que tomar e do motivo por que a tomou. É preciso, o tempo todo, perguntar a si mesmo: *“Qual é o problema que estou tentando resolver com isso?”* No Capítulo 7, listarei alguns dos modos mais comuns com os quais descrevo minhas próprias soluções, mas, por enquanto, basta considerar que você precisa estar ciente de todas as mudanças que fizer, de todos os novos itens que acrescentar e de todas as reorganizações envolvidas para encontrar a interface correta. Essas escolhas inconscientes guardam o segredo para explicar seus designs às outras pessoas e garantir que sua perspectiva como um especialista no assunto permaneça no centro do processo final de decisão.

A melhor forma é anotar tudo. Há algo no ato de passar seus pensamentos inconscientes para um formato mais tangível que permite que você se lembre de tudo que fez. Como há problemas mensuráveis que você está tentando resolver, anote o problema e, em seguida, liste suas soluções ao lado dele. Faça o que for necessário para documentar seu próprio processo de raciocínio.

Gosto de fazer listas, então adoro digitar listas e deixá-las sincronizadas em todos os meus dispositivos. Algumas pessoas preferem usar papel e caneta, permitindo que sua mão execute os movimentos físicos necessários para conectar seus pensamentos ao mundo real. Você pode fazer isso com anotações simples ou com esboços mais complexos. Faça uma lista de suas soluções no papel, ou até mesmo desenhe um storyboard que mostre os efeitos antes e depois de seus designs. O método que você usar para anotar suas respostas não importa. A questão é fazer com que você pense em suas decisões de formas concretas.

Eis alguns exemplos extraídos de meu próprio trabalho:

Problema	Solução proposta
Os usuários não percebem que os controles de filtro atualizaram a lista de resultados porque é uma operação instantânea.	<ul style="list-style-type: none">• Mova o contador de itens da lista para mais perto dos filtros para que o usuário possa ver o número mudar.• Mostre rapidamente um spinner de carregamento em cada caixa de seleção à medida que o usuário a selecionar.• Acrescente um botão Done (Pronto) para fechar o painel, de modo que o usuário saiba que a tarefa foi concluída.
Os usuários não avançam para os próximos passos a partir da página de entrada de marketing.	<ul style="list-style-type: none">• Mova o título e a hero image² para a esquerda a fim de criar espaço para a CTA (Call to Action) à direita.• Mude a cor da CTA para vermelho; atualize a cópia.• Remova a imagem em segundo plano: ela desvia a atenção.• Posicione a lista “Next steps” (Próximos passos) de modo que, em geral, ela se sobreponha ao fold, fazendo com que o usuário queira fazer uma rolagem para a segunda CTA.

Problema	Solução proposta
Os usuários não estão adicionando itens no carrinho de compras a partir da view da lista de “resultados de pesquisa”.	<p>Reduza o número de ações necessárias para adicionar um item no carrinho de compras a partir da pesquisa. Adição com um único toque:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tocar em “Add to cart” (Adicionar ao carrinho) adicionará automaticamente o item no carrinho de compras, sem exigir uma quantidade ou outras informações. • No toque, o botão mudará para uma quantidade cujo valor inicial é 1. O usuário poderá incrementar a quantidade conforme achar necessário. • Remova o botão secundário “Add to cart” (Adicionar ao carrinho) para confirmação. • Nova mensagem com animação para informar que o item foi adicionado. • A chamada para ação “Ready to Checkout?” (Pronto para checkout?) é apresentada abaixo da mensagem. • Itens com opções, por exemplo, cor ou tamanho, terão um valor padrão automaticamente selecionado, mas haverá uma opção para que o usuário o modifique na view.

Também pode ser conveniente descrever seus designs usando somente palavras. Boa parte de nosso trabalho é puramente visual, a ponto de ser difícil entender como “seria isso” em um mundo sem figuras. Como nosso objetivo final é explicá-lo a outras pessoas, por que não tentar descrever todos os detalhes na forma de sentenças, supondo que o leitor não seja capaz de vê-los? Como você descreveria seus designs a alguém por telefone? Ou por email? Descrever por escrito como você vê o seu trabalho revelará muitas de suas motivações, algumas das quais você nem terá percebido que existiam. O propósito desse exercício é ajudar você a revelar seu processo de raciocínio e descrever suas decisões de forma articulada, inicialmente para si mesmo. O objetivo não é fazer disso um substituto para demonstrar seus designs visualmente.

Eis um exemplo extraído de um de meus projetos:

A view de lista é exibida em ordem alfabética, por país, como padrão. O menu de ordenação padrão está disponível na parte superior à direita. Criei cada item da lista exatamente na altura apropriada para um dispositivo móvel que funcione por toque. Na extremidade esquerda de cada item, está a bandeira de cada país. Acharmos que isso facilitaria a identificação para as pessoas. Ao lado da bandeira

está o nome do país em negrito e, em seguida, uma breve descrição do projeto logo abaixo, em uma fonte menor em cinza. Uma referência rápida ao título do relatório. Na extremidade direita desses controles, há dois itens: (1) um resumo dos dados para o tipo de relatório selecionado pelos usuários. Por exemplo, a porcentagem, como 34% para a taxa de infecção, ou o total em um formato conciso, como 1,5 m, será exibido. (2) Uma seta informativa para sinalizar que há mais conteúdo “à direita” se o usuário tocar nesse item. A bandeira permitirá que o usuário encontre o país correto com mais rapidez, enquanto o pequeno trecho com dados o ajudará a saber se ele deve dar um toque para obter um relatório mais detalhado. Com esse design, os usuários poderão navegar rapidamente pela lista a fim de encontrar o relatório correto.

A descrição não precisa ser longa nem deve consumir muito tempo. Não é um trabalho pesado. Faça o que for necessário para ajudar você a dar clareza ao seu raciocínio. Por exemplo, se você se vir comparando seus designs com outra plataforma conhecida, será um bom sinal se sua decisão tiver se baseado na resolução de um problema que a outra plataforma já pode ter solucionado. “Ao tocar o botão, o próximo conjunto de resultados será carregado do mesmo modo que faz o SocialApp.” Não há problemas em tomar decisões com base em outro aplicativo, mas nem sempre essa será a melhor solução. Contudo, isso permite que você se veja diante de uma série de novas perguntas a fim de explorar melhor o seu raciocínio: Por que o SocialApp realiza essa tarefa dessa forma? Nosso contexto é suficientemente parecido? O SocialApp tem algum dado? Eles escolheram essa opção de forma deliberada? Sempre que você for capaz de descrever seus designs, uma parte de seu processo de raciocínio se revelará e isso pode ajudar você a encontrar as melhores maneiras de falar sobre ele.

Não é preciso compartilhar essas anotações com o seu cliente ou o stakeholder. Talvez eles jamais as vejam, e isso não será um problema. Por enquanto, trata-se mais de exercitar o fato de haver um propósito do que de se comunicar com outras pessoas. A lição a ser aprendida nesse caso é que o processo de escrever sobre o que você criar ajudará seu cérebro a conectar os pontos entre o problema no qual você está trabalhando e o modo como seus designs os resolverão. Quanto melhor você for em fazer essas conexões, mais bem preparado você estará para falar delas com outras pessoas. Não importa o que funcione para você, o objetivo, nesse caso, é encontrar uma forma de transformar o seu processo de raciocínio em algo

real, compartilhável e visível, além de identificar as palavras que ajudarão você a se explicar para outras pessoas de um modo que faça sentido.

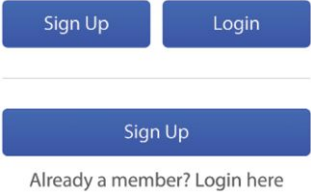
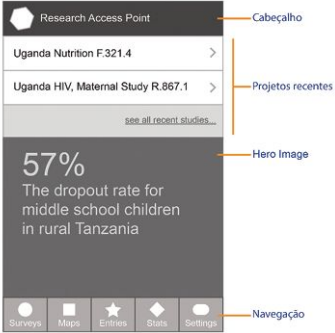
Ser fácil para os usuários

Obviamente, se estamos adotando uma abordagem de design centrada no usuário, temos de criar algo que seja fácil para os usuários. Apesar de saber que a usabilidade é o desafio principal no design, pode ser difícil explicar isso para outras pessoas. Partirei do pressuposto de que você já sabe algo a respeito da usabilidade. O propósito não é dizer como fazer com que suas interfaces sejam fáceis de usar, mas ajudar a pensar em sua abordagem quanto à usabilidade, de modo que você possa falar dela com outras pessoas.

Do mesmo modo que você estava resolvendo problemas e tomando consciência de suas decisões, o mesmo deve ser feito neste caso. A cada passo do processo, a cada decisão que tomar, pergunte a si mesmo: “Como isso afetará o usuário?” O problema para responder a essa pergunta é que, com frequência, simplesmente não sabemos como nossas decisões afetarão nossos usuários. Só poderemos dar nossos melhores palpites, testar e, então, tirar conclusões a partir do que observarmos. Assim como na seção anterior, faça anotações. Você deve ser capaz de responder a essa pergunta primeiro a si mesmo, a fim de que esteja preparado para dar essa resposta aos stakeholders.

Uma forma de registrar como meus designs afetam os usuários é escrever uma história que seja baseada em uma sessão de usuário que eu tenha observado ou que seja, de modo geral, baseada em um caso de uso genérico. Eis alguns exemplos:

Mudanças no design	Como o usuário será afetado
--------------------	-----------------------------

Mudanças no design	Como o usuário será afetado
	<p>Ter dois botões parecidos para Login e Sign Up (Cadastrar) um ao lado do outro é confuso para alguns usuários. Observamos usuários hesitarem para decidir qual botão deveriam escolher porque os botões são muito parecidos. Como Sign Up é o caso mais comum nesse contexto, fiz com que esse botão ocupasse a largura toda do contêiner e troquei o botão de Login por um link textual. Isso deve facilitar o cadastro de novos usuários, ao mesmo tempo que é fácil para os usuários existentes fazerem login. A maioria dos usuários existentes acessará diretamente a página de sua conta por meio de um login automático. Isso deve reduzir a confusão e aumentar a conversão.</p>
	<p>Quando estão em campo, os pesquisadores precisam de um acesso rápido aos seus dados, sem que precisem navegar pelo aplicativo. Assim, em vez de manter a hero image na parte superior da tela de entrada, estamos movendo-a para baixo, em favor de uma lista de “Recent Projects” (Projetos recentes) na parte superior. Os usuários ainda poderão ver essas informações importantes, mas seus relatórios estarão mais facilmente disponíveis porque esse é o principal uso que fazem do aplicativo, depois que já tiverem acessado os projetos.</p>

Falando de forma simplificada, a usabilidade diz respeito a duas questões: bom senso e pesquisa. No início de um projeto, talvez você não tenha muito com que trabalhar no que concerne aos dados ou observações de usuários. Você não terá muita escolha além de dar seu melhor palpite sobre o que funcionará para o usuário. Como especialista em usabilidade, você tem experiência no design de interfaces; portanto, será capaz de fazer suposições bem fundamentadas com base no que você acredita que proporcionará a experiência mais simples possível. É nessa hora que o bom senso entra em cena. De fato, não há motivos para raciocínios exagerados. Crie a solução mais simples que puder imaginar. Crie uma solução que faça sentido e siga em frente.

É claro que o que você acha que faz sentido e o que um usuário faz, com muita frequência, são duas coisas diferentes. É por isso que fazemos pesquisas. Depois de termos apresentado alguns palpites bem fundamentados, precisamos testar nossas ideias usando pessoas reais. Uma pesquisa pode assumir várias formas, mas as ferramentas mais comuns são a análise de dados ou um estudo de usabilidade. Falaremos mais sobre esse

assunto no Capítulo 6, mas permita-me dizer agora que o desafio com a análise de dados é que ela pode nos dizer somente *o que* os usuários fizeram. Ela não nos diz *por que* eles fizeram. A única forma de realmente saber como suas decisões afetarão os usuários é observá-los. Portanto, dê seu melhor palpite com os dados que você tiver, mas teste seus designs com pessoas reais e tome notas. Você poderá se surpreender com os resultados e estará em uma posição muito melhor para defender suas decisões.

Obter apoio

Não basta resolver problemas e criar um aplicativo fácil de usar; se um stakeholder não nos der seu apoio, não chegaremos a lugar nenhum. Você poderia ter o design mais inovador do mundo, mas, se ninguém de sua equipe entender o que você está tentando fazer, você não terá sucesso para implementá-lo.

O que acontecerá se você não tiver apoio? Você terá sempre as mesmas conversas, repetidamente. Quando as pessoas não se lembram dos motivos pelos quais você fez o que fez (porque sua explicação não foi convincente nem memorável), elas voltarão ao assunto novamente na próxima reunião. “Por que é mesmo que concordamos em fazer isso?” Se as pessoas não estiverem convencidas de que você está certo, elas continuarão pensando em alternativas para sugerir. O escopo do projeto aumentará com o tempo, com as pessoas propondo o acréscimo de mais itens: um controle simples, mais um botão, um novo menu. Como resultado, você não conseguirá ser tão rápido quanto necessário porque estará atolado administrando solicitações. No fim, talvez você tenha de lançar um produto com uma experiência de usuário comprometida, tudo porque não foi capaz de conquistar a adesão dos stakeholders para a sua solução.

Ter o apoio de todos de sua equipe é o foco principal deste livro. Não conseguiremos chegar a lugar algum, a menos que sejamos capazes de fazer com que todos estejam em sincronia e concordem em avançar na direção correta. É disso que trata a obtenção de apoio: convencer as pessoas a confiar em nós para a solução. Você deve criar um ambiente no qual todos saibam o que você está fazendo, confiem em sua expertise e apoiem suas escolhas para que você possa avançar para a próxima tarefa.

Uso a palavra *apoio* deliberadamente, em vez de usar, por exemplo,

aprovação ou concordância. Não conseguiremos fazer com que todos concordem com uma solução específica. A aprovação também não é a questão, pois ela implica certo nível de consenso. Isso não é um problema porque não é o que estamos buscando. Estamos buscando obter o apoio das pessoas – para nós, nossa expertise, nossa solução ou nosso plano para seguir em frente. É possível ter o apoio dos stakeholders, mesmo que eles discordem de nossa solução. Nesse aspecto, o que estamos buscando é uma *concordância para seguir em frente*, e não uma concordância quanto à solução. Nosso objetivo não é um consenso, mas ter impulso para seguir em frente. Simplesmente precisamos do apoio deles.

Para obter o apoio necessário, temos de conhecer nossos designs fazendo a seguinte pergunta a nós mesmos: “*Por que essa solução é melhor que a alternativa?*” Implícito nesta pergunta está o fato de que sabemos quais são as alternativas e as consideramos ou até mesmo as testamos, e estamos preparados para explicar por que a nossa solução é melhor.

Para tudo que estiver em nosso design, há outra maneira de fazer o mesmo. Para cada design que criarmos, há uma forma alternativa, em geral, oposta, de resolver o mesmo problema. É por esse motivo que há divergências quanto às soluções, para começo de conversa, e esse é um problema essencial na articulação das decisões de design. Os designers podem ser muito competentes para criar uma solução para o problema, mas somos menos adeptos de entender *todas* as soluções para o problema. Nós nos tornamos muito míopes quando achamos que encontramos a solução.

Eureca! Nossa solução parece tão óbvia que há pouca necessidade de perder tempo considerando qualquer outra abordagem. (Afinal de contas, temos um sprint apertado e precisamos entregar algo para o cliente no fim do dia.) Apesar disso, esse tipo de pensamento quase sempre dá margem a uma conversa para a qual não estamos preparados: quando o cliente sugere uma ideia alternativa que não havíamos considerado.

Ironicamente, em geral, temos consciência de algumas das demais alternativas. Nós, provavelmente, as testamos, movemos itens de um lugar para outro e, em algum momento, chegamos à solução que acreditamos ser a melhor. Contudo, não tomamos consciência de todos esses pequenos movimentos e, desse modo, estamos menos preparados para ajudar outras pessoas a entenderem o nosso processo de raciocínio. Do mesmo modo,

muitas vezes sabemos o que nossos clientes irão sugerir. Se você já trabalhou antes com stakeholders, poderá ter uma boa noção de como eles reagirão (esse assunto será discutido com detalhes no Capítulo 3). Apesar disso, se você é capaz de adivinhar como eles reagirão, mas deixa de considerar essas alternativas e não sabe por que a sua solução é melhor, você terá dificuldades para convencê-los.

A questão é esta: tenha consciência dos motivos pelos quais suas decisões de design são melhores que as alternativas. Assim como nos dois casos anteriores, anote suas respostas. Faça uma lista das outras maneiras pelas quais o problema em questão poderia ser resolvido. Crie uma série de designs alternativos, não os jogue fora, mas deixe-os disponíveis caso precise. Com essas alternativas, faça uma pequena lista das razões pelas quais você acha que elas não resolvem o problema tão bem quanto o design proposto por você. Pensar nessas outras opções de forma crítica ajudará você a se preparar para discutir suas decisões com outras pessoas.

Às vezes, eu crio wireframes muito simples das alternativas, além de minha recomendação. Se o cliente começar a fazer perguntas sobre a solução proposta por mim, poderei rapidamente mostrá-los para demonstrar visualmente as diferenças.



A.



B.



C.

Faça acontecer

Se vamos ser bem-sucedidos em falar de nossos designs com outras pessoas, devemos ser capazes de responder a estas três perguntas sobre o nosso trabalho:

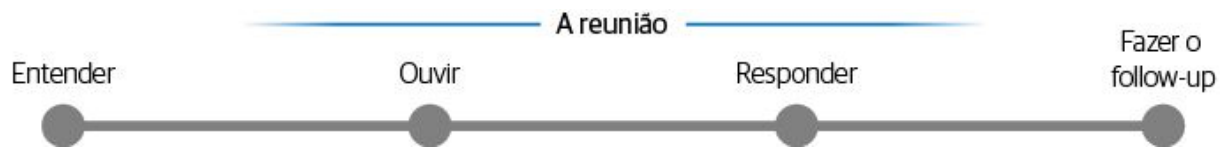
1. Qual é o problema que o nosso design resolve?
2. Como o usuário será afetado?
3. Por que essa solução é melhor que a alternativa?

O propósito de responder a essas perguntas é servir mais como um exercício para você compreender as suas decisões do que ser um método prescritivo para documentá-las. Não se preocupe demais com os detalhes sobre como você escreverá as respostas. Se puder responder a essas três perguntas, você estará no caminho certo para defender suas decisões junto às pessoas que exercem influência em seu projeto. Essas respostas estarão na base de sua resposta para quaisquer preocupações que um stakeholder tiver sobre seus designs.

Sua capacidade de pensar em um problema e articular *qualquer* solução é mais importante do que sua capacidade de sempre fazer o design da solução perfeita. Quando outras pessoas perceberem que você pensou no assunto e há um propósito naquilo que você diz, elas estarão mais dispostas a confiar em você, mesmo que discordem. É assim que você se torna um ótimo designer: descrevendo e explicando seus designs a outras pessoas de uma forma que faça sentido para elas.

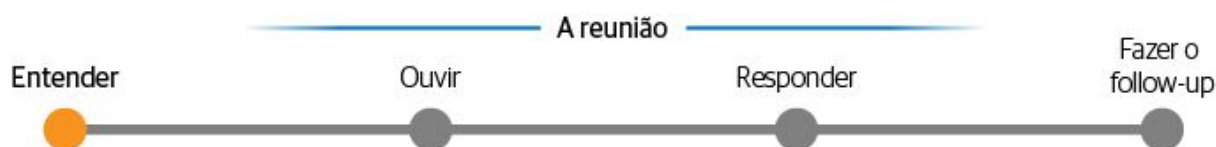
Nesse aspecto, ser um ótimo designer diz respeito tanto às habilidades de comunicação quanto à aptidão em design. Você precisa entender suas decisões e, então, explicá-las de forma articulada a alguém que não saiba tanto de design quanto você. Usando essas perguntas como guia, você poderá encontrar melhores maneiras de explicar suas decisões de design, com o intuito de convencer as pessoas de que você está certo e garantir que os usuários tenham a melhor experiência possível.

Embora seja fácil ver exatamente como ser mais articulado nos ajudará a ter sucesso, na prática, é muito mais difícil e complicado. Ser articulado é mais do que apenas saber dizer as coisas certas, pois nada do que dissermos terá qualquer efeito se não considerarmos primeiro o nosso público-alvo. Reconhecer a importância da comunicação no design faz com que seja natural dar o próximo passo em direção a ser um ótimo designer: começar a ver a situação do ponto de vista de nossos stakeholders.



-
- 1 N.T.: Jonathan Ive é um designer britânico que trabalhou na Apple como líder do departamento de design da empresa e foi responsável pela criação de vários produtos de sucesso da Apple.
 - 2 N.T.: Hero image é um conceito utilizado para destacar a imagem de um produto, com zoom adequado no produto e banners ao lado da imagem, realçando suas características principais.

Stakeholders também são pessoas



Antes de descrever os detalhes acerca de como ouvir e conversar com nossos stakeholders, gostaria de fazer uma pausa para analisar o relacionamento. A atitude mais importante que você pode tomar para melhorar a comunicação entre você e seus stakeholders é melhorar seus relacionamentos, conquistar sua confiança e estabelecer uma ligação que falará mais por você que as palavras que sairão de sua boca em uma reunião.

Há muitos aspectos da vida e do trabalho que são construídos com base em relacionamentos. Não é apenas uma questão de *quem* você conhece, trata-se também da qualidade desses relacionamentos. Precisamos ver o mundo através dos olhos das pessoas que exercem influência em nosso projeto. Temos de entrar na mente delas, identificar o que as motiva e usar essas informações para nos ajudar a abordá-las de uma maneira que seja produtiva e valiosa para todos.

O que é irônico para mim é que os designers de UX são muito competentes para colocar o usuário em primeiro lugar, ter empatia e tentar ver a interface da perspectiva dos usuários. Apesar disso, com frequência, fracassamos em fazer o mesmo com as pessoas que detêm a chave para o nosso sucesso. Vamos aplicar esses mesmos princípios às pessoas com quem trabalhamos para que possamos, juntos, criar um produto melhor. Precisamos ter tempo para entender nossos stakeholders. Mais que isso, precisamos nos envolver com eles em um nível pessoal e melhorar a qualidade de nossas interações.

O propósito deste capítulo é dar um passo para trás no processo, antes de nos vermos atolados em um ciclo de reuniões. Começaremos com uma visão geral dos relacionamentos com nossos stakeholders para que possamos abordá-los do modo mais eficaz possível.

Para isso, precisamos:

Vê-los como seres humanos

Todos estão envolvidos com outros acontecimentos que simplesmente não podemos prever.

Criar experiências compartilhadas

Encontrar um território comum é importante para conquistar a confiança dos stakeholders.

Desenvolver empatia

Conhecer profundamente o ponto de vista dos stakeholders, de modo que sejamos levados à ação.

Fazer boas perguntas

Entender como os interesses dos stakeholders, os quais vão além do trabalho, afetam seus pontos de vista.

Além de passar a conhecer nossos stakeholders, é importante observar os indivíduos que fazem parte de nossa equipe e trabalhar para melhorar a qualidade de nossa comunicação com eles por meio das seguintes atitudes:

Identificar quem exerce influência

Com base no que já sabemos sobre as funções das pessoas na equipe, podemos compreender os valores que determinam suas reações ao nosso trabalho.

Criar bons relacionamentos

Atitudes simples podem fazer muito para estabelecer uma conexão: seja você mesmo, faça algo para as pessoas, dê algo a elas. A comunicação é mais fácil quando há bons relacionamentos.

Conheça o ponto de vista deles

Para abordar as pessoas e responder a elas, devemos conhecer primeiro o seu ponto de vista. Teremos a oportunidade de aprender a falar usando a linguagem delas, conhecê-las melhor e manter nosso projeto sob controle. Em última instância, *nosso trabalho é aprender a fazer com que nossos stakeholders tenham sucesso*, pois, se pudermos ajudá-los a ter sucesso, consequentemente, isso nos ajudará a sermos bem-sucedidos também. Não

é fácil, mas podemos ter uma melhor noção de como são as pessoas quando nos lembramos de que elas são seres humanos, quando encontramos um território comum por meio de experiências compartilhadas, desenvolvemos empatia com o ponto de vista delas e fazemos perguntas que nos fornecem insights sobre o mundo em que elas vivem.

Veja-os como seres humanos

O problema com as pessoas é que somos todos muito imprevisíveis e, apesar disso, somos incrivelmente previsíveis ao mesmo tempo. Muitas vezes, as pessoas, em suas reuniões, estão lidando com situações, tanto em suas vidas pessoais como profissionais, que são mais importantes para elas do que o seu projeto atual de design. As pessoas são ocupadas (ou, pelo menos, elas acham que são). “Há muita coisa acontecendo no momento” ou “Tenho que participar de outra reunião”. Qualquer que seja o caso, muitas pessoas de cuja ajuda você precisa nem sempre estarão concentradas naquilo que você quer que elas se concentrem. Mais do que isso, as atitudes e as respostas dessas pessoas ao seu trabalho talvez tenham mais relação com algo que está acontecendo em uma esfera externa à conversa de vocês do que com aquilo que você está mostrando a elas.

Antes de prosseguir, pare um instante e pense nas pessoas envolvidas em seu projeto. Traga à mente seus rostos, seus nomes e até mesmo seus cargos na empresa. Agora faça uma pausa e lembre-se disto: elas são seres humanos. Cada uma delas é um indivíduo único. Cada pessoa tem sentimentos, emoções e um passado que influencia seu presente todos os dias. Todas elas têm relacionamentos externos ao trabalho, que incluem amigos, esposos e esposas, pais e filhos. Quando saem de sua reunião, elas irão visitar suas mães no hospital. Uma delas terá de levar os filhos para um jogo. E outra irá para casa para uma conversa difícil com a esposa. Apesar do fato de passarmos muito tempo juntos no trabalho, todos os relacionamentos mais importantes dessas pessoas encontram-se em outros lugares.

Não podemos fingir que sabemos realmente o que acontece em suas mentes, mas podemos parar e perceber que o modo como elas respondem às nossas ideias e ao nosso trabalho talvez não tenha (ou provavelmente não tem) nada a ver conosco. Simplesmente há fatores, distrações e problemas de

mais na vida de uma pessoa comum para que possamos supor que aquilo que queremos dela seja aquilo com o qual ela está preocupada. Em psicologia, o conceito de atribuição descreve como as pessoas veem umas às outras e, especificamente, como entendemos o comportamento de outras pessoas. O interessante é que a maioria das pessoas tende a ver o comportamento das outras como um reflexo dos traços particulares de suas personalidades, enquanto nós vemos o nosso próprio comportamento como, basicamente, circunstancial. Perceba que talvez tenhamos uma visão injusta das reações de nossos stakeholders. É natural que acreditemos que a personalidade dos stakeholders (“Eles não são designers”) é que faz com que eles discordem de nossas soluções, mas isso não é verdade.

Sua colega foi meio rude com você no corredor sobre as novas interações que você criou? Talvez ela esteja enfrentando alguns problemas em sua vida pessoal. Aquele rapaz em sua última reunião puxou seu tapete e acusou você de um problema pelo qual, na verdade, era ele o responsável? Talvez ele esteja sendo pressionado pelo chefe. Já aconteceu de um executivo comparecer na reunião e declarar que tudo teria de ser modificado? É possível que ele tenha acabado de sair de uma reunião e seu orçamento tenha sofrido cortes. As reações dos stakeholders ao nosso trabalho de design muitas vezes têm uma explicação que depende de uma circunstância da qual talvez jamais venhamos a saber. Sempre prefiro acreditar no melhor das pessoas a supor o pior acerca de suas intenções.

Nunca me esqueço de uma ocasião em que um gerente veio até nossa equipe no fim do dia com uma solicitação de emergência. De repente, tínhamos de parar tudo que estávamos fazendo para que pudéssemos organizar alguns conceitos para uma ideia diferente e totalmente nova. A única explicação era que aquilo, repentinamente, havia se tornado uma tarefa de alta prioridade. Tentei entender a situação, mas simplesmente não fazia sentido e não condizia com o que havíamos combinado antes. Fizemos o melhor que podíamos para satisfazê-lo; contudo, alguns dias depois, ele desistiu do projeto e nos disse para retomar o nosso trabalho original. Mais tarde, descobri que ele havia perdido um de seus maiores contratos e estava na iminência de não cumprir suas metas financeiras, quando a época de distribuição de bônus estava se aproximando. Esse novo projeto era uma última tentativa para fazer algo acontecer, mas ele jamais nos teria dito isso.

É claro que não foi apropriado que ele tratasse nossa equipe daquela maneira, mas não é essa a questão. A questão é que havia outros fatos acontecendo, sobre os quais não tínhamos conhecimento na época. E, na verdade, *sempre* haverá outros fatos acontecendo, sobre os quais jamais saberemos. *Sempre* há fatores que influenciam os comportamentos das pessoas, acerca dos quais não temos conhecimento. E *sempre* haverá ocorrências que simplesmente não poderemos prever. Sempre. Quanto maior a frequência com que você se lembrar disso, melhor será para você.

Nosso trabalho como designers articulados é reconhecer o suficiente dessa realidade para que possamos conversar com as pessoas com quem trabalhamos, de forma a deixar de lado todas as distrações extras e chegar ao cerne do que precisamos saber para sermos bem-sucedidos. Precisamos reconhecer que o modo como as pessoas reagem ao nosso trabalho pode não ter nenhuma relação conosco ou com nossos designs. Assim, tão frequentemente quanto for necessário, pare, observe as pessoas ao seu redor e lembre-se disto: elas são seres humanos.

Crie experiências compartilhadas

Nossa incapacidade de ver através do ponto de vista de outra pessoa muitas vezes resulta de uma ausência de experiências compartilhadas. Simplesmente não temos o suficiente em comum com elas. Por que algumas pessoas parecem se relacionar melhor do que outras? Por que somos prontamente atraídos por algumas pessoas, mas não por outras? É porque temos algo em comum com elas. Quando temos experiências compartilhadas, temos algo sobre o que conversar. Quando não temos nada em comum com outra pessoa, é quase impossível conversar com elas. Tudo em que pensamos cai no vazio. No entanto, todos têm *algo* em comum com outras pessoas, é por isso que é muito fácil conversar sobre o clima. E, embora falar do clima seja uma experiência perfeitamente apropriada para compartilhar, se quisermos entender nossos stakeholders, temos de estar dispostos a ir além.

Isso não quer dizer que precisamos bisbilhotar suas vidas pessoais. Na verdade, há várias maneiras de criar experiências compartilhadas com outras pessoas em um nível profissional. Pode ser algo tão simples quanto almoçar juntos ou tomar um drinque depois do trabalho. Não importa sobre

o que você vai conversar: trabalho, a vida ou o programa a que você assistiu ontem à noite. A questão é que você afastará a si mesmo e o seu ego do trabalho e das pressões das exigências profissionais constantes. Você estará fora do escritório, fora de seu contexto usual, vivenciando algo com essa outra pessoa que, do contrário, não teria sido possível.

Muitas empresas organizam eventos para fortalecimento de equipes e reuniões informais de funcionários exatamente por esse motivo. Contudo, se isso não faz parte de sua cultura, é possível fazer algo por conta própria. Outras maneiras de criar experiências compartilhadas incluem ir a uma conferência, trabalhar como voluntário no evento anual de caridade de sua empresa ou pedir um conselho à pessoa em questão: “Eu estava pensando em comprar um telescópio e fiquei sabendo que você se interessa por astronomia. O que você recomendaria?”. Encontrar formas de criar conexões com outras pessoas é um passo importante para compreendê-las.

Uma viagem com Josh

Nunca me esquecerei de quão drástico o meu relacionamento com um colega e a forma de encará-lo mudaram depois de ter vivenciado uma experiência com ele. Josh tinha um cargo semelhante ao meu, mas em um departamento diferente. Como consequência, usávamos muitos dos mesmos recursos compartilhados, e nossos caminhos se cruzavam ocasionalmente nos projetos. A impressão que eu tinha dele era de uma pessoa difícil de se relacionar: ele era desorganizado, insensível e eu não tinha respeito por ele. Era particularmente desafiador trabalhar em um projeto com ele porque eu sabia que ele teria muitas ideias diferentes e parecia que essas ideias sempre me davam mais trabalho. Contudo, por acaso, em certo ano, nós acabamos trabalhando na mesma conferência. Viajamos de carro juntos, em uma viagem de aproximadamente três horas. Ficamos no mesmo resort, que acabou se revelando um paraíso para relaxar. Passamos todos os dias fora de nosso contexto habitual organizando tudo, conversando com as pessoas e fazendo a maior parte das refeições juntos. Muito rapidamente, passei a conhecê-lo por meio de nossas experiências compartilhadas.

Quase de imediato, minha opinião sobre Josh mudou. A partir de então, suas sugestões passaram a ser inovadoras! Ele não era mais insensível, mas somente um pouco ocupado demais e menos atento aos detalhes. Nada

havia mudado, exceto o meu próprio ponto de vista sobre ele e o fato de termos experiências compartilhadas. Tornou-se muito mais fácil trabalhar com Josh e conseguir sua adesão nos projetos simplesmente porque tivemos essas experiências compartilhadas. Na verdade, ele passou a ser um de meus maiores aliados.

Você não precisa fazer uma viagem de carro com os stakeholders para ter experiências compartilhadas. Encontrar esse território comum pode ser tão simples quanto trazer à tona um assunto interessante antes de a reunião começar. Você poderia comentar o fato de eles terem um dispositivo com a tecnologia mais recente, estarem vestindo uma roupa da marca que você aprecia ou falar sobre o souvenir de Paris que eles têm na mesa. Tudo que você puder fazer para encontrar um território comum entre vocês fará muito para lembrar a todos (inclusive a você mesmo) que vocês têm interesses comuns. Somos mais do que simples manipuladores de pixels. Somos pessoas. Muitas vezes, o único elemento que nos impede de desenvolver bons relacionamentos somos nós mesmos.

Desenvolva empatia

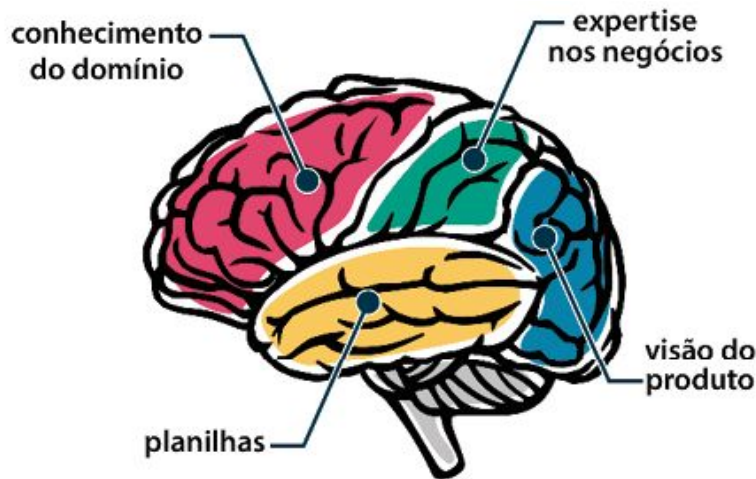
As pessoas na área de UX falam muito sobre desenvolver empatia com os usuários. Se pudermos ter verdadeira empatia com eles, criaremos aplicações melhores. Mas, e quanto aos nossos stakeholders? Precisamos ter empatia com eles também, se realmente quisermos a sua aprovação.

Desenvolver empatia com nossos stakeholders significa tentar olhar para o nosso projeto através do ponto de vista deles, para que não fiquemos na defensiva nem sejamos superprotetores no que diz respeito às nossas próprias ideias. Perceberemos que suas reações e sugestões se baseiam em uma realidade que, para eles, é mais importante que a nossa. Se tiver empatia com os stakeholders, você não só entenderá o ponto de vista deles, como também será levado à ação; você vai querer fazer mudanças em seus designs porque percebe as dificuldades deles.

É nesse ponto que o script vira a seu favor. Se tiver uma verdadeira empatia com seus stakeholders, você verá sua função como a de alguém que os ajudará a ter sucesso. Seu sucesso depende do sucesso deles. Você encontrará meios para resolver problemas para eles, seja se adequando ao ponto de vista deles em seu trabalho de design, ou simplesmente

apresentando o trabalho de uma forma que seja condizente com as necessidades deles. Você perceberá a urgência de atender às necessidades dos stakeholders e vai querer fazer algo a respeito.

Isso não quer dizer que você fará qualquer coisa, ou fará tudo que eles disserem. Significa somente que sua prioridade na comunicação com eles mudou, passando de uma posição defensiva para uma posição de solidariedade. Vocês ainda poderão discordar da solução, mas, ao menos, você estará mais bem preparado agora para conversar com eles sobre suas escolhas. Ter empatia com nossos stakeholders é importante para estabelecer uma mentalidade de base que nos permitirá dar a melhor resposta possível ao feedback que eles nos derem, conforme veremos no Capítulo 5 e nos capítulos posteriores. Não podemos esperar ouvi-los e responder aos seus feedbacks sem antes ter empatia com eles.



O cérebro do stakeholder desmistificado! Nossos stakeholders têm um conhecimento valioso do domínio e informações sobre os negócios de que precisamos para sermos bem-sucedidos.

Liderando com visão

Certa vez, trabalhei com um executivo que era um pensador visionário, mas estávamos desenvolvendo um MVP (Minimum Viable Product, ou Produto Mínimo Viável) simples para a primeira versão. Nas duas primeiras reuniões, ele ficou desapontado com nossas funcionalidades básicas. Ele sabia das restrições do projeto, mas precisávamos de sua adesão para que tivéssemos o seu apoio. Ele estava sempre presente, mas não ficava muito empolgado. No processo de trabalhar com ele, tentei ver o nosso projeto de seu ponto de vista. Como executivo, ele sempre tinha uma visão geral de

tudo que estava acontecendo, de uma altitude de 10 mil metros; apesar disso, estávamos mostrando a ele alguns detalhes que seriam apenas um pequeno pontinho no radar desse produto. Ele estava olhando para o fim do jogo, um lançamento ruidoso com fanfarras, mas nós estávamos concentrados nesse passo intermediário, o aqui e o agora.

Assim, a partir daquele momento, decidi levar dois mockups (protótipos) diferentes em cada reunião. Um era esse MVP básico, modesto e simples. O outro era uma imagem inovadora, sem limites, de algo incrível, que jamais seríamos capazes de desenvolver, pelo menos no curto prazo. Porém, consegui prender sua atenção mantendo os dois conceitos diante dele. Fui capaz de conduzir nossas conversas com essa visão incrível de um futuro almejado, ao mesmo tempo, mostrando e conseguindo seu apoio para aquilo que nos permitiria dar um passo naquela direção. Ele podia ver para onde estávamos indo e, desse modo, estava mais disposto a dar seu apoio ao nosso MVP.

Eu não poderia ter me preparado com essa abordagem se não tivesse sido capaz de ter empatia pela sua posição. Isso exigiu mais trabalho de minha parte, mas, no longo prazo, valeu a pena, pois fez com que nossos designs tivessem prosseguimento. Ele pôde confiar mais em nós porque conseguia perceber a visão. Na verdade, tenho notado que, muitas vezes, uma boa prática ao trabalhar com os executivos é mostrar tanto o que é possível fazer no curto prazo como o que poderá ser feito no futuro. Essa abordagem cria uma energia que mantém todos empolgados, aumentando as chances de os stakeholders apoiarem você.

Faça boas perguntas

Ver a partir do ponto de vista de nossos stakeholders exige muito trabalho e paciência. Não é algo que conseguimos fazer automaticamente, mas exige tempo e prática. Você deve aprender a ver as situações do ponto de vista de seus stakeholders, do mesmo modo que faria com os usuários de sua aplicação – fazendo perguntas. Se quisermos ver nossos stakeholders como seres humanos, criar experiências compartilhadas e desenvolver empatia pela situação deles, a melhor atitude que podemos tomar é simplesmente fazer perguntas.

Meu cunhado Lars é uma das pessoas mais interessantes que conheço. A

qualquer lugar que ele vá, as pessoas gostam de conversar com ele. O engraçado é que ele não parece ser uma pessoa muito extrovertida. Sua personalidade é um pouco reservada, ele é cuidadoso ao falar e nunca fala demais. Apesar disso, parece que as pessoas são atraídas por ele. Quando as pessoas o veem, elas param para conversar. Se o avistam do outro lado de uma sala, elas vão atrás dele. Por quê? É porque Lars é realmente bom em fazer perguntas. As pessoas adoram conversar com Lars porque ele é bom em fazê-las falar. Você sai de uma conversa com Lars com a sensação de que acabou de conhecer alguém que é realmente inteligente, interessante e extremamente interessado em sua vida. Ele é um ótimo parceiro de conversa, não porque é bom em falar, mas porque é bom em fazer perguntas.

A habilidade de Lars em fazer as pessoas falarem mostra que precisamos ser melhores em fazer perguntas às pessoas sobre elas mesmas, de modo que elas se sintam valorizadas e fiquem à vontade para falar conosco. Essa abordagem para relacionamentos e conversas nos ajudará a criar uma reputação que faça com que as pessoas queiram conversar conosco e, como consequência, nos ouçam mais nas ocasiões que forem mais importantes.

Seja pessoal

As pessoas adoram falar de si mesmas. Mesmo as pessoas que são menos inclinadas a dar informações ainda gostam de conversar sobre temas que são importantes para elas. Portanto, reserve tempo para saber um pouco mais sobre cada pessoa para que você possa começar a ver que a vida delas não gira em torno do trabalho. Não faça perguntas do tipo sim/não e não faça perguntas pessoais demais a ponto de ir além do comportamento social costumeiro. Mantenha a leveza, mas deixe que as pessoas digam o que estão dispostas a dizer. Faça perguntas como:

- O que você fez nesse fim de semana?
- Como foi o seu feriado?
- Você assistiu a algum bom filme recentemente?
- Então, o que há de novo?

Essas perguntas, ainda que sejam bem básicas, são importantes. São suficientemente genéricas a ponto de serem apropriadas para qualquer

público-alvo e podem dar início a conversas que ajudarão você a ver as situações do ponto de vista delas. Elas abrirão um caminho que permite que você possa conhecer melhor as pessoas e, em algum momento, possa fazer perguntas mais específicas.

Se você souber que as pessoas têm filhos, pergunte sobre eles. Todos falarão dos filhos para você, e é algo que muitas pessoas têm em comum. O mesmo vale para bichinhos de estimação, as pessoas adoram falar de seus bichinhos de estimação. Eu estava em uma reunião individual com uma stakeholder. Enquanto caminhávamos para a sala de reuniões, perguntei se ela tinha algum bichinho de estimação. Ela pegou o telefone para fazer login na câmera remota que ela havia instalado no cercado para gatos do lado de fora de sua casa. De forma conveniente, a conversa passou rapidamente para tecnologia e o aplicativo que controlava a sua câmera. Isso se converteu naturalmente em uma discussão sobre a UX. Fazer perguntas sobre bichinhos de estimação deu a ela um assunto sobre o qual ela gostava de falar e me deu uma oportunidade para demonstrar minha própria expertise no processo, conquistando a sua confiança e respeito para o projeto que estávamos prestes a discutir. Você não imagina como fazer boas perguntas poderá melhorar seus relacionamentos e ajudar você a conquistar a confiança necessária para falar de seus designs.

Ofereça informações sobre si mesmo

A estrada, porém, não é uma via de mão única. Você também deve oferecer algumas informações sobre si mesmo para fazer as pessoas falarem. Encontre um tema que seja de seu interesse e faça perguntas a respeito do assunto:

- Fui acampar no último fim de semana. Você gosta de acampar?
- Recebemos minha família para um jantar ontem à noite. Você gosta de cozinhar?
- Assisti a esse filme ótimo ontem. Você já o viu?

Fornecer às pessoas um vislumbre de sua própria vida é uma ótima maneira de passar a impressão de que elas são como você. Não importa como elas responderão a você na ocasião, talvez você descubra que têm muito em comum. Eu estava visitando um cliente em Nova York que se ofereceu para

me levar para almoçar em seu carro. Era um carro pequeno, mas, por acaso, percebi que ele tinha um sistema de escapamento modificado. Fiz perguntas sobre o sistema porque estou restaurando, eu mesmo, um carro clássico, e estava curioso sobre o seu interesse sobre carros. Contei-lhe sobre o meu projeto e começamos a conversar sobre carros em geral. Essa conversa se transformou em uma história sobre como ele havia feito um empréstimo para comprar um avião quando tinha somente vinte e poucos anos. Ele ainda era o proprietário desse avião e adorava pilotar. Eu estava trabalhando com essa pessoa havia vários meses, mas não fazia ideia de que ele era um piloto! Com efeito, sempre que conversamos hoje em dia, ele fala das últimas novidades sobre pilotagem porque sabe que eu tenho interesse no assunto. Revelar alguns de meus próprios interesses possibilitou que estabelecêssemos um território comum.

Seja profissional

Ver as situações do ponto de vista de nosso stakeholder, porém, exige que saibamos como eles encaram seus trabalhos e o nosso projeto também. Portanto, é igualmente importante saber como as pessoas pensam no contexto de nosso trabalho. Faça perguntas como:

- O que você achou da reunião da semana passada?
- Como está o seu trabalho naquele outro projeto?
- Você está muito ocupado esta semana?

Se você perceber que está entrando em conflito com as pessoas no comando, é comum que haja divergências entre os objetivos estabelecidos ou as prioridades do projeto e os objetivos e prioridades individuais. Nesse caso, sugiro que você seja o mais direto possível ao tentar descobrir os pontos de vista e as perspectivas das pessoas em situações nas quais isso possa ser difícil de ler. Por exemplo:

- Qual é a sua opinião sobre esse projeto?
- Como esse projeto afeta o seu trabalho?
- Qual é a sua prioridade nesse projeto?

Permitir que as pessoas expressem suas próprias opiniões ou perspectivas pode fornecer insights que difiram dos objetivos da empresa ou do projeto.

Eu estava tendo um pouco de dificuldade com um gerente que estava nos pressionando quanto a algumas prioridades, e suas sugestões pareciam estar em conflito com o nosso objetivo de melhorar a conversão. Perguntei a ele como o nosso projeto o afetaria, e ele disse que sua maior prioridade era migrar da antiga plataforma o mais rápido possível porque, durante a transição, ele estaria pagando pelo desenvolvimento de ambas. Enquanto as duas plataformas estivessem em seu orçamento, ele estaria sujeito a muita pressão. No entanto, ele jamais teria conseguido a aprovação para desenvolver a nova plataforma se o objetivo definido não fosse uma melhoria na conversão. Assim, embora nossa meta oficial fosse aumentar a conversão, sua agenda pessoal consistia em substituir a plataforma o mais rápido possível. Saber disso melhorou significativamente a nossa capacidade de nos comunicarmos sobre os designs e as prioridades pelo resto do projeto.

Novamente, o ponto importante ao fazer perguntas é fazer com que a outra pessoa fale com você sobre o que é importante para ela. Você quer entender melhor o ponto de vista dela para que tenha uma ideia melhor de como lhe responder quando for necessário. É assim que passamos a ter conhecimento do ponto de vista de outra pessoa e nos preparamos para ter um melhor relacionamento, uma melhor comunicação e mais sucesso para proporcionar a melhor experiência possível aos usuários.

Identificando as pessoas que exercem influência

Agora que já consideramos as melhores maneiras de ver a situação pelo ponto de vista de nosso stakeholder, vamos analisar os tipos de pessoas que influenciam nossos projetos para que possamos personalizar essas abordagens com elas.

Em qualquer projeto, há diversas pessoas que exercem influência em seu resultado. Para simplificar, vamos supor que haja somente três tipos principais de pessoas que você precisa compreender:

Pessoas de sua equipe que exercem influência

São as pessoas que estão em sua equipe direta.

Executivos que exercem influência

São as pessoas que supervisionam o seu projeto.

Pessoas externas que exercem influência

São as pessoas externas à sua equipe.

Dependendo da posição dessas pessoas em relação a você, pode ser difícil conhecê-las bem, o suficiente para compreendê-las e entender seus pontos de vista. Nosso trabalho, porém, é identificar essas pessoas e procurar entendê-las da melhor forma possível.

Pessoas de sua equipe que exercem influência

As pessoas que estão sujeitas à sua influência direta são aquelas que você vê e com quem interage no cotidiano. Elas provavelmente incluem outros designers, desenvolvedores, gerentes de projeto ou donos de produto. Pesquisadores, estrategistas de conteúdo e nossos chefes imediatos também fazem parte desse grupo. Talvez seja mais difícil trabalhar com essas pessoas regularmente porque... bem, somente porque você tem que trabalhar com elas regularmente! No entanto, a vantagem é que você terá muitas oportunidades para conhecê-las, descobrir o que as motiva e personalizar a forma como você as aborda de uma maneira que seja condizente com as necessidades delas.

Em geral, sua equipe é o melhor lugar para encontrar pessoas que possam ajudar você em seu projeto. Você terá oportunidades diárias para construir esses relacionamentos a fim de melhorar a experiência do usuário. Quanto mais tempo você puder passar com essas pessoas descrevendo soluções, falando da importância do projeto e determinando um vocabulário básico, melhor será para você no que se refere a criar uma cultura que siga a sua liderança no caso de decisões importantes. É um trabalho árduo porque você terá de mostrar sua determinação todos os dias e encontrar formas de liderar, mesmo que você não seja o líder. As pessoas de sua equipe que exercem influência são os seus aliados mais importantes.

Executivos que exercem influência

As pessoas que estão fora de sua influência imediata, mas têm interesse e exercem influência em seu projeto, são os executivos. O caso mais comum é de um executivo ou gerente que supervisiona sua equipe, talvez um ou

dois níveis acima dela. É o chefe: é a pessoa de cujo apoio você mais precisa. Em equipes pequenas e em startups, pode ser o CEO, com quem você também trabalha com muita proximidade. Em empresas de grande porte, é um diretor ou um VP, e talvez você não tenha um acesso regular a eles. Qualquer que seja o caso, essas pessoas são importantes para o sucesso de seu projeto. Sem o apoio delas, você não terá o que precisa para ter sucesso. Em vários aspectos, comunicar-se de forma eficaz com essas pessoas é o foco principal deste livro.

Felizmente, não há mais do que um ou dois executivos principais que exerçam influência em seu projeto. A dificuldade está no fato de que, em geral, não nos encontramos com eles com muita frequência para realmente entender o seu ponto de vista. Eles estão sempre se alternando entre assuntos e projetos diferentes, e talvez não tenham muito tempo nem capacidade mental para se dedicarem à sua apresentação cuidadosamente preparada. Nesse caso, você terá de fazer uso de muita perspicácia em todas as reuniões, conhecer as pessoas que os conhecem (por exemplo, uma assistente administrativa ou alguém que responda diretamente a eles) e fazer o melhor que puder com as informações limitadas que tiver. Em suma, é preciso entendê-los e responder a eles de modo quase instantâneo. Com o tempo, você desenvolverá um ritmo que poderá melhorar a sua compreensão e ajudará você a se comunicar com eles.

Pessoas externas que exercem influência

O terceiro grupo de pessoas – que importam menos para suas tomadas de decisão no cotidiano, mas também podem ajudar em seu trabalho ou prejudicá-lo – são as pessoas externas que exercem influência. Esse grupo está em uma parte diferente da empresa e, provavelmente, não tem relação com o seu trabalho ou projeto; todavia, alguém dos outros dois grupos poderia dar ouvidos a essas pessoas, e elas poderão afetar o seu projeto indiretamente. Muitas vezes, podemos nem mesmo saber quem são as pessoas externas a exercerem essa influência porque ouvimos falar delas somente por terceiros.

Podem ser pessoas da área contábil e financeira, de TI, do serviço de atendimento ao consumidor ou de RH, dependendo do tipo de aplicativo que você estiver desenvolvendo. Podem ser pessoas externas à empresa

também: um(a) esposo(a), um(a) amigo(a) ou um colega de um executivo que exerça influência. Não é incomum que, nas reuniões, as pessoas digam algo como: “Eu estava mostrando o aplicativo aos meus amigos e eles acharam que o botão não estava suficientemente em evidência”. Então, elas esperam que tomemos decisões de design com base exclusivamente nessa pessoa anônima externa à empresa. Pior ainda é um influenciador externo considerado como parte da base de usuários do produto. “Eu estava mostrando o aplicativo para minha esposa porque ela faz parte do nosso público-alvo, e ela não gostou nem um pouco da visão de tabela!” Sem dúvida, não é um desafio insignificante.

O que os stakeholders valorizam

Dou o melhor de mim para ver as pessoas em diferentes funções como *pessoas* únicas e evito criar estereótipos em minha mente com base em seus cargos. Cada indivíduo é único, e você deve considerá-los de formas diferentes, independentemente de suas funções. Embora isso seja verdade, o ponto de vista de nossos stakeholders sobre o nosso projeto ainda é bastante influenciado pelo modo como eles gastam seu tempo e energia todos os dias. Na medida do possível, vamos analisar algumas das funções mais comuns na equipe, o que as pessoas nessas funções valorizam e o que isso significa para a nossa abordagem. Esse é somente um ponto de partida para ajudar você a entender como diferentes funções afetarão o ponto de vista das pessoas sobre o seu projeto, e em que você pode se concentrar quando trabalhar com elas.

Search the menus (Option+ /) 100% Normal text Arial 11

Tom Greever - Developing Empathy for Stakeholders

Stakeholder Values

Values Comparison

Your values	Their values

Their Values

Because they value...	You should focus on....

Faça o download dessa planilha a partir de: <http://tomgreever.com/resources>

Executivos ou gerentes

Não é exagero dizer que os executivos e gerentes de níveis mais altos têm que lidar com muitas tarefas. Contudo, é mais uma questão de capacidade da mente do que de estar ocupado demais; eles alternam constantemente entre assuntos, projetos e desafios totalmente distintos. Entrar em sua reunião pode até mesmo desorientá-los caso não consigam se lembrar do ponto em que vocês haviam parado. Seu trabalho é deixá-los sintonizados o mais rápido possível, apresentar suas soluções e pedir que deem feedback. Eles querem ver que você pensou na solução e tomou decisões inteligentes, que se alinham à visão que eles têm da empresa.

Pelo fato de eles valorizarem...	Você deve se concentrar em...
----------------------------------	-------------------------------

Pelo fato de eles valorizarem...	Você deve se concentrar em...
<ul style="list-style-type: none"> • Informações concisas • Crescimento dos negócios • Resolução de problemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Ir direto ao ponto • Atingir os objetivos • Descrever a solução

Desenvolvedores ou engenheiros

Trabalhar com desenvolvedores pode ser um dos relacionamentos mais desafiadores para os designers; apesar disso, os desenvolvedores também podem ser nossos melhores aliados. Pelo fato de eles pensarem de modo muito diferente sobre nossos projetos, temos a oportunidade de promover um alinhamento com eles, o que nos ajuda a obter mais apoio de outras partes da empresa.

Em geral, os desenvolvedores se preocupam com um acúmulo de bugs e melhorias, por um lado, e com as direções para futuros desenvolvimentos, com tarefas maiores do que eles conseguem administrar, por outro. Eles tendem a ser mais analíticos; portanto, nem chegam a “ver” alguns dos detalhes de UI cujo design você fez. Os desenvolvedores podem até mesmo se preocupar com o “excesso de design” de algo para o qual eles acham que o esforço extra não compensa. Seu trabalho é ajudá-los a ver a importância de tudo que você fizer, de modo que eles fiquem empolgados com o resultado, ao mesmo tempo que você mostra que compreende os esforços envolvidos.

Pelo fato de eles valorizarem...	Você deve se concentrar em...
<ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver uma só vez e minimizar o retrabalho • A eficiência e um código possível de ser mantido • A compreensão do esforço envolvido 	<ul style="list-style-type: none"> • Entender todos os casos de uso de antemão • Maximizar o escopo existente e reutilizar padrões de UI • Explicar a importância para os usuários ou os negócios

Donos de produto

Se sua empresa é suficientemente grande a ponto de ter um dono de produto (product owner) dedicado, trabalhar com ele será uma de suas principais tarefas. A boa notícia é que os donos de produto tendem a querer que seus produtos sejam os melhores possíveis; portanto, em geral, eles serão um de nossos maiores aliados e ficarão realmente empolgados com as soluções

que propusermos. Receber instruções de um dono de produto, porém, é desafiador, se ele não tiver um bom entendimento sobre design ou do que é tecnicamente possível fazer, ou se não tiver uma visão muito clara dos planos para o produto.

Pelo fato de eles valorizarem...	Você deve se concentrar em...
<ul style="list-style-type: none"> • Inovação e criatividade • Atendimento dos objetivos de negócios • O quadro geral, isto é, a direção no longo prazo 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar novas abordagens para resolver problemas • Associar seus designs aos objetivos de negócios • Como seu design os fará seguir em frente

Gerentes de projeto

A maioria dos projetos terá um gerente de projeto, mesmo que seja por meio de uma combinação de pessoas com diferentes funções. Essa é a pessoa responsável por garantir que o projeto esteja sob controle, dentro do orçamento e do prazo previstos. Os gerentes de projeto estão acostumados a pensar em diagramas de Gantt, prazos e cronogramas de entrega. Seu trabalho com os PMs (Project Managers) é garantir que eles sempre saibam em que ponto do processo vocês estão, alertá-los sobre quaisquer problemas o mais rápido possível e permitir que eles negociem com todas as outras pessoas para que o trabalho seja feito.

Pelo fato de eles valorizarem...	Você deve se concentrar em...
<ul style="list-style-type: none"> • Prazos de entrega e obedecer ao cronograma • Gerenciamento de escopo e de orçamentos • Manter todos informados 	<ul style="list-style-type: none"> • Possíveis ganhos de eficiência ao reutilizar elementos de design • Gerenciar expectativas acerca de qualquer mudança • Atualizá-los quanto ao seu progresso

Profissionais de marketing, conteúdo e criação

Detesto colocar essas três funções na mesma categoria, mas há muita sobreposição em suas funções do ponto de vista de um designer. Algumas dessas pessoas, como os estrategistas de conteúdo, podem estar em nossas equipes multifuncionais. A questão, para os designers, é que há pessoas que estarão mais preocupadas com o conteúdo, a aparência e a copy¹ de seu aplicativo. Pode haver diretrizes para marcas, guias de estilo ou uma linguagem de design definida que oriente a maior parte dessas conversas.

Seu trabalho é estar ciente desses requisitos, descobrir qual é o conteúdo ou a copy aprovados e incorporá-los em seus designs o mais cedo possível.

Pelo fato de eles valorizarem...	Você deve se concentrar em...
<ul style="list-style-type: none">• Consistência da marca por toda a empresa• Uma voz consistente na copy e nas mensagens• Criação de um produto que agregue valor aos clientes e seja vendável	<ul style="list-style-type: none">• Criar estilos condizentes com a marca ou informar qualquer diferença• Garantir que a copy que você usar já esteja aprovada ou, se houver divergências, explicar por quê• Proposta inovadora específica para funcionalidades ou microinterações

Histórias para seus stakeholders

Escrever histórias de usuários é um método popular usado pelos designers e desenvolvedores para entender seus usuários, mas você já escreveu uma história como essa para seus stakeholders? À medida que procuramos entender as pessoas com quem trabalhamos, talvez seja conveniente escrever histórias para que possamos entender o projeto do ponto de vista delas. Eis alguns exemplos para você começar:

Executivos

- Como executivo, gostaria de saber em que minha equipe está trabalhando para que eu possa apresentar um relatório à gerência de nível superior.²
- Como executivo, gostaria de dar feedback sobre o design de meus produtos para que eu possa ajudar você a melhorá-los.
- Como executivo, gostaria de apresentar uma visão e os planos para o futuro para que minha equipe possa se sentir empolgada ao saber a direção para a qual estamos seguindo.

Desenvolvedores

- Como desenvolvedor, gostaria de criar um aplicativo sólido para que eu possa ter orgulho do meu trabalho.
- Como desenvolvedor, gostaria de escrever um código de qualidade para que eu não precise lidar com tantos bugs nem com muita manutenção.
- Como desenvolvedor, gostaria de conhecer todos os requisitos com

antecedência para que eu possa planejar o meu trabalho e aproveitar melhor o meu tempo.

Donos de produto

- Como dono de produto, gostaria de criar o melhor produto possível para que eu possa agregar valor aos nossos clientes e à empresa.
- Como dono de produto, gostaria de apresentar ideias novas e criativas para que eu possa causar uma boa impressão na empresa com a minha liderança.
- Como dono de produto, gostaria de criar um produto que seja simples e elegante, de modo que as pessoas queiram usá-lo.

Gerentes de projeto

- Como gerente de projeto, gostaria de me reunir com todos da equipe para que eu possa garantir que tudo está sob controle.
- Como gerente de projeto, gostaria de reduzir o escopo para que possamos cumprir o cronograma e continuar dentro do orçamento.
- Como gerente de projeto, gostaria de fazer um planejamento cuidadoso para que eu possa garantir que teremos o tempo e os recursos necessários para sermos bem-sucedidos.

Profissionais de marketing, conteúdo e criação

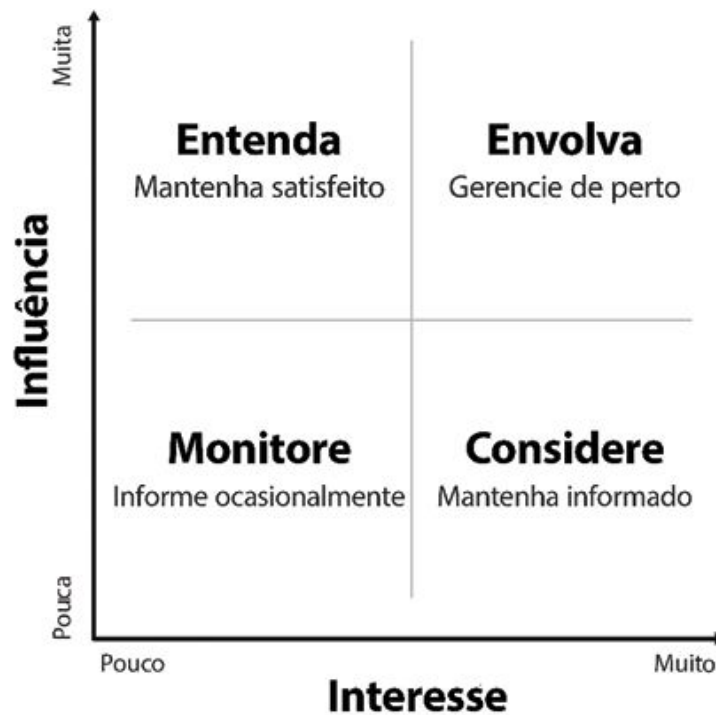
- Como profissional de marketing, gostaria de dar feedback sobre o design do produto para que tenhamos um produto que seja competitivo e vá vender.
- Como estrategista de marca ou de conteúdo, gostaria de garantir que todos os nossos produtos tenham o mesmo aspecto ou utilizem o mesmo tom, de modo que nossos clientes tenham uma experiência consistente, que permeie toda a empresa.
- Como diretor de criação, gostaria de estar envolvido no design de seu projeto para que eu possa garantir que ele esteja alinhado com todas as demais iniciativas supervisionadas por mim.

São exemplos simples para mostrar que cada pessoa em nossa equipe tem um ponto de vista diferente, e devemos fazer o que estiver ao nosso alcance

para compreendê-las. Sua equipe pode empregar outras abordagens, como a metodologia “Jobs to Be Done” ou personas. Você também poderia criar um mapa de empatia ou fazer uma análise de stakeholder para adquirir uma compreensão mais madura das pessoas com quem você trabalha. A ferramenta ou abordagem exata que você vai usar é menos importante do que a importância de tentar entender os pontos de vista dos stakeholders. Quanto mais pudermos fazer para conhecer a mentalidade deles, mais competentes seremos para lhes apresentar nossas decisões de design de forma articulada.



Criar um mapa de empatia para um stakeholder é outra ferramenta importante para entender o ponto de vista dele.



Classifique seus stakeholders de acordo com a influência deles na empresa e o interesse em seu projeto. Isso pode ajudar você a saber como envolvê-los.

Faça o download desses templates a partir de: <http://tomgreever.com/resources>

Construa bons relacionamentos

A lição geral é esta: a comunicação se torna muito mais fácil com bons relacionamentos. Bons relacionamentos exigem trabalho. Com efeito, construir bons relacionamentos é um processo bem básico e simples: você obtém dele aquilo que investe. Assim, vamos ver algumas atitudes práticas que você pode tomar para melhorar a qualidade de seus relacionamentos com os stakeholders.

A tecnologia aumentou a rapidez com que conseguimos nos comunicar, mas não necessariamente a qualidade da comunicação. Ferramentas para troca de mensagens são extremamente convenientes para trabalhar, mas precisamos ter cuidado para não limitar nossa comunicação somente a mensagens curtas. Embora, ocasionalmente, seja necessário enviar uma resposta rápida, não deixe que essa seja a única forma de as pessoas interagirem com você. Sempre que for possível, procure as pessoas para ter uma conversa amigável e casual. Isso exige um esforço mais deliberado

quando trabalhamos remotamente, mas não é difícil. Use o tempo para tarefas simples, que ajudarão você a melhorar seus relacionamentos e, como consequência, a sua comunicação com outras pessoas.

Seja você mesmo

O melhor conselho que posso dar a você é simplesmente ser você mesmo quando estiver no meio de outras pessoas. Com muita frequência, as pessoas são sérias quando fazem trabalhos sérios. Em uma tentativa de ser profissional, algumas pessoas (talvez você) jamais permitem que alguém veja quem elas realmente são. Podemos colocar barreiras, jamais baixar a guarda e sempre manter o foco no trabalho, trabalho, trabalho. Essa não é a maneira certa de manter uma conexão com nossos chefes e colegas de trabalho. Você precisa mostrar às pessoas que é um ser humano e revelar a sua própria personalidade quando for apropriado. Sem dúvida, há ocasiões em que temos de colocar nosso chapéu de profissional e fazer o nosso trabalho, mas haverá também ocasiões nesse meio-tempo, intervalos para descanso e pausas para um café, em que podemos aprender a sermos humanos com aqueles que nos cercam. Encontrar esse equilíbrio é importante, as pessoas apreciam quando conseguem ver o seu “verdadeiro” eu.

Faça algo para as pessoas

Também é importante fazer algo para outras pessoas para que elas se sintam valorizadas. Praticamente tudo que você fizer que estiver fora do modo habitual como sua equipe se comunica e se relaciona causará alguma impressão nas pessoas com quem você se importa. Em geral, isso consiste apenas em falar com as pessoas regularmente para saber como elas estão. Você pode parar um instante na mesa delas, convidá-las para um café ou deixar um recado. Às vezes, apenas dizer “oi” para alguém sem nenhum motivo específico será suficiente para expressar isso. Qualquer uma das perguntas da seção anterior será muito apropriada nesse caso, mas a ideia é expressar que você está na mesma equipe e se importa a ponto de perguntar.

Quando visito o escritório de um cliente em particular, sempre paro na mesa de Jennifer porque gostei de trabalhar com ela em um projeto anterior. Raramente ela está em sua escrivaninha; portanto, deixo um recado em um

papelzinho para ela saber que estive ali. Mais tarde, soube que ela guardava todos os meus recados porque gostava muito deles. Em outro cliente, às vezes trabalho diretamente com o CEO, portanto, sempre que estou no local, paro em sua sala, mesmo que não tenha agendado nada. Certa vez, ele participava de outra conversa, mas me acenou, interrompeu rapidamente a sua reunião, estendeu sua mão para me cumprimentar e agradeceu por eu estar ali. Em outra ocasião, eu estava lendo um artigo que me fez lembrar de um cliente para quem trabalhei. Apesar de não termos um projeto ativo em andamento, mandei o artigo para ele, e isso reacendeu uma ótima conversa. Quero que as pessoas saibam que estou ali para servi-las, para ajudá-las a fazer um trabalho melhor e fazer com que tenham sucesso no design de ótimos produtos. Sair de meu caminho para pôr essas ações simples em prática me ajuda a expressar isso a elas e facilita minha vida quando preciso falar com elas sobre design.

Dê algo às pessoas

Dando um passo além, os relacionamentos melhorarão se você mostrar um interesse genuíno pelas pessoas dando-lhes algo que seja útil ou significativo para elas.

Notas escritas à mão

Às vezes, eu envio notas ou cartões de agradecimento escritos à mão para as pessoas depois de ter trabalhado com elas. Não com frequência, mas ocasionalmente. Quando todas as nossas comunicações são eletrônicas, um cartão escrito à mão é particularmente memorável e sempre causa uma boa impressão. Todavia, não me entenda mal; não sou exatamente uma pessoa do tipo que escreve cartas, para começar. Preciso realmente me esforçar para me lembrar de fazer isso, mas sempre acho importante e, provavelmente, não faço o bastante. Se você tem problemas com algo desse tipo, defina metas menos ambiciosas: escreva uma nota à mão para um cliente ou um stakeholder a cada dois ou três meses. Crie lembretes no calendário com uma agenda recorrente. Espero que isso ajude você a definir um padrão para se manter conectado com as pessoas com quem você tem o privilégio de trabalhar.

Presentes simples, que não sejam caros

Outra forma de construir relacionamentos é enviar presentes simples para as pessoas quando for apropriado. Não são presentes para subornar, mas são apenas pequenos símbolos de apreciação para mostrar que você se importa com as outras pessoas. Algumas empresas têm políticas quanto a dar presentes; portanto, certifique-se de que você conheça o ambiente e sempre faça uso do bom senso. Como regra, porém, dar um pequeno presente é uma ótima maneira de mostrar para a outra pessoa que você é mais do que um simples defensor de mockups.

Para as pessoas, os melhores presentes são aqueles que mostram que você as ouve. Um de meus colegas tinha como hobby a fotografia; desse modo, dei a ele uma caneca de café que se parecia com a lente de uma câmera. Para meu cliente que é piloto, enviei-lhe um quadro em forma de placa de automóvel em que se lia “Meu outro carro é um avião” – até hoje, ele fala dessa placa e me convidou para voar com ele da próxima vez que eu estiver em Nova York. Dei um livro de humor a um colega de trabalho que estava prestes a se casar, cujo tema era o que os solteiros devem saber antes de se casar. E minha chefe, que tinha reputação de sempre pedir uísque com água, simplesmente ganhou isso. Comprei uma garrafa de cada, desenhei um rótulo personalizado para o pacote em que se lia “O de sempre de Joan” e pedi a uma amiga que embrulhasse tudo junto de modo que parecesse um produto de verdade. Foram maneiras simples, que não custaram muito, para fazer com que a outra pessoa soubesse que eu a valorizo. Os presentes eram personalizados de acordo com algo específico que eu sabia sobre essas pessoas. O sentimento não estava no presente propriamente dito, mas no que eu havia pensado ao escolhê-lo.

Se você estiver preocupado em demonstrar favoritismo, ou não é bom em dar presentes individuais, uma alternativa é ser aquela pessoa que traz algo para todos, por exemplo, um lanchinho. Se a equipe reclamar de uma reunião logo cedo, traga o café da manhã. Você também pode colocar um pote de balas comunitário em sua mesa para dar motivo às pessoas para pararem por ali. Ofereça-se para uma rodada de café durante o intervalo da tarde. Essa forma de dar presentes não favorece um relacionamento em particular, mas ainda mostra às pessoas que você as valoriza.

Pode parecer que manter o foco nos relacionamentos com os stakeholders

não tem nenhuma relação com design. Muitos designers esperam que seus designs falem por si mesmos, particularmente porque se relacionam com a experiência dos usuários. “Se seus designs exigem uma explicação, é sinal de que não são muito bons.” Como se você pudesse esperar que bastaria entregar alguns mockups aos seus stakeholders e esperar que eles deem seu selo de aprovação. É surpreendente, porém, como um bom relacionamento pode afetar a visão de outra pessoa sobre o nosso trabalho. Ter bons relacionamentos realmente faz com que nossos designs sejam mais aceitáveis às pessoas que importam.

As pessoas podem nos ver pela utilidade que temos, sobretudo aquela relacionada às nossas funções como designers. De fato, estamos fazendo algo do qual elas precisam, e elas poderiam, involuntariamente, ver nossas interações como mecânicas. Não seria nada mais que uma troca de habilidades. Apesar disso, quanto mais pudermos mostrar a elas que nós também somos seres humanos, mais importância e crédito elas darão às nossas ideias, sugestões e propostas. Não somos robôs trabalhando somente para receber um salário; somos pessoas inteligentes, com ótimas ideias, trabalhando juntas para criar ótimos produtos. Manter o foco nesses relacionamentos é mais do que apenas ser gentil e garantir que as pessoas gostem de nós. É lembrá-las de que somos seres humanos também e elas podem confiar em nós para a criação de ótimas soluções. Ter bons relacionamentos ajudará a garantir que isso aconteça.

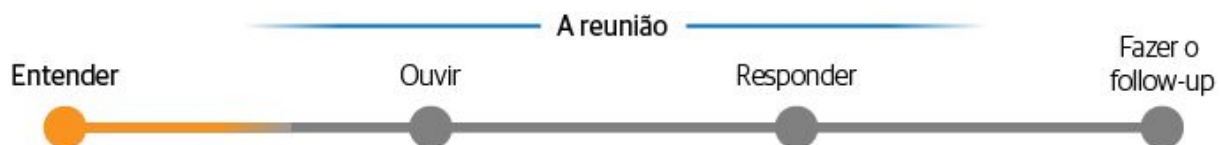
Stakeholders também são pessoas

Se realmente esperamos nos comunicar de modo eficaz com nossos stakeholders, precisamos usar com os stakeholders as mesmas habilidades que empregamos para nos identificar com nossos usuários. Devemos compreender as pessoas com base nos cargos e nas posições em nossa equipe, reconhecer o que é importante para elas e nos lembrar das melhores maneiras de abordá-las. Parte desse processo envolve lembrar que elas são seres humanos, entender que há outras coisas acontecendo em suas vidas ou criar experiências compartilhadas de forma deliberada para que possamos mudar nossa visão pessoal sobre elas. Por fim, desenvolver empatia com os stakeholders nos leva a agir e a querer adotar uma abordagem que esteja voltada para eles, de modo a atender às suas necessidades em vez de

atender às nossas. Não poderemos ter sucesso, a menos que nossos stakeholders também tenham sucesso.

- 1 N.T.: Uma copy é um texto criativo, usado com frequência em anúncios ou em marketing, com o objetivo de promover uma marca ou um produto.
- 2 Esse talvez seja o fator mais comum para determinar as reações de nossos stakeholders ao nosso trabalho. Eles simplesmente precisam falar dele para outras pessoas!

Planeje a reunião



Ah, reuniões! Quer você as ame ou as odeie, elas fazem parte do nosso trabalho. Sem dúvida, em algumas empresas, há reuniões de mais, a ponto de ser improdutivas. Outras empresas se esforçam bastante para evitá-las, pelos motivos certos. Chame-as de discussões, sessões ou one-on-ones (um a um) se quiser. Qualquer que seja o contexto, as pessoas fazem reuniões. Algumas reuniões acontecem pessoalmente, enquanto outras são remotas. Não importa se é uma apresentação em uma grande sala de reuniões ou se é um simples bate-papo no café para discutir seu trabalho. Os princípios são os mesmos, independentemente do ambiente, das ferramentas ou da fidelidade da conversa.

Pense nas reuniões como você pensaria no design de uma interface para executar uma tarefa. Fazer os usuários concluírem uma tarefa depende parcialmente de esses usuários terem uma capacidade mental disponível, isto é, depende de sua *carga cognitiva*. Quanto mais itens desnecessários, opções ou obstáculos colocarmos diante deles, mais difícil será executar a tarefa. O mesmo acontece nas reuniões com os stakeholders. Devemos tentar eliminar o máximo possível os itens desnecessários, as opções ou os obstáculos para que as mentes de nossos stakeholders estejam livres, permitindo que se concentrem na principal tarefa da reunião: dar apoio às nossas decisões de design. Para isso, precisamos planejar melhor nossas reuniões de design.

Se os stakeholders estiverem distraídos com um mockup antigo, não tiverem clareza quanto ao objetivo ou, simplesmente, não conseguirem deixar de pensar na última reunião em que estiveram, será muito mais difícil obter o apoio deles. Nosso objetivo não é somente fazer uma reunião, mas torná-la produtiva, valiosa e bem-sucedida. Para isso, precisamos

deixar que nossas reuniões sejam mais “usáveis” e, até mesmo, prazerosas.

Este capítulo descreve como definir o contexto apropriado, fazer otimizações para facilitar a memorização, eliminar as distrações da conversa, antecipar o que os stakeholders poderiam dizer e levar outras pessoas que possam nos ajudar na reunião. Além disso, devemos fazer um trabalho adequado de preparação para essas discussões. Nosso objetivo é planejar uma reunião que reduza a carga cognitiva de nossos stakeholders, de nossa equipe e de nós mesmos.

Defina o contexto

Uma maneira de facilitar as reuniões para os stakeholders é definir o contexto no início. Isso significa começar a reunião lembrando o objetivo do projeto ou do design em questão, em que ponto do processo estamos e os tipos de feedback que esperamos que eles nos deem. Também devemos deixar claro que o propósito da reunião é obter o apoio deles para que o projeto avance, e não necessariamente que eles façam comentários sobre tudo que virem.

Os executivos podem ter dificuldade em mudar o foco para o nosso projeto quando saem de uma reunião para outra. Embora possamos passar o dia inteiro pensando em nossos problemas, isso poderia não ser possível para eles; para os stakeholders, talvez seja extremamente difícil se lembrar do motivo de estarem em nossa reunião, caso tenham várias reuniões ao dia, todas sobre produtos ou designs totalmente distintos. Esse é um desafio comum para os nossos stakeholders, mas podemos ajudá-los.

Eis algumas dicas para deixá-los rapidamente em sintonia com a reunião:

Defina o objetivo

O primeiro ponto que você deve fazer com que eles se recordem é o objetivo acordado anteriormente para esse projeto ou design. O ideal é que seja uma métrica melhorada para os negócios ou o resultado que esperamos obter, mas o objetivo pode ser definido também como a funcionalidade ou a saída de seu trabalho. Também pode ser sua resposta à pergunta: *Qual é o problema que isso resolve?* Qualquer que seja o objetivo, exponha-o claramente logo no início, antes de começar a discutir seus designs.

Faça um resumo da última reunião

Em segundo lugar, lembre-os rapidamente da discussão que vocês tiveram da última vez ou das decisões que tomaram juntos. Pode ser uma frase curta ou vários itens, dependendo do projeto. Qualquer que seja o caso, você deve refrescar rapidamente a memória dos stakeholders acerca de sua última conversa.

Mostre uma linha do tempo

Em seguida, utilize um recurso visual que os ajudará a entender em que ponto do processo você está em seu design. Em geral, essa informação pode ser expressa como uma linha horizontal na qual o lado esquerdo é o ponto de partida (pesquisa, mockups com baixa fidelidade), e o lado direito é o design concluído (alta fidelidade, pronto para ser lançado). Dê ênfase ao ponto em que você está nesse espectro e no nível de fidelidade que eles podem esperar ver nos designs.

Especifique o tipo de feedback de que você precisa

Além disso, diga a eles quais são os tipos de feedback que são úteis nessa etapa do projeto e quais são aqueles que ainda não são necessários. Por exemplo, você poderia esperar um feedback sobre o layout e o conceito em geral, mas é cedo demais para que eles façam comentários sobre uma cópia de texto específica ou as cores. Ajudá-los a entender o tipo de feedback que é mais importante ajudará você a direcionar a conversa de um modo mais produtivo.

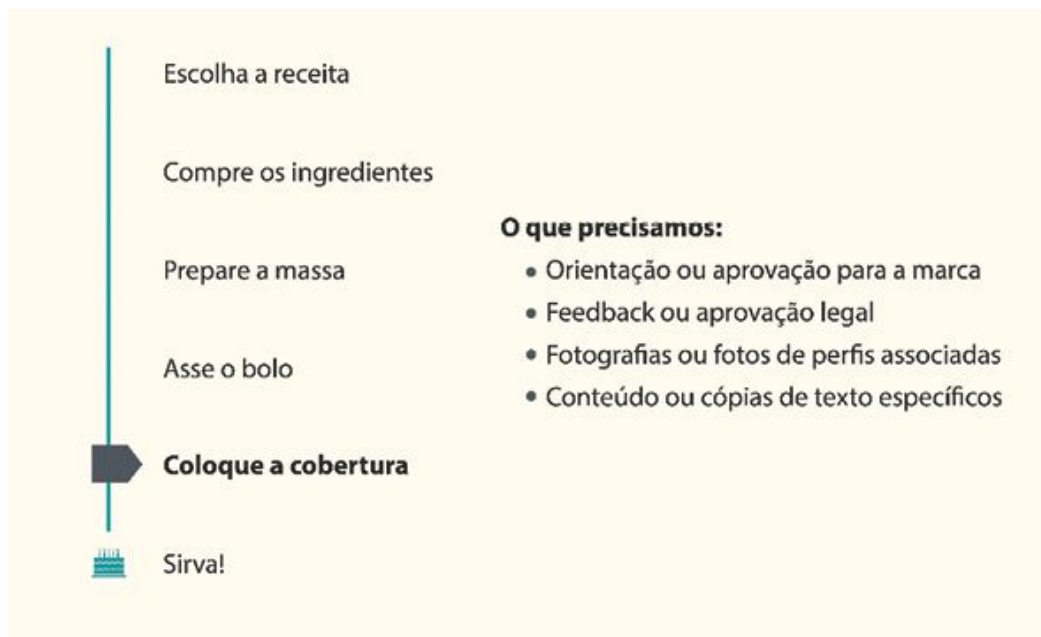
Declare, novamente, qual é o objetivo

Por fim, declare novamente qual é o objetivo. É importante que haja um consenso entre todos quanto ao problema que está sendo resolvido. As conversas perdem o foco quando as pessoas não se lembram do objetivo, ou se o objetivo mudar sem que tenhamos percebido. Repetir qual é o objetivo o reforçará e ajudará todos a se lembrarem do que vieram fazer na reunião.

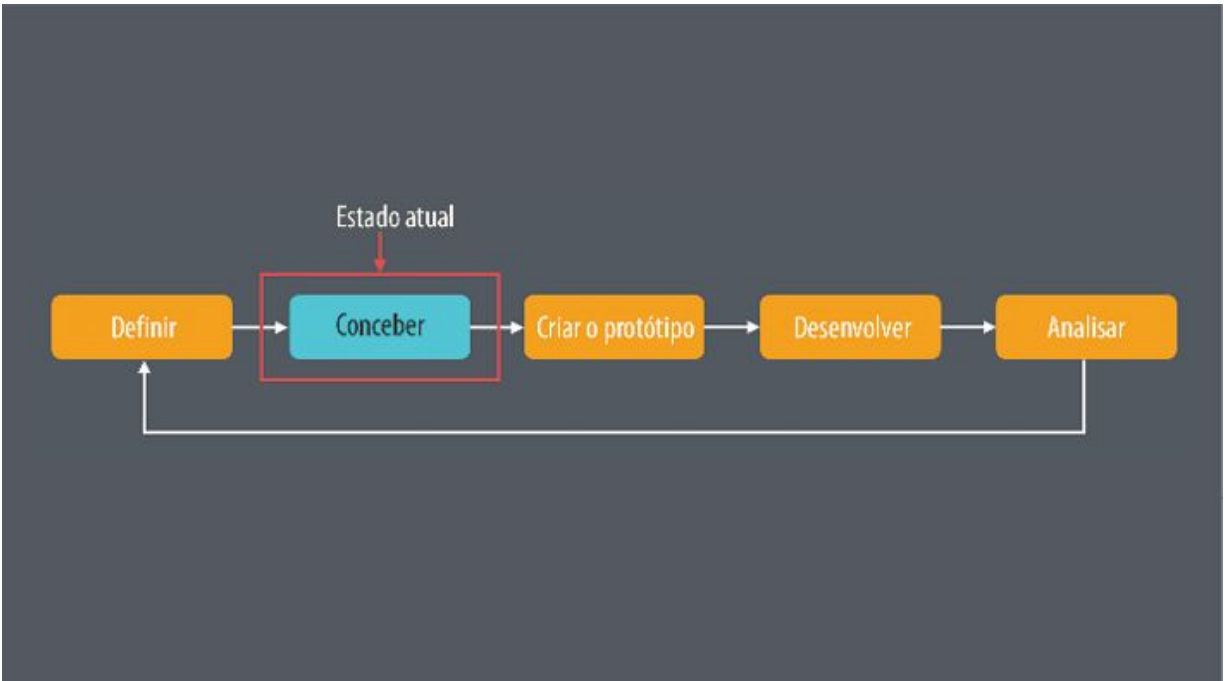
Onde estamos?



Exibir uma linha do tempo horizontal que represente o ponto em que você está no processo é muito conveniente para definir o contexto da discussão.



Uma equipe me disse que usava a metáfora de fazer um bolo para ajudar seus stakeholders a saberem em que ponto do processo eles estavam.



A representação não precisa ser linear nem apresentar um fim. Crie uma imagem que melhor represente o processo de sua própria equipe para ajudar as pessoas a saberem em que ponto você está.

Definir o contexto não precisa ser uma tarefa que consuma muito tempo. Pode ser feito com algumas frases curtas ou com um único slide. Em revisões de design menos formais, eu procuro listar pelo menos alguns itens para mim mesmo a fim de definir o contexto. Em apresentações oficiais, que envolvam mais pessoas, posso incluir até três slides específicos para isso. A prioridade é garantir que as pessoas com quem estou falando entendam por que estamos na reunião em questão, para que possamos ter uma conversa produtiva.

Dê nome à reunião

Uma maneira simples para ajudar a definir o contexto aos stakeholders é dar um título apropriado aos convites para a reunião no calendário. Pense no calendário de seu stakeholder, repleto de convites ostentando o seu próprio nome ou “Revisão de design”. Você não vai querer que eles apareçam e perguntem logo de cara: “De que se trata essa reunião?”. O convite no calendário deve ajudá-los a saber o que esperar.

Em vez disso, inclua o seu próprio nome ou o nome da equipe, mais o nome do produto, do projeto ou da parte da interface que você vai apresentar. Você também deve informar o conteúdo da reunião sem implicar que o propósito seja exclusivamente que eles deem feedback.

Por exemplo, eu envio convites de calendário como estes:

- Tom Greever, Estudo de Caso de UX
- Design do home services + recepção
- Pesquisa de UX: insights sobre buscas
- Conteúdo da página inicial, equipe de UX

Acho que palavras como revisão, sincronização, demo, feedback ou discussão são desnecessárias porque estão implicadas, assim como chamar de “reunião”. Se os stakeholders vão participar de uma reunião conosco sobre design, é provável que eles suponham que seja uma dessas versões. Resista ao impulso de incluir esses descritores.

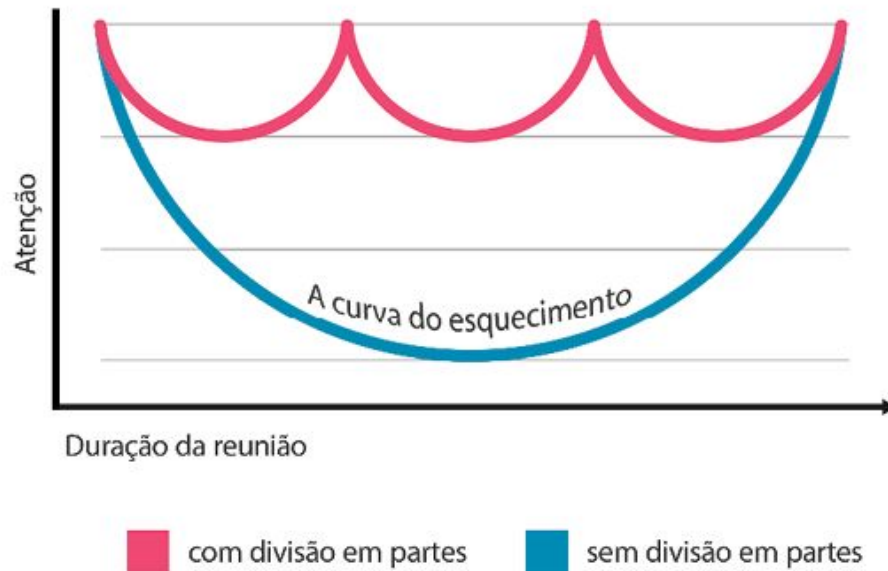
Por fim, inclua algumas informações úteis no corpo do convite também. Um resumo executivo do que será discutido, a agenda e, talvez, links para outros documentos ou componentes do design. Desse modo, quando estiverem se preparando para o dia da reunião, eles terão à disposição tudo de que precisarem de nós, sem que seja necessário sair em busca dessas informações. Isso não só os deixará satisfeitos, como também fará com que o nosso tempo com eles seja mais produtivo.

Otimize para facilitar a memorização

Planejar melhor uma reunião também significa entender como nossas mentes funcionam e fazer otimizações para garantir que nossos stakeholders se lembrem do que foi discutido. A seguir, apresentarei alguns conceitos simples que podemos ter em mente.

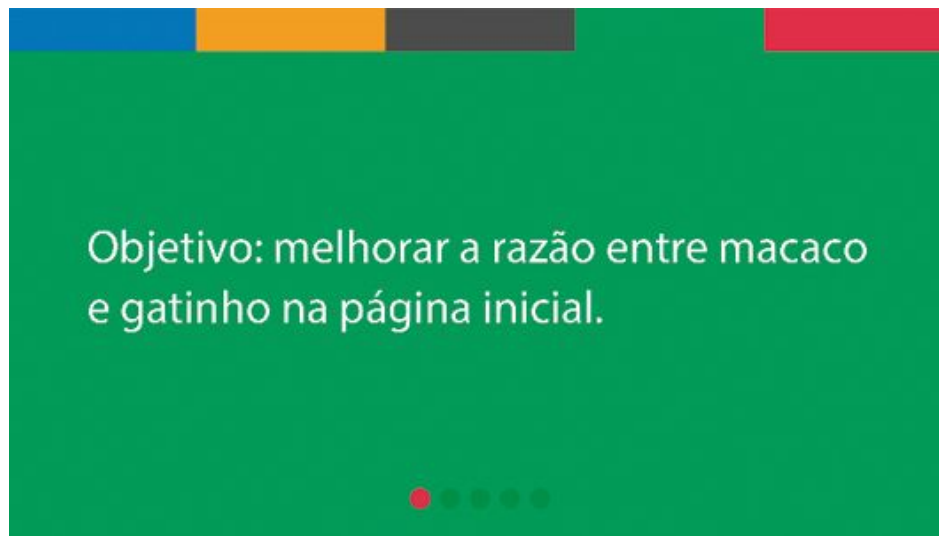
Primazia e recência

Os princípios de primazia e recência ao ouvir e memorizar nos dizem que é mais provável que as pessoas se lembrem da primeira e da última coisa que dissermos. Elas perdem totalmente a concentração em algum ponto nesse intervalo.¹ Podemos usar esse fato em nosso favor separando nosso conteúdo em partes significativas (menores) e criando transições distintas entre cada parte. Isso faz com que seja mais provável que nossos stakeholders se lembrem mais da conversa porque ela será registrada como uma série de miniconversas, em vez de uma longa reunião.



Se sua apresentação for uma fala longa (em azul), será difícil para as pessoas prestarem atenção. Ao dividir seu conteúdo (em vermelho), você criará mais oportunidades para as pessoas se lembrarem.

Uma maneira comum de fazer isso é criar itens distintos na agenda e tomar decisões claras para cada um, expressando verbalmente o momento de passar para o próximo item. No entanto, tenho constatado que outras abordagens concomitantes também podem ser empregadas. Usar pistas visuais adicionais ou quebrar a monotonia com movimentos também pode ajudar. Você poderia mudar a cor de fundo de seus slides ao passar de uma parte para outra. A diferença proporciona uma separação visual clara. Você também pode fazer uma pausa, ficar em pé e se alongar, fazer as pessoas mudarem de lugar ou distribuir algo para comer. Há várias maneiras de criar uma distinção clara entre as partes.



Usei interfaces com abas e uma navegação por pontos em meus slides para ajudar as pessoas a saberem em que ponto da apresentação estamos, bem como para fazer uma distinção clara entre cada parte ou decisão.

Repetição

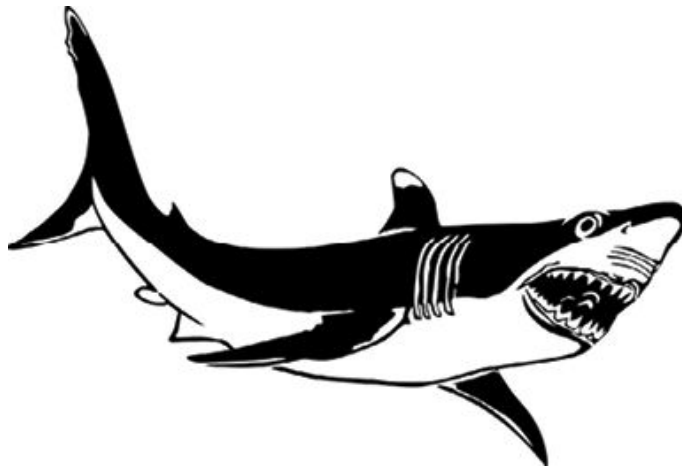
É mais provável que as pessoas se lembrem de algo que tenha sido repetido. Essa sabedoria universal, usada em marketing e na publicidade, também será útil nas discussões com nossos stakeholders. Quais são os pontos mais importantes que você quer que eles se lembrem? São o objetivo ou o problema que estamos tentando resolver e a decisão que tomamos. Assim, planeje repetir essas informações (verbalmente, ou de modo visual com um slide) pelo menos três vezes durante a conversa. É mais provável que as pessoas se lembrem de algo que tenha sido repetido.

Surpresa

É mais provável também que as pessoas se lembrem de algo que não estavam esperando. Se você conseguir achar uma forma de inserir algo em sua discussão que, habitualmente, não faça parte de suas reuniões, as pessoas se lembrarão. Pode ser difícil fazer isso em um ambiente de negócios, no qual se espera que tudo seja muito profissional; tenho constatado, porém, que um toque de leveza, o uso de humor para quebrar o gelo ou surpresas inesperadas podem ser eficazes. A técnica mais simples é uma piada oportuna que interrompa uma conversa estagnada. Lembre-se de que a questão não é somente surpreender as pessoas somente pela surpresa

em si, mas ajudá-las a se lembrar de um conteúdo importante. Eis algumas ações que já coloquei em prática:

- Já usei imagens de animais bonitinhos (em geral, de gatinhos) em um slide, junto de algum dado, o objetivo ou o cronograma/prazo de entrega.
- Conduzi uma reunião inteira como se fosse um jogo de perguntas no qual cada stakeholder escolhia a categoria que determinava a parte do projeto que iríamos discutir. Para ser franco, não acho que tenham gostado muito da ideia – eles pareciam estar entediados –, mas acredito que, apesar de tudo, foi eficaz porque cada stakeholder teve de ler aquela parte do projeto em voz alta.
- Certa vez, imprimi o nosso objetivo em uma folha de papel, junto a várias mensagens do tipo que vemos em biscoitos chineses da sorte, e preguei-a na parte de baixo de suas cadeiras. Iniciei a reunião pedindo a todos que olhassem embaixo de suas cadeiras e lessem as mensagens.



Aposto que você não estava esperando ver um tubarão neste livro, mas eu o coloquei aqui para que você se lembre de que um elemento-surpresa é muito eficaz.²

O desafio ao usar um elemento-surpresa é que você não quer que ele se transforme em uma distração. Conforme veremos mais adiante, parte do nosso trabalho é *eliminar* as distrações. Portanto, encontre o equilíbrio adequado para manter as pessoas interessadas em seu conteúdo, sem causar distrações desnecessárias que atrapalhem a reunião.

Mídias diferentes

Cada pessoa também aprende e retém informações de formas distintas. Algumas pessoas processam verbalmente as informações e precisam dizê-las para si mesmas. Outras precisam ouvir as informações serem proferidas em voz alta. Outras ainda necessitam que elas sejam apresentadas visualmente. Como você investiu tempo para entender seus stakeholders, talvez já tenha um palpite sobre as melhores maneiras de se comunicar com eles. Recomendo usar diversos métodos para descobrir o que funciona. Utilizar uma combinação de descrições verbais, apresentações visuais (slides) e informações por escrito ou impressas abrange a maioria dos casos de uso.

Já trabalhei com um executivo que parecia preferir documentos em páginas wiki, com níveis de cabeçalho apropriados e listas com itens. Era simplesmente o formato com o qual ele estava habituado e que o deixava à vontade. Em outra empresa, o CEO respondia melhor quando tudo estava em um conjunto de slides – mesmo que fosse em uma conversa informal. Percebi que, se eu colocasse minhas palavras em um slide padrão da empresa, ele parecia ficar mais receptivo. Descubra as formas corretas de conquistar seus stakeholders a fim de aumentar as chances de eles se lembrarem das decisões que vocês tomaram juntos.

Elimine as distrações

Manter a concentração em uma reunião de design é essencial. É muito fácil as discussões se desviarem ou tomarem uma direção inesperada por causa de um pequeno detalhe. Quando o assunto é design, simplesmente há algo nessa disciplina que suscita muito mais conversas tumultuadas do que em outras áreas. Uma maneira de manter o foco é eliminar qualquer item que você considere que causará distrações. Muitas pessoas se distraem facilmente com questões que simplesmente não são importantes para o objetivo da reunião. Elas podem se distrair bastante com um detalhe, a ponto de poderem identificar um problema diferente, sem relação com o objetivo da reunião, ou de se tornarem incapazes de discutir os verdadeiros problemas. Assim, parte de seu trabalho é prestar atenção nesses pontos e eliminá-los da conversa.

Um exemplo comum envolve o uso de um conteúdo placeholder: imagens

de banco de dados e cópia *lorem ipsum*. Nem consigo enumerar a quantidade de vezes que meus clientes ficaram obcecados com o conteúdo placeholder que eu havia escolhido. Eis alguns exemplos:

- Eu estava fazendo o design de um site para uma fabricante de motores automobilísticos e havia selecionado a imagem de um produto para ser usada na página inicial. O cliente passou uma quantidade absurda de tempo falando que aquele motor em particular não era o melhor produto que eles tinham para vender e, com efeito, estava sendo descontinuado por causa de falhas no projeto. Em seguida, ele passou a me dar uma aula sobre toda a linha de motores da empresa.
- Eu estava trabalhando para uma rede de varejo que não tinha nenhuma imagem prontamente disponível do interior de suas lojas; assim, encontrei uma imagem online para ser usada como placeholder e a incluí nos mockups. Por acaso, eu havia escolhido uma foto de seu principal concorrente. Foi difícil para o stakeholder ignorar o fato de que ele estava olhando para o concorrente em um mockup do site de sua própria loja.
- Em um aplicativo de mapeamento, utilizei uma tela do Google Maps como placeholder para o plano de fundo, no lugar em que o mapa deveria estar. Meu cliente usava um provedor de serviço de mapeamento diferente e teve dificuldade para lidar com o fato de que a imagem não se parecia com os mapas que seriam vistos no aplicativo real.
- Em um aplicativo para uma empresa farmacêutica, minha cliente ficou confusa com o fato de não poder entender a cópia *ipsum*, apesar de ter estudado latim na faculdade. Ela passou parte da reunião tentando ler o texto em voz alta, e eu tive de explicar para ela o motivo pelo qual usamos a cópia *ipsum* em design.

Em cada um dos casos, o conteúdo que utilizei como placeholder criou uma distração desnecessária.

O desafio está no fato de que eliminar essas distrações que, com frequência, exige mais trabalho. Usamos a cópia *ipsum* porque é mais fácil do que escrever a cópia real. Utilizamos imagens de banco de dados porque uma pesquisa rápida nos fornece uma infinidade de opções. Com efeito, uma abordagem Agile/Lean valoriza iterações rápidas, MVPs, trabalhos rápidos

e sprints curtos. A perspectiva de ter de trabalhar mais, incluindo dois passos extras nos mockups, parece ser contrária a essas filosofias. Pior ainda, pode atrasar você, certo? Não necessariamente.

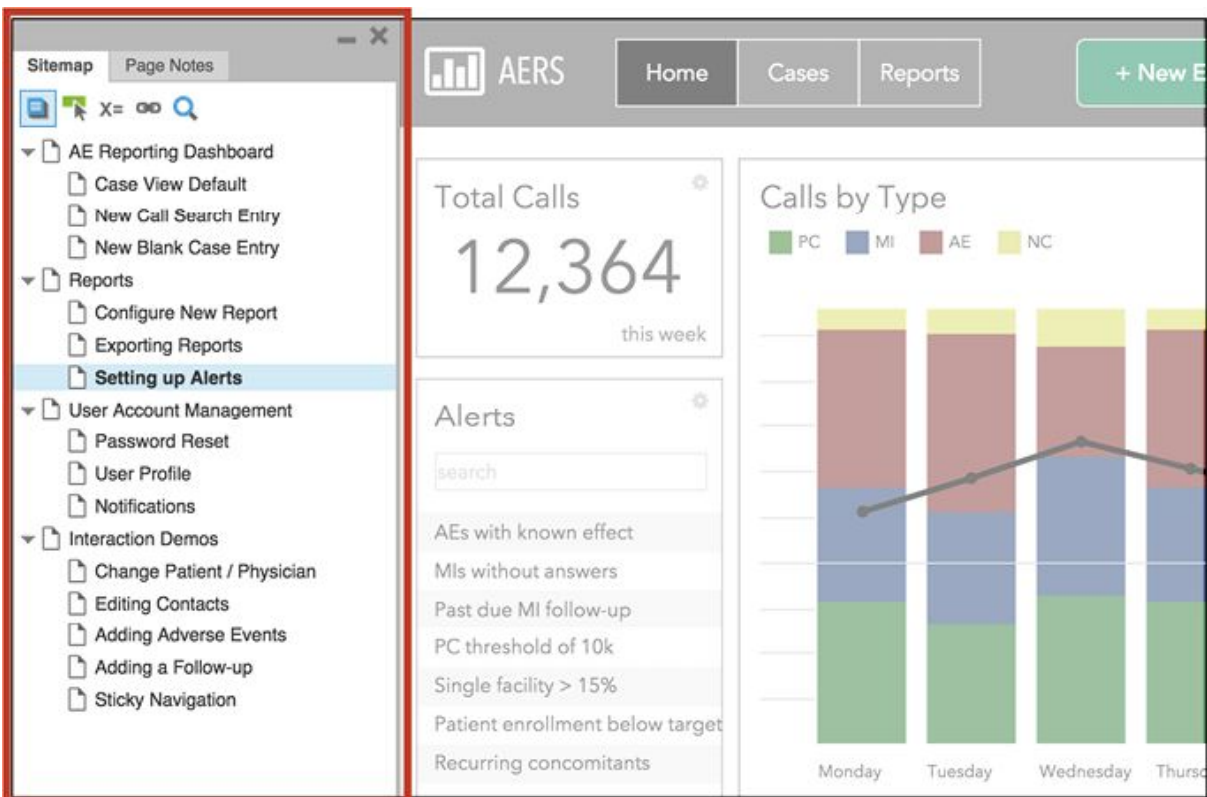
Eu estava trabalhando com uma pessoa que era muito sensível e gostava de ver tudo perfeitamente alinhado na forma de tabela. Meus wireframes eram um pouco bagunçados porque, bem, eram apenas wireframes: um trabalho rápido e grosseiro, suficiente apenas para comunicar a intenção. Ele começou fazendo sugestões para mudar o layout: “Mova essa chamada à ação para cá, coloque esse elemento lá para baixo”. Não eram ajustes pequenos, mas um retrabalho geral. Comecei a perceber que ele se distraía muito com o fato de os elementos estarem desalinhados e estava tentando fazer com que o design parecesse mais harmonioso. Fiz uma pausa na discussão e voltei depois de alguns minutos, garantindo que tudo estivesse devidamente alinhado. Quase de imediato, seu feedback mudou. Muitas de suas objeções sobre o posicionamento dos elementos principais desapareceram. Podíamos agora manter o foco nos verdadeiros problemas. Contudo, aprendi que, com essa pessoa em particular, era importante que eu investisse tempo para organizar meus wireframes, de modo que eu pudesse ganhar tempo em uma reunião, bem como evitar possíveis retrabalhos.

No entanto, a situação pode não ser tão simples quanto remover um conteúdo usado como placeholder ou alinhar elementos. Algumas pessoas realmente se distraem com qualquer uso de cor, portanto é melhor evitar cores. Outras se distrairão com elementos de UI legados que não são o foco da reunião, por exemplo, um elemento de navegação antigo que eles sabem que não deveria estar ali. Cada pessoa é diferente, e nosso trabalho é identificar essas distrações e eliminá-las.

A essa altura, você deve avaliar se vale a pena gastar esse tempo extra para eliminar essas distrações quando chegar a hora de obter o apoio dos stakeholders. Pessoalmente, acho que vale a pena o esforço extra para identificar e eliminar as distrações, a fim de permitir que o projeto avance. Se seu cliente não perceber que há um requisito de negócios que não foi contemplado porque ele se distraiu com outro detalhe, esse requisito ausente se manifestará em algum momento no futuro – em geral, quando for tarde demais no processo. Faça o que for necessário para permitir que seus stakeholders mantenham o foco, mesmo que isso exija tempo e preparação

adicionais.

Uma cliente minha realmente gostava do painel à esquerda, criado pelo Axure quando um protótipo é gerado. É somente um iframe que lista todas as páginas do protótipo, isto é, um mapa de site do projeto todo.³ De fato, ela gostava tanto desse painel que fazia comentários sobre ele em todas as nossas conversas: “Ah, é tão conveniente poder ver todas as páginas logo ali”. Em geral, eu simplesmente ignorava essa sua paixão pelo painel e prosseguia com a reunião. Finalmente, durante uma conversa, ela sugeriu que usássemos esse painel para navegação no aplicativo. “Simplesmente adoro o fato de poder ver tudo o tempo todo”, disse ela. “Devemos usar esse painel para a nossa navegação!”. Todo o trabalho de design que havíamos feito, e com o qual havíamos concordado antes, para criar uma hierarquia consistente e significativa para o aplicativo, estava ameaçado! Novamente, optei por não responder naquele momento; depois disso, porém, comecei a entrar na estrutura de pastas do Axure e a enviar para ela o link direto para o arquivo HTML, que seria aberto fora do iframe para que ela não pudesse mais ver o painel à esquerda. Desde então, a cliente jamais voltou a mencioná-lo.



Uma de minhas clientes se distraía tanto com o painel à esquerda, gerado pelo Axure (destacado em vermelho na figura), a ponto de sugerir que usássemos esse painel para navegar no aplicativo cujo design estávamos fazendo.

Um aplicativo cujo design eu estava fazendo precisava de um ícone para a conta do usuário, e nós escolhemos a silhueta de uma pessoa. O software que eu estava usando tinha um conjunto limitado de ícones disponíveis, e aquele ícone de usuário em particular se parecia realmente com bolhas – uma representação horrível para um usuário. Apesar disso, por uma questão de tempo, eu o usei como placeholder porque não achei que valesse a pena criar meu próprio ícone somente para esses mockups. Após a *terceira* reunião, durante a qual uma pessoa diferente mencionava o quão horrível era o ícone, finalmente decidi fazer um esforço extra para criar meu próprio ícone e eliminar esse assunto da discussão. Se eu tivesse usado um ícone melhor desde o princípio, poderia ter evitado a necessidade de ter de explicá-lo em cada ocasião.



O ícone default usado como placeholder que estava prontamente disponível para mim (à esquerda) era tão ruim que estava causando distrações a todos que o viam; assim, no fim das contas, resolvi investir tempo para escolher um que fosse melhor (à direita), e a discussão sobre esse ícone cessou.

A questão, nesse caso, é que, à medida que conhecer as pessoas, você será capaz de identificar o que faz com elas se distraiam e poderá eliminar esses detalhes da conversa. Com muita frequência, as pessoas (sobretudo aquelas que não são designers) ficam obcecadas com detalhes que realmente não são importantes para os objetivos do site ou da aplicação. Mesmo depois que você as ajuda a entender que esses detalhes são temporários ou que não interessam, percebo que elas continuam voltando ao assunto repetidamente. “Sei que falamos disso da última vez, mas ainda acho que precisamos refazer o design desse menu.” Simplesmente elimine todas as distrações! As distrações devem surgir somente uma vez. Se você estiver em duas reuniões

e a mesma distração surgir nas duas ocasiões, é sinal de que você está cometendo um erro. Invista tempo para identificar as distrações e eliminá-las para que seja possível manter o foco nos verdadeiros problemas ligados à eficácia de seus designs.

Antecipe as reações

Com base no que você já sabe sobre as pessoas com quem estiver trabalhando, você deverá ser capaz de antecipar como reagirão aos seus designs. No capítulo anterior, identificamos as pessoas que exercem influência em seus projetos, o que elas valorizam e quais são suas motivações. Quando combinamos o que sabemos sobre o ponto de vista delas com o que elas valorizam em seus cargos, teremos bons palpites sobre como responderão aos nossos designs. A boa notícia é que a maioria das pessoas é razoavelmente bem previsível. Isso quer dizer que elas tendem a ficar obcecadas com os mesmos fatos e a reagir a eles em todas as ocasiões. Se você já conhece essas pessoas, prever a reação delas será muito mais fácil. São necessárias algumas reuniões para realmente saber como as pessoas agem, mas percebi que antecipar as reações é uma tarefa muito mais previsível do que seria esperado.

Dicas para reuniões remotas

A maioria das pessoas, ao ler este livro, não percebe que eu trabalho remotamente, de casa, e muitas das reuniões que descrevo não ocorrem pessoalmente. De fato, já fiz mais reuniões de design remotas do que pessoalmente. Eis algumas dicas para que as reuniões remotas sejam eficazes:

- **Diga a todos que liguem suas câmeras.** Mesmo que haja algumas pessoas em uma sala de reuniões, cada uma dessas pessoas deve utilizar o seu próprio notebook e a câmera, de modo que todos que participarem remotamente possam ver todos os demais. As pessoas se sentirão excluídas se houver alguém com a câmera desligada.
- **Compartilhe sua tela e seu vídeo.** Você quer que todos vejam tanto o seu rosto como o conteúdo que você estiver apresentando.
- **Encontre um plano de fundo apropriado.** O ideal é que você se sente em um local que tenha uma parede simples atrás e haja luz para iluminar o seu rosto. Não ajudará muito se todos ficarem prestando atenção no que está em sua estante, ou se seu rosto estiver muito escuro. Por esse motivo, tenho uma parede vazia, pintada de azul, atrás de minha escrivaninha, de propósito. Planos de

fundo virtuais podem ajudar, mas, com frequência, são, igualmente, uma distração.

- **Seja especialista em deixar o microfone mudo.** Seu microfone deve estar ligado somente quando você falar. Saiba qual é o atalho de teclado para deixar seu microfone mudo e use-o. Todas as melhores equipes remotas são especialistas em deixar o microfone mudo.
- **Pense em suas expressões faciais.** Sorria e concorde com um gesto de cabeça, como faria se estivesse presente pessoalmente. Ver uma pessoa franzir o cenho no meio de uma reunião pode ser desanimador, mesmo que ela faça isso para outra pessoa. Relacionado a esse tópico, utilize a webcam conectada à tela que você estiver usando para que pareça que você está olhando para as pessoas que estão na reunião. É desalentador quando as pessoas usam vários monitores e parecem estar olhando para o lado.
- **Desative as notificações.**⁴ Já existem distrações demais, mensagens de bate-papo e tentações para verificar suas curtidas nas redes sociais. Desative tudo e mantenha o foco nas pessoas que estão em sua reunião.
- **Atenue os riscos associados à tecnologia.** Prepare-se para utilizar um telefone para ter áudio, além de usar o áudio do computador. Se a internet cair, você ainda terá o áudio. Se puder, utilize ethernet em vez de WiFi; é muito mais rápido e confiável. Eu utilizo inclusive um roteador dedicado para ter prioridade na largura de banda usada em meu escritório, de modo que o hábito de meus filhos de assistirem a streaming de vídeos não atrapalhe minhas reuniões.

O gerente que fez perguntas sobre a cor que você usou pensará de forma mais crítica nos detalhes da UI. O desenvolvedor que queria ver a análise de dados do aplicativo atual valoriza o uso de dados para sustentar seus argumentos. O executivo que achou que a chamada para a ação não estava em um local suficientemente acima na página precisa saber como suas escolhas afetarão a conversão e as vendas. Podemos sempre esperar ouvir ideias, recomendações e objeções parecidas dessas pessoas. O que parece ser uma aptidão vaga, indistinta, na verdade, se assemelha mais a uma receita: personalidade + cargo / valores + reações observadas = comportamento previsível! Embora não seja realmente tão simples assim, com o tempo, passará a ser mais fácil e mais previsível.

Assim, analise cada um de seus designs, observe a agenda da reunião e decida qual é o fluxo mais apropriado para apresentar suas ideias. Do mesmo modo que criamos um fluxo para os nossos usuários na aplicação, também queremos aperfeiçoar o fluxo de nossa discussão sobre o design.

Agora associe essas necessidades às pessoas presentes na sala. Para cada pessoa, pergunte a si mesmo:

- Com o que elas mais se preocupam?
- Quais são seus objetivos pessoais para esse design?
- O que eu já sei sobre aquilo que elas querem ou não querem?

Pense nos cargos específicos dessas pessoas e dê seu melhor palpite sobre como o ponto de vista delas pode ajudar você. Se não tiver certeza, pergunte diretamente o que elas esperam obter do design ou como se veem contribuindo com ele. Dizer às pessoas que você quer ter a certeza de que está aproveitando o tempo delas da melhor maneira possível é apropriado. Entender o envolvimento delas ajuda você a organizar a agenda e a se preparar para prever o modo como tudo se desenrolará.

Anote as objeções

Assim que você tiver considerado todas as pessoas envolvidas, anote quaisquer objeções que você espera que elas possam ter, junto à sua própria resposta. Até você realmente desenvolver a competência para responder de imediato, talvez seja difícil se lembrar de como você planejava responder quando chegar a ocasião. Faça uma lista, leia e releia várias vezes, até que você esteja totalmente preparado com os melhores palpites sobre como as pessoas reagirão aos seus designs. Mesmo se não conseguir associar cada reação prevista a uma única pessoa, continua sendo uma boa ideia criar uma lista simples de objeções que você acha que podem ser levantadas. Elas podem estar na forma de perguntas que poderiam ser feitas ou de opiniões que você acha que serão emitidas.

Eis alguns exemplos de como você poderia anotar as objeções previstas:

Página inicial	Página do produto
----------------	-------------------

Página inicial	Página do produto
<ul style="list-style-type: none"> • Por que removemos uma das CTAs? • O carrossel (carousel) avança automaticamente? (Justin) • O utilitário de navegação está muito abarrotado. (Kristen) • O que aconteceu com o feed Recommended Item (Item Recomendado)? • Não podemos “esconder” o botão Join (Associar-se) no menu. (Mark) 	<ul style="list-style-type: none"> • Por que a imagem não é maior, conforme discutimos? • Temos de usar dois botões diferentes? Podemos colocar a CTA acima do fold? • Por que Reviews (Comentários) está bem mais abaixo na página? • A interação de navegação fixa deve adicionar automaticamente o item no carrinho de compras. (Kristen) • Há casos de uso mais complicados nesse fluxo, além daqueles que eu acho que você considerou. (Mark)

Crie alternativas

Parte de prever o modo como as pessoas reagirão é preparar, com antecedência, as alternativas que você considerou ou acha que serão sugeridas. Você deve se lembrar, conforme vimos no Capítulo 1, que uma das perguntas que estamos tentando responder aos nossos stakeholders é: *Por que essa solução é melhor que a alternativa?*

Trazer alternativas (particularmente aquelas que não são a solução recomendada) complica a conversa porque nos força a ter uma explicação bem articulada para as nossas escolhas. Muitos designers evitam isso e não apresentam as alternativas que não recomendariam. Há o temor de que o cliente prefira o conceito “errado” e insista em usá-lo. Embora sempre haja esse risco, abordar nossas reuniões com esse temor, na verdade, prejudicará nosso propósito de sermos articulados para explicar nossas decisões de design. Se não pudermos convencer os stakeholders de que a nossa solução é a melhor, é sinal de que não estamos fazendo um bom trabalho para nos comunicarmos com eles, ou não entendemos suas necessidades o suficiente para criar um design que resolva o problema. O que realmente precisamos é que eles apoiem a nossa solução, mesmo depois de terem considerado todas as alternativas. Não podemos protegê-los de todas as ideias que possam ser sugeridas. Em vez disso, devemos armá-los com o conhecimento e a linguagem necessários para explicar por que nossas decisões são as melhores. É a única maneira pela qual realmente conquistaremos o apoio dos stakeholders no longo prazo e conseguiremos a adesão deles para a nossa solução.

Você vai querer ter esses designs e mockups alternativos como uma evidência de que tentou essas outras abordagens, entendendo por que elas não são tão eficazes quanto aquela que você está propondo. Por exemplo, se você sabe que alguém vai perguntar sobre o ícone que você escolheu, traga um conjunto de ícones alternativos que podem comunicar o mesmo conceito. Isso mostra que você pensou no assunto e escolheu aquele que acredita ser a melhor opção. Às vezes, o design que viemos discutir foi sugerido em uma reunião anterior. Os stakeholders pediram que você fizesse algumas mudanças (apesar de seus melhores esforços para convencê-los do contrário), e agora você deve mostrar esse design a eles. Nessas situações, trazer alternativas é, sem dúvida, essencial para demonstrar por que a solução proposta por você é melhor. No entanto, você ainda terá de iniciar a conversa com o design que eles esperam ver. Desse modo, apresente a ideia solicitada por eles, mas prepare também as alternativas que você acha que resolverão o problema de modo mais apropriado.

Mais do que apenas considerar a sugestão de alguém, trazer alternativas cria um território comum para discutir os méritos de cada opção – um território que, a propósito, você criou e do qual tem o controle. Se você vier para a reunião sem trazer alternativas, seus stakeholders farão pesquisas na internet em seus celulares e proporão a primeira opção que encontrarem. Você poderá sustentar o seu argumento de modo muito mais sólido se tiver um conjunto de ideias mais bem preparadas, diante de qualquer alternativa que eles encontrarem em poucos segundos na internet. Não jogue fora todas as ideias rejeitadas; traga-as com você. Veremos como apresentar as alternativas novamente no Capítulo 6, mas lembre-se de que ter mais de um design sempre mostra que há mais de uma forma de resolver o problema em questão.

Prepare dados & resultados de pesquisas

Do mesmo modo, prepare dados ou resultados de pesquisas (análise de dados, relatórios de usabilidade, resultados de testes de usuário) para defender qualquer parte de sua proposta. Uma coisa é fazer uma sugestão, mas ter os dados que dão sustentação à sua solução é diferente. Na maioria das vezes, será suficiente deixar que todos saibam que suas

decisões se basearam em dados e/ou pesquisas, enquanto apresenta uma visão geral rápida do que você constatou. Com efeito, eu não recomendo expor os dados, a menos que seja necessário para defender o seu argumento. Usar dados para fortalecer sua posição será conveniente se as pessoas discordarem ou reagirem aos seus designs com ceticismo. Como, nesse momento, você está apenas antecipando o modo como as pessoas reagirão, tenha as informações disponíveis, prepare-as com antecedência e lembre-se de que sua decisão se baseia nelas, mas não as jogue na mesa durante a sua apresentação.

Dados são muito eficazes (quase eficazes demais) e podem causar um efeito estranho nas pessoas. Às vezes, eles criam um ambiente no qual as pessoas acham que não podem contribuir com nada. “Bem, se é o que dizem as pesquisas, é isso que devemos fazer.” Você poderia inibir a conversa, mesmo antes que ela comece. Apesar de tudo, queremos e precisamos que nossos stakeholders estejam envolvidos na decisão. Na outra extremidade do espectro, já vi pesquisas serem menosprezadas com base na metodologia ou no “tamanho da amostra”. Com efeito, um “expert” bem articulado, expressando opiniões em suas reuniões, pode parecer ter o mesmo peso dos resultados de sua pesquisa. Portanto, esteja preparado para defender suas decisões com dados e pesquisas, mas não se sinta na necessidade de usá-los, a menos que sejam necessários para sustentar o seu argumento.

Durante o tempo em que você trabalhar com os stakeholders, sua função será saber o que os motiva, identificar o que é importante para eles e, então, criar um plano para saber como você responderá para eles na reunião. Anotar as reações previstas, levar designs alternativos e ter dados ou resultados de pesquisa disponíveis são partes importantes desse processo. Nem sempre você conseguirá fazer isso de forma perfeita, mas essas atitudes ajudarão você a estar preparado. Muitas vezes, apenas saber o que esperar em uma reunião pode ser muito útil para que você seja articulado naquele momento.

Crie uma rede de apoio

Uma das melhores atitudes que você pode tomar para garantir que seus stakeholders apoiem o seu trabalho é incluir outras pessoas que também

apoiam suas decisões. Isso significa que você deve assegurar que haja outras pessoas na sala que darão apoio a você, ajudarão em sua argumentação e inclinarão a balança em seu favor quando se tratar da decisão final. Você precisa de defensores para o seu design.

Ter o apoio de outras pessoas para as suas decisões diz respeito a mostrar que você não está sozinho com suas ideias. Mostra que há outras pessoas inteligentes na sala que concordam com você (e que podem ter mais capital de relacionamentos que você). Trata-se de expor as melhores práticas que os experts concordam que sejam a decisão correta. Se nove de dez designers concordam, por que seu líder não faria o mesmo? Nem sempre a maioria vence, mas, sem dúvida, é uma situação mais atraente do que ter um único indivíduo defendendo o seu argumento sozinho junto a um gerente que não demonstra muita simpatia.

Peça ajuda

Em reuniões de design, queremos ter certeza de que há outras pessoas que estão preparadas para fazer boas perguntas, dar ênfase a elementos importantes específicos ou defender os designs que propomos. Talvez não nos lembremos de tudo que deva ser comunicado; desse modo, ter alguém que possa se manifestar na conversa para incluir qualquer informação que tenhamos esquecido é extremamente importante. Elas podem fazer uma pergunta que force você a dar uma resposta bem articulada, ou podem simplesmente reforçar o que você já disse.

Em geral, em equipes bastante integradas, isso acontece naturalmente. Se os outros membros de sua equipe tiverem familiaridade com o trabalho, é comum que eles se manifestem na reunião quando perceberem que você se esqueceu de mencionar algo importante. Ao notar isso, seu colega de trabalho poderia dizer: “Mostre o que acontece quando você clica o botão”. Ou, se houver mais de um design sendo apresentado, eles se pronunciarão dizendo que “a primeira opção é melhor porque...”, reforçando o que você já disse e mostrando que você conta com o apoio de outras pessoas na sala.

Recomendo que você seja direto com as pessoas sobre a necessidade de contar com a ajuda delas. Não há problema em pedir, com antecedência, que as pessoas deem seu apoio. O propósito é defender a sua proposta e mostrar que há outras pessoas que concordam com você. Seja aberto com as

peessoas quanto à necessidade de contar com o apoio delas, solicite ajuda e peça a elas que se manifestem se a situação assim o exigir.

Identificando as pessoas

O processo de conseguir a adesão das pessoas para a solução que você planeja ocorre muito mais em reuniões de um para um do que em uma sala de reuniões. As pessoas podem ficar relutantes em concordar em um ambiente de grupo, se souberem que o executivo no comando tem uma ideia diferente. Sua função é trabalhar de antemão com as pessoas e descobrir quem concorda com seus designs, até mesmo antes que essa conversa ocorra. Você deve identificar os votos indecisos que farão você ter a maioria, ou pedir às pessoas que estejam preparadas para ajudar você. Certifique-se de conhecer outras pessoas e ter relacionamentos suficientes para que essas pessoas confiáveis estejam à disposição. Isso não é algo que você possa deixar para ser resolvido imediatamente antes da reunião.

O lugar mais fácil para conseguir esse apoio é na sua equipe: outros designers ou desenvolvedores que já fazem parte da discussão e do processo de design. Você já contará com a adesão dessas pessoas, e elas participaram da discussão que resultou na decisão que você apresentará. Elas devem estar sempre preparadas para vir em sua defesa caso a situação tome uma direção inesperada. Contudo, não é suficiente apenas supor que elas estarão. Se houver um conceito, uma ideia ou um design que você ache que vá encontrar resistência, seja direto com essas pessoas e deixe que elas saibam que talvez você precise de ajuda.

No entanto, sua equipe não precisa ser a única fonte de apoio. Também será conveniente procurar outras pessoas na empresa que tenham interesse em seu projeto e possam ter alguma influência da qual você possa se beneficiar. Quase sempre, há outras pessoas que entendem o que você está fazendo, se sentem empolgadas com o projeto e não podem esperar para vê-lo ser bem-sucedido. Pode ser alguém com quem você costumava trabalhar em uma área diferente, ou uma pessoa que parou em sua mesa, viu os designs e pareceu ficar empolgada.

Identifique essas pessoas e as envolva na discussão. Convide-as para a reunião, se for apropriado, e deixe que elas estejam preparadas para se manifestar caso seja necessário. Explique a elas do que se trata a reunião,

dê-lhes uma cópia da agenda e dos designs com antecedência e peça a ajuda delas diretamente. Não há problemas, inclusive, em dizer que você quer que elas se pronunciem caso haja alguma divergência. Se for possível, aponte as áreas específicas com problemas, as quais você acha que serão um ponto de discussão, e converse sobre o modo como elas podem ajudar. Dê-lhes qualquer dado ou explique outros raciocínios que você possa ter feito. Você quer que essa pessoa seja seu representante, esteja confiante na capacidade que ela tem de dar apoio a você e concorde que suas soluções são as melhores.

As pessoas entendem

Eu estava em uma reunião com o presidente de um grande site de comércio eletrônico e estávamos apresentando alguns designs implementados recentemente, assim como alguns conceitos novos que estavam presentes no trabalho. A reunião correu bem. Houve algumas perguntas feitas por ele, as quais fui capaz de responder, e saímos da reunião com uma energia boa e uma lista de itens a serem considerados para outra rodada de revisões. Logo depois, outra executiva me chamou de lado e disse o seguinte: “Ei, me desculpe por não ter estado muito disponível, mas eu realmente quero que seu projeto tenha sucesso e gostaria de ajudar se puder. Talvez, da próxima vez, possamos rever tudo antes dessas reuniões para que eu possa apoiar você e possamos todos falar com uma só voz”.

Eis uma pessoa que entendia a importância da comunicação com os stakeholders. Embora ela mesma fosse uma das stakeholders, percebeu que havia uma oportunidade para que trabalhássemos juntos a fim de alcançar o melhor resultado. Ela gostava de nossas ideias, confiava em nossa expertise e queria garantir que não tivéssemos obstáculos. Nem é preciso dizer que ela passou a fazer parte da minha rede de apoio. Ainda que não estivesse envolvida em todas as reuniões do projeto, criei o hábito de manter contato com ela regularmente, mantendo-a informada sobre nossos designs e permitindo que ela fosse nossa defensora nas discussões que ocorriam fora de nossas apresentações formais.

Lembre-se sempre de que outras pessoas podem ajudar você a realizar aquilo que você deseja. Aprenda a construir esses relacionamentos e permita que agreguem valor à discussão. Identifique as pessoas que podem

ajudar você a alcançar o seu objetivo e crie condições para que elas tenham sucesso junto com você. Ter esse pequeno grupo de pessoas que apoie você em uma reunião cria uma atmosfera de consenso. Mostra que você sabe do que está falando porque há outras pessoas que concordam com você. Além disso, a responsabilidade pela decisão é distribuída por toda a equipe. Essa não é a ideia de uma única pessoa, mas uma ideia que conta com o apoio de outras pessoas também. Mais do que isso, dá uma oportunidade para que outras pessoas falem a seu favor. Talvez você descubra que não terá de falar tanto para se expressar porque outras pessoas farão isso por você. Para um executivo que discorde de sua solução, será muito mais difícil insistir que você a mude se os outros especialistas na sala concordam com você.

Faça um ensaio

Agora que você entende seus stakeholders, eliminou as distrações, antecipou suas reações e reuniu um grupo de pessoas que darão apoio a você, é hora de analisar a reunião passo a passo, treinar a sua apresentação e deixar todos os envolvidos preparados. O nível de importância da reunião, em geral, determina o quanto você precisa treinar, mas acho que você ainda deve fazer disso um hábito, mesmo para reuniões menos importantes. Seja uma standup diária ou uma grande apresentação para um executivo, cada uma das ações a seguir ajuda a criar uma estrutura para orientar a conversa. Recomendo colocar todas em prática em todas as ocasiões, mas o tempo que você investirá será diferente para cada situação.

E se as discussões forem por email ou bate-papo?

É comum que as discussões de design ocorram por meio de métodos assíncronos de comunicação. Afinal de contas, as pessoas trocam mensagens, abrem ordens de serviço e enviam emails. É muito mais conveniente do que agendar uma reunião, particularmente em empresas que trabalham remotamente. Eu tenho duas abordagens para discussões de design assíncronas.

Abordagem 1: Não faça isso

Falando sério, simplesmente não faça suas reuniões de design dessa forma. Evite-a o máximo possível. Ela rebaixa o seu trabalho ao colocar um foco indevido na parte visual, ao mesmo tempo que permite que qualquer um possa ter uma reação automática, sem que você possa ajudá-los a compreender o seu raciocínio. Tomar decisões dessa forma com a sua própria equipe pode ser conveniente se todos

tiverem o mesmo entendimento e empregarem o mesmo vocabulário; porém, muitas informações se perdem quando a reunião envolve stakeholders que não são designers. Em minha opinião, não vale a pena correr esse risco.

Abordagem 2: Use um vídeo

Para contornar as desvantagens de uma comunicação assíncrona, ao mesmo tempo que você valoriza o tempo e a atenção de todos, recomendo gravar a sua apresentação de design e compartilhar esse vídeo, em vez de usar capturas de tela estáticas e mensagens diretas. Isso implica utilizar um software de gravação de tela e descrever seus designs como se vocês estivessem juntos na sala.

Há duas vantagens importantes ao usar um vídeo dessa forma. Em primeiro lugar, o vídeo permite que as pessoas ouçam e vejam você. A linguagem corporal, a apresentação e o tom são preservados quando um vídeo é usado. Nada disso estará presente se você fizer o mesmo utilizando um programa de bate-papo. Em segundo lugar, isso forçará as pessoas a esperarem até que possam assistir ao vídeo e responder de forma apropriada. É menos provável que elas assistam ao vídeo enquanto estiverem em outra reunião ou na fila do aeroporto. Elas esperarão até terem a capacidade mental e o espaço tanto para assistir como para responder, reduzindo as chances de terem uma reação automática.

Descobri que gravar vídeos como esses é muito eficaz. Além disso, meus stakeholders adoram e compartilham esses vídeos, e me pedem para continuar fazendo isso. É uma relação em que todos saem ganhando.

Eis algumas dicas para que seus vídeos sejam eficazes:

- Escreva um pequeno roteiro para que você saiba o que vai dizer, mas não dê a impressão de que está lendo.
- Seja breve. Tenho constatado que dois minutos e meio é a duração perfeita. Até cinco minutos podem ser necessários, mas procure manter o vídeo o mais breve possível.
- Inclua um picture-in-picture de sua webcam para que as pessoas possam ver o seu rosto. Nem todo software permite usar esse recurso, mas, se for possível, isso dará um toque humano que será benéfico.
- Compartilhe o vídeo com um link; não o envie como um anexo. Você não vai querer lotar a caixa de entrada de alguém. Às vezes, os anexos no email ou no software de bate-papo ficam travados. Usar serviços de hospedagem ou de streaming de vídeos (YouTube, Vimeo) é a melhor solução.



Não tive permissão para compartilhar nenhum de meus vídeos de projetos reais, mas dá para você ter uma ideia.

Faça uma lista

A maioria das pessoas compreende a importância de ter uma agenda para uma reunião, e ela tampouco deve ser subestimada em uma reunião de design com os stakeholders. Para uma apresentação aos executivos, você provavelmente já deve ter um esquema bem planejado em um conjunto de slides para o conteúdo que será abordado. Isso é bom, e você terá mais chances de manter o controle dessa forma. Entretanto, eu ainda recomendo que você tenha uma versão impressa separada de sua agenda para consulta. As discussões sobre design naturalmente resvalam para outros assuntos e talvez seja difícil manter as pessoas concentradas na tarefa. Sei que imprimir agendas em papel é um desperdício, mas tenho notado que ter uma cópia em papel é muito mais eficaz do que ter um slide que desapareça depois que você avança para o próximo item. Além disso, você se sentirá mais confiante se não tiver de ficar lidando com tecnologia (mesmo que seja um tablet ou um telefone à parte) para saber em que ponto está.

Até mesmo para reuniões rápidas com a sua própria equipe, por exemplo, um standup diário, ainda recomendo organizar uma agenda rápida ou uma lista de itens. É muito fácil se esquecer do que você pretendia falar ou se distrair com detalhes sobre outro assunto. Se você for como eu, deve passar

o dia trabalhando em vários designs (talvez até mesmo em vários projetos) ao mesmo tempo. Um colega de trabalho interromperá você para perguntar sobre uma interação, o que fará você reavaliá-la de imediato. No meio da noite, você acorda e percebe que há um caso de uso muito importante que ninguém havia considerado. Você precisa de um lugar para anotar esse tipo de informação para que não se esqueça de analisá-la com as pessoas relevantes. Pessoalmente, gosto de usar um aplicativo simples para anotações que se sincronize com todos os meus dispositivos; assim, mesmo que tenha saído para fazer compras, posso adicionar um item em minha agenda em constante evolução para a próxima reunião e, em seguida, livrar minha mente da responsabilidade de ter de me lembrar do assunto.

Não é necessário criar um esquema sofisticado, uma lista simples bastará. Mesmo que sua reunião seja com uma só pessoa, uma lista como essa servirá de guia para ajudar você a saber se a reunião foi bem-sucedida. Até mesmo um mínimo de preparação ajudará. Sempre faça uma lista!

Treine em voz alta

Também é importante que você treine para a reunião com antecedência, falando em voz alta. É isso mesmo: como em um ensaio de uma peça de teatro na escola, você deve entrar em uma sala, falar sobre todos os itens que estiverem em sua agenda como se já houvesse pessoas presentes, e até mesmo antecipar e responder a perguntas simuladas em voz alta. Você já antecipou de que modo as pessoas responderão; portanto, faça uma simulação da reunião em sua mente e responda verbalmente às perguntas que elas fizerem, em uma sala vazia. Treinar o que você vai dizer dá a você a oportunidade de ouvir suas palavras. Ouvir você mesmo falando em voz alta é muito diferente de como a fala soa em sua mente. Além do mais, você se verá dizendo frases que poderiam ser formuladas com outras palavras, frases que não ajudam em nada ou são repetitivas.

A ideia de uma reunião simulada pode parecer tola, mas é realmente muito importante. Quanto mais você treinar abordando todo o conteúdo, menos a sua mente terá de pensar na agenda, e mais capacidade mental você terá para manter o foco na hora da reunião. Você registrará tudo na memória. Queremos reduzir nossa própria carga cognitiva, até o ponto em que conduzir a reunião seja muito fácil. Além disso, as decisões de design

podem ser particularmente difíceis de entender, e talvez haja motivos subjacentes para as suas decisões, as quais você ainda não havia descoberto. Percebi que sou capaz de identificar algumas das minhas próprias motivações para o design simplesmente falando para mim mesmo em voz alta.

Não tenho vergonha de admitir que já passei inúmeras horas de minha carreira treinando dessa forma: andando de um lado para outro em meu escritório, apresentando o conteúdo para um quadro na parede e até mesmo respondendo a perguntas de membros de meu público-alvo imaginário. Já fiz o mesmo em meu carro, enquanto corria ou em um canto do aeroporto, enquanto esperava meu voo. Uma pessoa que estivesse passando poderia achar que sou louco, falando e gesticulando como se houvesse outra pessoa comigo. Contudo, o hábito de treinar para uma reunião é uma das únicas maneiras de saber como a sua fala soará.

Como no caso das agendas, o quanto você precisa praticar variará de acordo com a importância da reunião. Uma grande apresentação para o CEO exige muito treino. Uma reunião diária com seu chefe exigirá menos, mas continua sendo uma boa ideia, caso você não se sinta muito seguro sobre como deve falar. Para uma reunião importante, eu poderia reservar a sala de reuniões no dia anterior para poder treinar no mesmo ambiente na medida que for necessário. Para um telefonema simples, posso ficar em minha escrivaninha e falar dos itens da agenda uma ou duas vezes a fim de aumentar o meu nível de confiança. Você deve decidir o volume de prática necessário para garantir que tenha a capacidade mental para ser articulado na hora da reunião.

De modo geral, ouvir a si mesmo dizendo algo em voz alta dá um novo sentido às suas palavras, faz com que elas fiquem gravadas na memória e é o ambiente perfeito para testes. Treinar para uma reunião é o teste de usabilidade para ser articulado: você consegue passar por todos os itens e garantir que tudo funcionará conforme esperado. Se não funcionar, ainda haverá tempo para fazer ajustes antes de a reunião começar. Independentemente da importância das reuniões, sempre treine para elas.

Deixe todas as pessoas preparadas

Por fim, antes de se dirigir à sala de reuniões, converse rapidamente com

todas as pessoas envolvidas em sua rede de apoio. Algumas pessoas chamam isso de “pré-jogo” ou “concentração”.⁵ Não importa o nome que você dê, revise a agenda, verifique cada item e anote aqueles que são importantes. Peça para as pessoas se manifestarem em pontos específicos e certifique-se de que não haja nada faltando. Essa é uma ótima oportunidade para que um colega confira o seu trabalho e verifique se você está no caminho certo para obter o apoio para os seus designs. Não precisa demorar muito. Apenas cinco ou dez minutos antes da reunião serão suficientes, mas isso ajudará você e seus colegas a estarem preparados para fazer a apresentação e responder.

Lembre-se de que o propósito principal de tomar tanto cuidado em se preparar para discutir as decisões de design é reduzir a carga cognitiva, tanto de seus stakeholders como a sua. Assim como consideraríamos a usabilidade em um design, devemos dar a mesma oportunidade às nossas reuniões, com o intuito de melhorar o que as pessoas veem, otimizar o fluxo da conversa e testar nossas suposições, antes que tudo comece. Se nossos stakeholders tiverem a capacidade mental para manter o foco nas decisões mais importantes, é mais provável que tenhamos conversas produtivas e úteis para a experiência dos usuários. Quando nós mesmos temos a capacidade mental disponível, sem que haja necessidade de nos lembrarmos da agenda, também poderemos manter o foco em sermos articulados e em responder com atenção aos feedbacks.

Treinar para uma reunião é o teste de usabilidade para ser articulado.

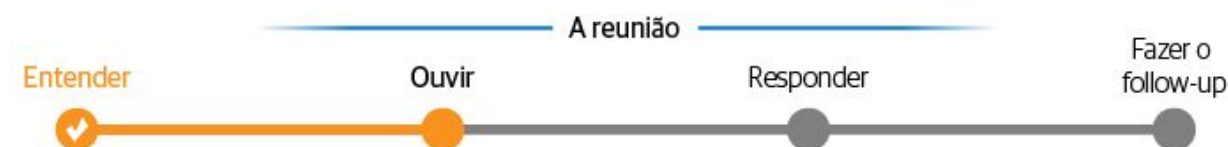
Se você constatar que sua reunião ocorre exatamente conforme esperado, é um bom sinal de que você fez sua lição de casa e está preparado para explicar suas decisões de design. Permita que isso aumente o seu nível de confiança na hora da reunião, pois a confiança também ajudará você a ser mais articulado e lhe dará a perspectiva necessária para realmente ouvir os feedbacks que estão prestes a serem dados.

¹ As empresas farmacêuticas tiram proveito disso em comerciais de TV inserindo as advertências sobre seus medicamentos exatamente no ponto em que as pessoas perdem a concentração.

² “Stensil” está sujeito à licença CC0 1.0. Domínio público. Para ver uma cópia dessa licença, acesse: <https://creativecommons.org/licenses/cc0/1.0>.

- 3 Essa era uma versão antiga do Axure, que não incluía uma opção para desativar a apresentação desse painel. Em versões mais recentes, é possível remover esse painel do protótipo.
- 4 Isso também é conveniente para que você, como apresentador, não compartilhe acidentalmente quaisquer notificações de mensagens inapropriadas que cheguem enquanto você estiver compartilhando sua tela.
- 5 Na verdade, eu odeio o uso exagerado de referências a esportes nos negócios.

Ouçã para entender



Agora que você já se preparou para apresentar seus designs e antecipou quais serão as respostas, você terá a oportunidade de se encontrar pessoalmente com as pessoas que têm influência no projeto. É nesse momento que nossa habilidade de comunicação realmente se manifesta, mas não por causa de algo que vamos dizer. Nossa primeira tarefa deve ser *ouvir*.

Ouvir é uma habilidade importante em qualquer relacionamento, e não é diferente quando discutimos as decisões de design. Ouvir não é apenas esperar que a outra pessoa pare de falar para que possamos começar a responder. O propósito de ouvir com atenção é garantir que compreendemos nossos stakeholders antes de responder.

Uma resposta articulada exige o uso de aptidões implícitas, como ouvir sem interromper, escutar o que os stakeholders não estão dizendo, descobrir o verdadeiro problema que eles estão tentando resolver e, então, fazer uma pausa antes de prosseguir. Também devemos usar técnicas mais explícitas, como fazer anotações e perguntas, e repetir ou reformular o que foi dito. Ao utilizar essas técnicas, podemos demonstrar explicitamente que estamos sincronizados. Em última análise, queremos ter certeza de que entendemos exatamente o que eles estão dizendo para que possamos formular a melhor resposta possível.

Ouvindo implicitamente

Ouvir implicitamente é aplicar a habilidade de entender o que as pessoas estão dizendo sem fazer nada específico ou explícito para demonstrar que as ouvimos. Uma pessoa que ouve implicitamente é aquela que consegue

organizar com rapidez o que foi dito e extrair um sentido, sem nenhuma outra pista externa ou informações adicionais. No caso de feedbacks sobre design, gostaria de destacar quatro maneiras de explorar implicitamente o feedback de um stakeholder a fim de chegar ao cerne da informação à qual devemos responder.

Deixe que eles falem

Sua primeira tarefa é deixar que seus stakeholders falem. Permita que digam o quanto precisarem e não os interrompa. As pessoas gostam de ouvir a si mesmas falarem, e elas precisam de tempo e espaço suficientes para se expressar sem sentir que estão sendo apressadas.

Pode ser difícil encontrar um equilíbrio nesse caso, pois você também não quer que a reunião saia do controle, particularmente se as pessoas estiverem dizendo algo que você sabe que está incorreto ou carece de fundamento. Além disso, nós *também* gostamos de ouvir a nós mesmos! É difícil ouvir alguém falar de nosso trabalho de design sem nos sentirmos impelidos a nos manifestar. Afinal de contas, é sobre o *nosso* design que estão falando. Contudo, não as interrompa. Deixar que elas terminem será vantajoso para você.

Por quê? Algumas pessoas querem apenas parecer inteligentes. Pode ser que haja outras pessoas na sala a quem elas estão tentando impressionar. Conforme mencionei no Capítulo 2, você nunca sabe quais são os tipos de política que estão em jogo. Outras pessoas aprendem de forma audível, e o processo de falar sobre algo as ajuda a entender com mais clareza. Com efeito, pelo fato de poder ser muito difícil falar de design, o processo de falar sobre o raciocínio de outra pessoa talvez permita que os stakeholders compreendam a ideia com o tempo. Eles poderiam até mesmo explicar seu design para eles mesmos nesse processo, sem que você precise dizer uma só palavra. Qualquer que seja o motivo, permita que seus stakeholders digam o que precisam dizer antes de prosseguir com a discussão.

Há três vantagens em deixar que os stakeholders falem o quanto quiserem:

Eles se expressarão com mais clareza

À medida que falam, as pessoas naturalmente fazem repetições e reformulam o que querem dizer, em um esforço para se comunicar com

mais clareza. Como seu trabalho é entender exatamente como os stakeholders veem seus designs, é essencial que você dê a eles o espaço necessário para que eles descrevam esses designs. Nem todos conhecem o vocabulário a ser usado para discutir um design, e algumas tentativas talvez sejam necessárias para que eles possam se expressar de forma completa.

Faz com que se sintam confiantes de que foram compreendidos

Quanto mais as pessoas puderem falar aquilo que precisam para conseguir comunicar algo, mais confiantes elas estarão de que foram bem-sucedidas. Você quer que seus stakeholders saibam que eles se comunicaram com eficiência, de modo que não possam dizer que houve algum mal-entendido em virtude da falta de aptidão deles em se comunicar (ou de sua falta de aptidão para ouvir). Deixar que os stakeholders falem dá espaço para que eles tenham esse nível de confiança.

Mostra que você valoriza o que eles estão dizendo

Não importa o que você diga em resposta, permitir que os stakeholders falem o quanto quiserem mostra que você aprecia o que eles estão dizendo e que você está escutando cada uma de suas palavras. Quando você faz com que eles se sintam assim, o laço de confiança se fortalece e faz com que as chances de eles concordarem com você depois aumentem se souberem que foram ouvidos.

Enquanto os stakeholders falam, mostre que você valoriza as informações que eles estão dando, mantendo contato visual e balançando a cabeça. Fique atento a palavras específicas usadas por eles; por exemplo, preste atenção em qualquer jargão que usarem e nos termos que eles preferem ao descrever seus designs. A maioria das pessoas não usará uma linguagem como controle de UI, elemento de entrada, lista suspensa, pop-over ou dica de contexto (tooltip). Parte de seu trabalho ao ouvir é identificar as palavras com as quais eles se sentem à vontade para descrever seus designs, de modo que você também possa utilizar esses termos ao responder. Será difícil conseguir o apoio deles se você utilizar um vocabulário diferente; portanto, adote as palavras que eles utilizam e (em algum momento) encontre maneiras de ensinar a eles os termos que serão mais eficazes no futuro. Veremos esse assunto com mais detalhes na seção “Repita e reformule”.

De modo geral, permitir que os stakeholders falem livremente cria uma atmosfera na qual eles sabem que podem se expressar sem serem interrompidos; isso aumenta as chances de eles apresentarem os pontos de vista importantes de que você precisa para ser eficaz. Eles sabem que poderão se expressar e serão ouvidos.

Ouçá o que não está sendo dito

Nem tudo que nossos stakeholders disserem ficará claro de imediato. Às vezes, temos de ir além das palavras propriamente ditas para extrair o significado que eles pretendiam expressar. Assim, outra parte importante ao ouvir é *ouvir o que não está sendo dito*. Você deve tentar entender tanto o que eles expressarem em voz alta como aquilo que jamais saiu de seus lábios. Qual é o subtexto? Qual é o elefante na sala que ninguém quer realmente mencionar? Muitas vezes, o que as pessoas dizem e o que elas querem dizer podem ser coisas totalmente diferentes.

Isso talvez seja mais importante no design do que em outras áreas, somente porque o design é mais subjetivo e as pessoas nem sempre sabem ao certo como se expressar. Além disso, seus stakeholders sabem que esse design é algo que você fez. Você o criou. É o seu filho. Eles podem ser sensíveis a esse fato e tentar falar com você a respeito de um problema que viram de formas indiretas. Se for esse o caso, em geral, as pessoas responderão com perguntas, em vez de discordarem diretamente. “Ah, isso é interessante. Por que você usou a chamada para a ação principal nesse ponto em vez de utilizar a segunda?” O subtexto poderia ser o fato de essa pessoa achar que a chamada para ação secundária seria uma melhor opção, mas ela simplesmente não quer ser explícita e dizer isso dessa forma. Quando alguém emprega a palavra “interessante” em uma resposta aos seus designs, é um sinal de que elas talvez discordem de sua abordagem.

Conforme já mencionei antes, há outros fatores envolvidos em qualquer reunião, dos quais simplesmente não temos conhecimento. Se alguém estiver implicando com algo irrelevante, essa pessoa talvez esteja tentando dizer algo a outra pessoa que está na sala. Ou, se seu gerente não se importava com os gráficos do painel de controle na semana passada, mas, de repente, passou a insistir agora que sejam modificados, talvez ele esteja reagindo à reunião da qual acabou de sair. Em geral, podemos esperar que

haja outros acontecimentos em curso.

Gentil Paula

Em um de meus cargos anteriores, lancei uma ideia sobre uma interface web que era um pouco incomum. Minha gerente respondeu com entusiasmo porque ela sabia que eu estava empolgado com a ideia e queria me manter motivado. Ela era um tipo de pessoa sempre solidária. Minha gerente concordou em me deixar passar as sextas-feiras trabalhando nesse projeto secundário, de modo que não atrapalhasse meu trabalho habitual durante a semana. Durante vários meses, trabalhei nessa nova ideia e, quando ela ficou pronta, levei-a para que ela visse. Ela foi muito gentil, mas, em vez de dizer de imediato que era um desastre, ela fez perguntas sobre o meu design de uma maneira que mostrasse suas falhas. Como era meu projeto de estimação, naturalmente fiquei um pouco na defensiva. Respondi às perguntas dela da melhor maneira que podia, mas, no fim, não ficou claro para mim o que ela queria que eu fizesse. Olhando para trás, hoje percebo que ela não achava que era uma ideia na qual valesse a pena investir. Eu teria preferido que ela tivesse sido direta comigo sobre a questão, mas eu não podia controlar o modo como ela decidiu responder ao meu trabalho. Devemos tentar ouvir o que os stakeholders não estão dizendo se quisermos saber qual é a melhor maneira de responder.

Dan, o desanimador

Em outra empresa, trabalhei em um site de marketing para um serviço online. O site estava totalmente inutilizável: links ruins, imagens faltando e cópias de texto desatualizadas. Parecia uma casa abandonada. O fato é que havia um número incomum de perguntas ao serviço de assistência, relacionadas a problemas simples nesse site. Eu sabia que o dono do produto não tinha os recursos necessários para refazer o design do site. Para mim, era um trabalho fácil: um site simples de cinco páginas, cujo template e a atualização poderiam ser feitos rapidamente. Decidi refazer o design enquanto estava no intervalo entre outros projetos. Eu achava que um site funcional, com um aspecto melhorado, seria melhor do que um site perfeito, mas que demorasse infinitamente mais para ser implementado. O primeiro design que mostrei para o dono do produto foi recebido sem entusiasmo.

“Ah... hum, uau, Tom. É realmente bom, muito obrigado. Parece muito melhor, mas você realmente não precisava perder seu tempo com isso” – foi a reação dele. Eu supus que ele estivesse apenas sendo gentil. Ele não era meu chefe e não tinha autoridade para me pedir ajuda, mas o site claramente precisava de um pouco de carinho e cuidados. Que mal poderia haver? Concluí os designs, criei as páginas e as coloquei em um servidor de staging. Novamente, o dono do produto não ficou animado. Ele apreciou meus esforços e deu o sinal verde para colocar o trabalho no ambiente de produção, mas não parecia se importar nem um pouco com o fato de eu ter feito esse *favor* a ele.

Algumas semanas depois de ter colocado o trabalho no ambiente de produção, nosso grupo recebeu um email anunciando que esse serviço seria imediatamente desativado, o site de marketing seria colocado offline, e os clientes existentes teriam um período de transição para encontrar um novo serviço. Só posso supor que esse dono de produto não poderia ter me dito que o serviço estava sendo descontinuado na época. Ele tentou desencorajar meu trabalho no site, mas eu não fui astuto o suficiente para ler nas entrelinhas. Embora não me arrependa do tempo que investi nesse trabalho (porque tenho orgulho do resultado), eu poderia ter redirecionado meus esforços para outra atividade que tivesse mais impacto se eu fosse suficientemente habilidoso para ouvir o que não estava sendo dito. Eu deveria ter me esforçado mais para compreender a falta de entusiasmo desse gerente de produto antes de avançar cegamente, por conta própria. É fácil deixar de perceber essas pistas sutis, e elas exigem que tenhamos uma compreensão aguçada de nossos stakeholders.

Descubra o verdadeiro problema

Enquanto estiver ouvindo o feedback de seus stakeholders, trabalhe para descobrir o verdadeiro problema que eles estão tentando resolver. Em geral, nossos stakeholders veem uma necessidade que não está sendo atendida pelos nossos designs e podem expressar isso com uma sugestão que não é a solução adequada. Portanto, não se concentre naquilo que eles acham que precisa ser mudado ou nas palavras específicas que eles usarem; em vez disso, mantenha o foco no problema subjacente que eles estão tentando resolver ao sugerir essa mudança.

As pessoas pensam naturalmente em soluções, em vez de identificarem antes o problema. É muito mais fácil dizer: “Mova esse botão para lá”, em vez de reconhecer que o problema é a proximidade entre o botão e o seletor de data. Outras vezes, as pessoas utilizam uma linguagem vaga simplesmente porque não sabem como expressar sua reação a um design. Quando alguém diz: “Tem cores demais aqui! Parece um arco-íris”, o que elas realmente querem expressar é: “O número de cores causa distrações e eu não sei para onde devo olhar, ou não sei o que é importante”. Podemos ajudar nossos stakeholders a entenderem o verdadeiro problema fazendo perguntas e repetindo-as para eles. Não há nenhum problema em fazer perguntas diretas: “Qual é o problema que você está tentando resolver ao fazer essa sugestão?”.

Entradas reordenadas

Certa vez, uma cliente me pediu para mudar a ordem de alguns campos de entrada de texto em um formulário. Era uma solicitação simples, mas se opunha àquilo com o qual havíamos concordado antes. Quando perguntei o motivo, ela não expressou nada além de uma preferência em sua resposta: ela apenas preferia que os dados fossem inseridos daquela forma. Pedi a ela que me desse um exemplo de outra aplicação que fizesse aquilo, e ela me enviou a planilha que havia recebido, a qual havia sido exportada pelo sistema que ela usava para gerar relatórios para suas reuniões. Em sua explicação, ela mencionou que a ordem das colunas na planilha precisava estar de acordo com os dados inseridos no sistema. Ela achava que o modo como o usuário inseria os dados no formulário se refletiria no arquivo exportado. Ela não fazia ideia de que era possível personalizar a ordem dos dados no relatório para ela, de modo independente da entrada do usuário. Se eu tivesse feito aquela mudança simples, originalmente solicitada por ela, sem questionar, o resultado teria sido uma experiência não tão boa para o usuário. Ao tentar entender melhor o verdadeiro problema que ela estava tentando resolver, fui capaz de responder às suas preocupações e resolvê-las, sem nenhuma modificação no design.

Jeremy Rutherford

Contact by:

Thomas

Task:

Completed

Attempt:

4

Notes:

Milestone:

12-month

Date:

04/02/16

C	D	E	F	G
milestone	milestone_d	contact_met	contact_by	contact_ta
24m	8/12/16	1	Thomas	returned d
1m	10/2/16	1	Baker	returned u
1m	10/22/16	1	Flores	mailer
12m	1/12/17	3	Stone	completed
24m	1/23/17	1	Patterson	returned u
24m	6/24/16	2	Dean	returned d
24m	10/14/16	3	Chapman	returned d
24m	1/3/17	1	Richards	returned u
12m	9/24/16	2	Clark	incorrect #
6m	10/16/16	3	Little	incorrect #
12m	8/18/16	1	Fisher	not availab
12m	12/5/16	1	King	returned d
1m	9/8/16	3	Ray	returned u
2m	7/12/16	1	Chapman	completed
24m	1/26/16	1	Berry	returned u
24m	6/18/16	3	Romero	left messag
6m	4/6/16	1	Myers	completed
24m	2/7/16	1	Harper	incorrect #
1m	1/12/17	3	Andrews	mailer
24m	7/25/16	1	Garcia	returned d
24m	7/26/16	3	Cunningham	completed
6m	2/13/16	3	Larson	follow-up
6m	5/20/16	1	Hayes	left messag
6m	9/21/16	1	Dean	completed
6m	10/4/16	1	Reed	incorrect #

Minha cliente pediu que eu mudasse a ordem de alguns campos de entrada porque ela não havia percebido que o arquivo exportado poderia ser ordenado de forma independente da entrada do usuário.

Dados duplicados

Outro projeto no qual trabalhei tinha uma sequência complicada de formulários que eram apresentados ao usuário na forma de vários passos. Inicialmente, o usuário inseria algumas informações sobre as pessoas no relatório, como nome, endereço, altura e peso; em seguida, ele escolhia o próximo formulário. Como queríamos que o usuário mantivesse o foco na tarefa sem se distrair, decidimos conduzi-lo a uma nova página sem a navegação, na qual os detalhes que ele havia inserido antes estariam totalmente visíveis na parte superior da view.

Quando nossa cliente viu isso, ela disse que o usuário deveria ser capaz de editar os detalhes do paciente nesse segundo formulário, assim como no primeiro. Questionei isso porque o usuário havia acabado de inserir essas informações. Por que ele teria de alterá-las logo a seguir? Sua resposta foi confusa: ela se desviou do assunto, falou de um formulário do governo em papel que ela estava acostumada a preencher, alegou que não queria ter de treinar os funcionários, os detalhes deveriam ser inseridos corretamente da

primeira vez e, às vezes, você poderia querer ter dois endereços diferentes para a mesma pessoa. Formulários em papel? Treinamento? Dados duplicados? Nada disso fazia nenhum sentido; portanto, comecei a fazer perguntas a ela.

The image displays two side-by-side screenshots of a web application interface, likely for medical case management. Both screenshots show a progress bar at the top with three steps: '1. People', '2. Details', and '3. Review'. The case ID 'IDX726354' and the timestamp '4/17/2015 - 2:14pm' are visible in both.

Left Screenshot (Step 1: People):

- Contact People:** Lists 'Sherry Gossman (Patient)' and 'Eric Bramletti (Physician)'.
- Add an Event:** Includes a dropdown menu labeled 'choose a category...' and a 'Next' button.

Right Screenshot (Step 2: Details):

- Patient Details:** Displays 'Sherry Gossman (Patient)' with address '3105 Winchester Ct, Aurora, IL 60504' and physical attributes: 'Height: 5' 8"', 'Weight: 135 lbs', 'Birth Date: 03/22/1964', and 'Gender: Female'.
- New Adverse Event:** Includes sections for 'Patient Report:', 'Symptoms:', and 'Concomitants:', each with a text input field.

Esta é uma versão simplificada, mas, em meu design original, o usuário se movia de um passo para outro horizontalmente; minha cliente expressou sua frustração por não ser capaz de editar as informações do Passo 1.

Por fim, comecei a perceber que ela via esse aplicativo como uma versão digital do formulário em papel que ela havia mencionado antes. Na verdade, eu havia feito o design de modo que fosse parecido, mas as diferenças a distraíam. Depois de algumas decisões difíceis, decidimos que o segundo formulário não seria carregado em uma nova página, mas seria simplesmente carregado de forma inline, diretamente na página, abaixo do local em que o usuário houvesse inserido esses detalhes. Passamos de uma progressão horizontal para uma progressão vertical. Continuava sendo, efetivamente, a mesma interação, mas não precisar voltar para um passo anterior para ver as informações deu à usuária um maior senso de controle.

Case: IDX726354

3/13/2014 - 2:14pm

1. Contact People

[Sherry Gossman](#) (Patient)
[Eric Bramlett](#) (Physician)

2. Details

add new event... ▾

New Adverse Event

Patient Report:

Symptoms:

Concomitants:

No design final, o usuário se movia verticalmente, o que deu à minha cliente um melhor senso de controle na inserção dos dados.

Quando viu a nossa solução, a cliente concordou que era melhor, e nós passamos para o próximo design. No entanto, se tivéssemos feito as mudanças sugeridas por ela inicialmente, teríamos uma série de outros problemas de usabilidade. Ouvi-la e me esforçar para descobrir o verdadeiro problema que ela estava tentando solucionar ajudou a garantir que preservássemos a melhor experiência possível aos usuários.

Em suma, a natureza visual do design leva naturalmente a mudanças nesses visuais para conseguir o resultado desejado. As pessoas fazem sugestões sobre como mudar o design, em vez de descreverem o problema que veem. Para a maioria das pessoas, é difícil pensar de forma concreta nos problemas de design e expressá-los. Elas apenas sabem que há algo que não parece certo. Consequentemente, precisamos ouvir suas soluções e conectar os pontos a fim de descobrir qual é o verdadeiro problema.

A arte da pausa

Uma última técnica para ouvir implicitamente é dominar a arte da pausa. Quando achar que os stakeholders acabaram de falar, simplesmente espere. Não dê sua resposta imediatamente. Em vez disso, faça uma pausa de vários segundos (talvez dois ou três) e permita que haja um silêncio, por mais desconfortável que possa parecer. Isso pode realmente ser um pouco embaraçoso, sobretudo em uma audioconferência ou um bate-papo com vídeo, em que há atrasos frequentes e pode ser difícil dizer se sua conexão caiu. Para evitar ambiguidades, você pode fazer um pouco de ruído dizendo algo que não seja comprometedor, por exemplo, “ok” ou “mm...”. Até mesmo mover algo em sua escrivaninha mostrará que você continua presente. Porém, independentemente de estar em uma chamada ou pessoalmente, vale a pena correr o risco de haver um desconforto a fim de garantir que seu stakeholder terminou de falar e haja uma pequena pausa na discussão. Se o silêncio for desconfortável demais, você pode criar uma lacuna dizendo: “Deixe-me pensar nisso por um instante”. Qualquer pessoa apreciará o fato de você querer um tempo para considerar o que ela disse.

O propósito da pausa se desdobra em três:

- Em primeiro lugar, você quer garantir que os stakeholders realmente acabaram de falar e não foi somente uma pausa que fizeram. Às vezes, as pessoas param e, então, pensam imediatamente em outro detalhe ou em uma melhor forma de dizer algo. Se houver uma melhor forma de os stakeholders darem o feedback, você vai querer ouvi-los; as pessoas nem sempre se expressam da forma correta da primeira vez. Dê uma chance para que eles mesmos sejam articulados. Eles precisam se sentir bem acerca do que disseram, de modo que não possam dizer que houve um mal-entendido causado por uma escolha ruim de palavras.
- Em segundo lugar, isso dá a você uma oportunidade para as ideias se assentarem, permitindo que as palavras dos stakeholders ressoem nos ouvidos de todos por um instante. Você permite que a conversa seja atenuada por um momento, o que dará a você uma chance para considerar rapidamente o modo como vai responder. Você não assume diretamente uma postura defensiva; em vez disso, aproveita o tempo para considerar o que foi dito e formular uma resposta apropriada. Bastará esses poucos segundos de espera para permitir que sua mente se ajuste e você esteja muito mais preparado para responder.

- A terceira vantagem de fazer uma pausa é que você comunicará à outra pessoa que o que ela disse é suficientemente importante para você realmente considerar e pensar a respeito. Como você não foi direto para a conclusão, isso dará a impressão de que o que ela acabou de dizer é realmente importante. As pessoas querem ser ouvidas (ou, pelo menos, *achar* que foram ouvidas), e fazer uma pausa mostra que você levou a sério o feedback dado por elas.

Todas essas técnicas de ouvir implicitamente devem ajudar você a ver e a ouvir o feedback de seus stakeholders. À medida que os ouvir, você fará um esforço consciente, não verbal, de realmente entender o que eles querem dizer. Essas atividades internas dão a você a oportunidade de organizar melhor o seu raciocínio, de modo que possa formular a resposta mais eficaz possível.

Ouvindo explicitamente

Além das atividades internas que empregamos para ouvir os feedbacks para o design, há também várias atividades explícitas que podemos usar para ouvir de modo mais apropriado. Ouvir explicitamente inclui demonstrar, de forma verbal, que você está escutando, bem como fazer algo que mostre distintamente que você está interessado na conversa. Em reuniões de design, fazer anotações, fazer perguntas e repetir ou reformular o que os stakeholders disseram são modos importantes de ouvir o feedback dado de modo eficaz.

Anote tudo

A primeira tarefa que você deve *fazer* ao ouvir é anotar. Você não vai se lembrar de tudo que seus stakeholders disserem ou sugerirem. Uma das melhores maneiras de ouvi-los é anotar o que eles disserem. Registre tudo, particularmente os itens cujo acompanhamento posterior seja necessário fazer. Mesmo em reuniões pequenas, é importante anotar as decisões que foram tomadas e registrá-las em algum lugar. Já recomendei registrar por escrito e fazer anotações em diferentes etapas do processo, e você sempre deve ter uma forma de tomar notas em suas reuniões. Talvez você jamais chegue a consultar suas anotações depois da reunião, mas isso não é um

problema. Fazer anotações é mais do que somente ter um lugar para registrar o que foi decidido.

As anotações evitam que você tenha a mesma conversa novamente

Fazer anotações é a única maneira de se lembrar do que foi discutido, e você terá um histórico que ajudará a evitar que a mesma conversa se repita no futuro. Percebi que a falta de anotações, muitas vezes, é responsável por falhas na comunicação, conversas repetitivas e mudanças de requisitos em vários projetos. Fazer anotações evita um retrabalho que impedirá você de ter sucesso ao explicar seus designs.

Quando se trata de design, as anotações são essenciais porque as opiniões e as ideias sobre a decisão correta mudarão com o tempo. Se não fizer anotações, você não terá um histórico em papel para entender a lógica envolvida nas decisões originais. Você só terá o “ele disse, ela disse” e uma série de conversas que se repetem. Quando as decisões de design são tomadas verbalmente em uma reunião, é quase impossível se lembrar, mais tarde, dos motivos que levaram a essas decisões. Além do mais, alguns membros da equipe talvez não estejam presentes na reunião. Fazer anotações ajudará a deixá-los rapidamente sincronizados, sem a necessidade de narrar tudo o que aconteceu na reunião.

Devo admitir que não sou das melhores pessoas para manter as anotações organizadas, mas eu as guardo, e já houve várias ocasiões em que decidimos tomar uma direção em uma interação específica, a qual foi questionada depois do lançamento para o público. “Ei, por que fizemos isso dessa forma?” Consegui encontrar minhas anotações de meses atrás e conversar com todos, e até mesmo lembrá-los de quem tinha sido a pessoa que havia sugerido a mudança, o motivo e a data. Se conseguir fazer isso, de modo geral, você fará todos ganharem tempo e permitirá que o trabalho avance.

As anotações permitem que você possa manter o foco em ser articulado

Pelos mesmos motivos discutidos no Capítulo 3, fazer anotações reduz a sua carga cognitiva e deixa sua mente livre para poder se concentrar em ser articulado em sua resposta. Quando você registra uma informação por escrito, não será mais necessário pensar nela. Se permitir que todas as ideias e feedbacks dos stakeholders fiquem vagando livremente em sua

mente, você terá dificuldade para organizar essas sugestões de forma que o conduzam a uma resposta mais apropriada. Anote o que eles disserem para que você possa dar o próximo passo e formular suas respostas sem a necessidade de se lembrar de tudo de cabeça.

As anotações fortalecem os laços de confiança com seus stakeholders

Outra vantagem de fazer anotações é que o simples ato de escrever faz com que você pareça atento, inteligente e, como resultado, mais articulado. Tomar notas faz com que você pareça ser um bom comunicador. Faz com que a outra pessoa se sinta valorizada porque você se importa com o que ela diz a ponto de anotar. Ela se sentirá mais confiante de que você a ouviu e planeja considerar o que ela disse.

Se tiverem essa impressão de você, as pessoas farão um trabalho muito melhor para ouvir e considerar a resposta que você lhes der posteriormente. Há um respeito mútuo, que funciona nas duas direções. Como resultado, muitas vezes, uso o ato de fazer anotações como uma forma de dizer às pessoas que eu as ouço e a discussão será feita da melhor maneira possível, mesmo que eu discorde do que elas estão sugerindo. Expressar algo verbalmente, como: “Ah, eu entendo o seu ponto de vista. Deixe-me anotar isso”, faz com que você ganhe a confiança da outra pessoa.

As anotações mantêm a reunião sob controle

Fazer anotações também é uma ótima maneira de garantir que o foco de sua reunião seja mantido, dando a você um lugar para registrar as partes da discussão que se desviem do tópico principal. As pessoas pensam praticamente sobre tudo em uma reunião de design, e é fácil perder o controle dela com algo que não seja o foco principal.

Suponha que você esteja mostrando a página inicial para discutir a interação no menu de categoria, mas, quando seu chefe percebe que o formulário de login está confuso, repentinamente, a reunião toma uma direção diferente. Por estar fazendo anotações, você pode sugerir que a reunião sobre o formulário de login seja adiada se esse não for o propósito da reunião. “Sim, eu também notei como está o formulário de login hoje cedo. Deixe-me fazer uma anotação a respeito e retomarei o assunto logo depois dessa reunião, mas, por enquanto, vamos manter o foco no menu

de categoria.” Fazer anotações oferece a você um lugar natural para colocar as informações que poderiam causar distrações.

Anotar por escrito passa a impressão de estarmos fazendo um registro mais permanente, em comparação com apenas dizer algo em voz alta. Dá a todos uma sensação de segurança de que o que foi dito é importante e não será descartado.

Fazendo anotações mais apropriadas

A melhor maneira de fazer anotações é pedir que outra pessoa faça isso por você. Isso deixa seu cérebro livre para manter o foco em ouvir e ser articulado. Se não houver ninguém que faça as anotações para você, encontre um colega que esteja disposto a ajudar. Ofereça-se para se alternarem na responsabilidade de fazer anotações nas reuniões um do outro. Poderia ser até mesmo alguém de um departamento ou projeto diferente, ou seja, qualquer pessoa disposta a fazer isso e que seja confiável para registrar a conversa. Você também pode gravar áudios ou vídeos da reunião, mas percebi que raramente tenho tempo para analisá-los depois e registrar as anotações perdidas. A melhor prática é documentar suas decisões para que você tenha um histórico prontamente acessível para consultar, mesmo que você faça isso por conta própria.

Para aproveitar ao máximo as anotações feitas em uma reunião de design, elas devem ser:

Acessíveis

Armazene suas anotações em um local a que todos tenham acesso. Conforme veremos no Capítulo 9, fazer um acompanhamento posterior com suas anotações é uma parte importante do processo. Na reunião, basta se certificar de que todos possam vê-las ou tenham acesso a elas. Pode ser uma página wiki no repositório de seu projeto, uma página separada nos mockups de seu design, ou uma pasta ou documento compartilhado. Suas anotações devem estar sempre disponíveis a todos da equipe, mesmo durante a própria reunião.

Organizadas

Escreva suas anotações em cada item da agenda para que permaneçam associadas ao design em questão. Em geral, isso deve ser feito por página,

por controle de UI ou por interação. Associe suas anotações a um item específico. Em geral, eu crio uma lista de itens contendo as anotações dentro de cada item da agenda, à medida que a reunião se desenrola.

Específicas

Anote os nomes das pessoas que fizeram a sugestão que você está registrando, assim como os nomes das pessoas que concordaram ou discordaram. Essa nem sempre é uma ciência exata, mas algo simples, como: “Cynthia sugere mudar a cor; Brian não tem certeza”, será útil mais tarde, quando você estiver tentando se lembrar de quem foi o responsável por sugerir a mudança.

Definitivas

Quando uma decisão é tomada, deixo isso claro, de forma explícita, para poder localizá-la mais tarde caso precise se lembrar dela, por exemplo: “Final: controle suspenso deve ser um menu pop-over”. Itens que ainda não tenham sido decididos também devem ser marcados para que você possa fazer o acompanhamento depois. Eu adiciono um ponto de interrogação para qualquer decisão pendente: “Reconsiderar o posicionamento das opções de ordenação (?)”.

Passíveis de ação

Praticamente todo item deve ter uma ação para acompanhamento posterior ou uma pessoa associada a ele. Anotar as ideias é conveniente, mas, se não houver nenhuma ação, praticamente não haverá sentido nelas. Por exemplo: “A ser feito: atualizar o protótipo com o novo controle”, ou, melhor ainda: “Chad vai atualizar o protótipo com o novo controle”. Se houver muitas tarefas de acompanhamento a serem feitas, talvez seja conveniente criar uma seção separada em suas anotações somente para documentá-las, para que não se percam em meio à lista de outras anotações. Em geral, eu crio um cabeçalho separado abaixo da agenda, que chamo de “Acompanhamento” (Follow up).

Ter referências

Adicione links, URLs, capturas de tela ou outros materiais para referência em suas anotações para que seja mais fácil explicar qual foi a razão da discussão. Se as pessoas sugerirem outros sites ou aplicativos como referência, adicione essas informações para ajudar você a se lembrar da

conversa. Sem referências, será difícil se lembrar do que você quis dizer com “Veja como o SocialApp faz isso.” Acrescentar capturas de tela inline ou URLs junto da agenda faz com que suas anotações sejam muito mais valiosas no longo prazo.

Voltadas para o futuro

Além dos itens da agenda que devem ser discutidos de imediato, há sempre outras decisões de design que surgirão durante a discussão. Você precisa ter um local em suas anotações para adicionar itens que deverão ser discutidos na próxima reunião ou em um contexto diferente. Faço isso simplesmente acrescentando um novo cabeçalho chamado “Próxima reunião” (Next meeting) em minhas anotações. Ter essa área separada faz com que eu tenha um local onde posso organizar rapidamente os assuntos que estão fora da pauta e anotá-los para a próxima rodada de discussões.

Inclua o porquê

Nas discussões sobre design, é importante se lembrar de registrar não só *quais* decisões foram tomadas, mas também *por que* foram tomadas. Estamos tentando criar um registro de nossas decisões de design que nos ajudará a administrar nossas conversas futuras. Esse registro deve incluir o raciocínio que nos levou a tomar essas decisões, para nos ajudar a lembrar como chegamos a essa solução, antes de tudo. Se estiver consultando suas anotações no futuro e não houver nenhuma explicação sobre suas decisões, você não conseguirá evitar que essas conversas com seus stakeholders se repitam. No entanto, ao incluir uma explicação rápida do seu raciocínio, você terá um ponto de partida muito melhor para a discussão. Quando as pessoas questionam uma decisão que foi tomada em conjunto, raramente elas perguntam o que foi feito – essa parte é bem visível. Em vez disso, elas perguntam: “Por que fizemos isso dessa forma?”; se suas anotações não permitirem responder a essa pergunta, a discussão voltará para o ponto de partida novamente.

Incluir o porquê pode ser tão simples quanto usar uma única expressão ou frase. Ela não deve ser longa nem detalhada, somente o suficiente para ajudar você a se lembrar dos motivos para ter feito o que fez:

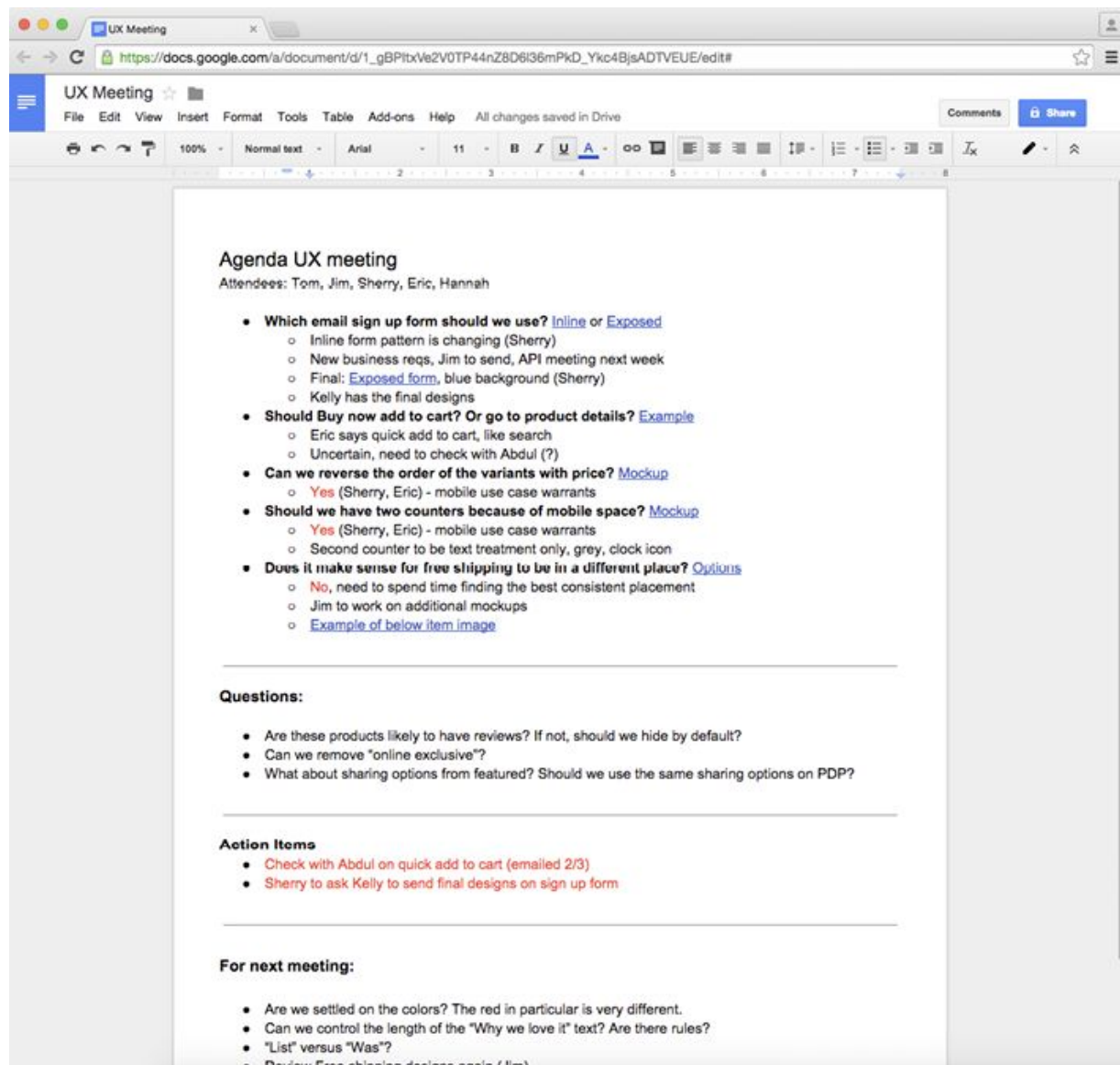
- Mudança da cor do botão para vermelho para acomodar os padrões mais

recentes da marca.

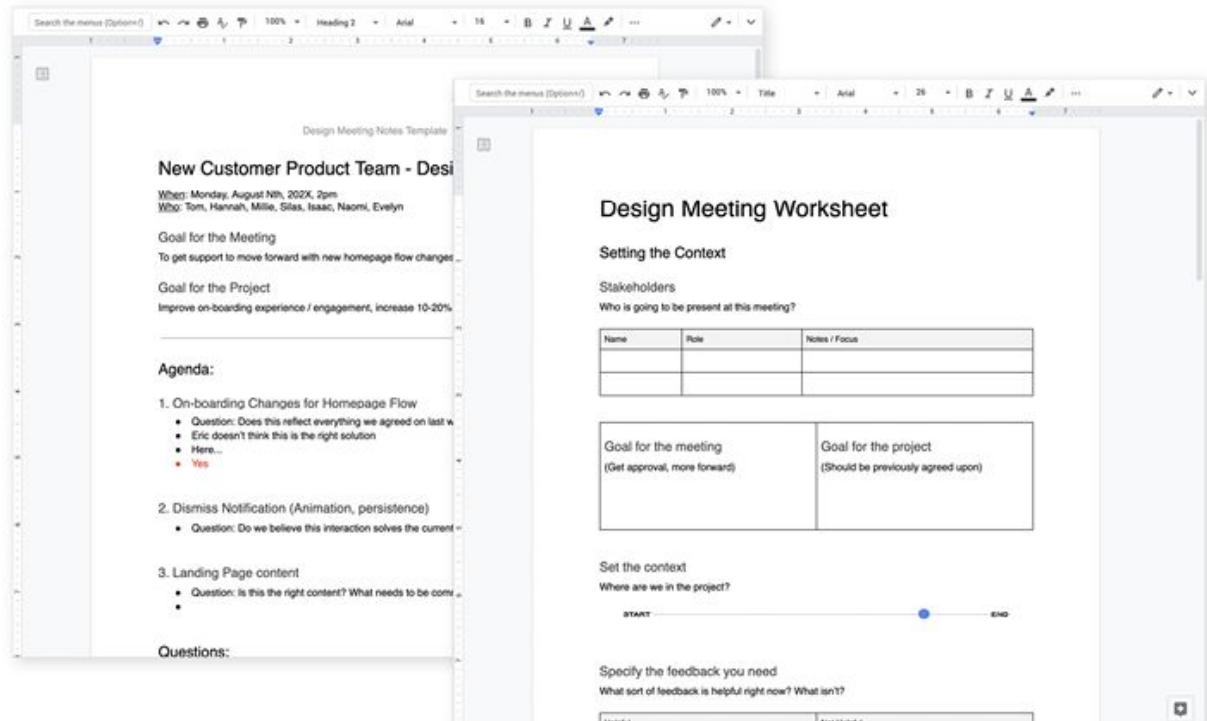
- A animação está sendo removida porque causa muitas distrações.
- A cópia do texto deve ser posicionada acima dos campos do formulário, de acordo com os requisitos da equipe jurídica.
- O menu suspenso passará a ser um campo de seleção múltipla com base nos resultados dos testes A/B.
- Essa funcionalidade deixou de ter prioridade com base na reunião de Karen com a equipe de executivos.

De acordo com a minha experiência, essa é uma parte importante, mas não está presente nas anotações feitas nas reuniões de design. Um dos motivos para isso é que as pessoas que fazem as anotações (líderes de projeto ou pessoas em cargos administrativos) estão acostumadas a anotar somente “o quê”: o que foi discutido, o que foi decidido. Se outra pessoa estiver fazendo as anotações para você, ajude-a a entender a importância de incluir o porquê. Sem essa informação, suas anotações terão muito menos valor no futuro.

Para resumir, fazer anotações é uma parte essencial de ouvir os stakeholders. É importante anotar tudo por escrito para que tenhamos um histórico sobre o que foi decidido, possamos saber por que tomamos essas decisões e evitar ter a mesma conversa duas vezes. Além disso, conforme veremos no Capítulo 9, elas são extremamente úteis para fazer o acompanhamento posterior. Contudo, as anotações são mais do que somente um local para registrar nossas decisões; elas também nos permitem manter o foco para sermos articulados em nossa resposta porque não precisaremos mais pensar de novo em tudo o que foi dito antes. Com nossas anotações em mãos, será muito mais fácil verificar cada feedback recebido e preparar a melhor resposta possível. Não importa o tamanho ou a importância da reunião, sempre faça anotações.



Nem sempre faço boas anotações, mas, quando as faço, elas ficam acessíveis (Google Docs), são organizadas, específicas, definitivas, passíveis de ação, têm referências e são voltadas para o futuro!



Faça o download de um template e de um documento de trabalho para registrar as anotações em reuniões acessando o site: <http://tomgreever.com/resources>.

Faça perguntas

Um dos desafios ao falar de design com os stakeholders é que, muitas vezes, eles não sabem quais são as melhores palavras para expressar o que querem dizer. Do mesmo modo que nós, designers, temos dificuldade para expressar nossas decisões a eles, eles também têm dificuldade para expressar seus próprios raciocínios a nós. Assim, boa parte do processo de ouvir nada mais é do que fazer a outra pessoa falar. Precisamos extrair deles as palavras que nos ajudarão a fazer um trabalho melhor. Em geral, não será suficiente apenas deixar que alguém diga o que tem para dizer e então seguir em frente. Precisamos fazer com que eles falem mais, digam de uma maneira diferente e expressem seus raciocínios com mais cuidado. Conseguimos isso fazendo boas perguntas.

Eis algumas perguntas comuns que são convenientes em qualquer situação a fim de fazer as pessoas falarem mais, ajudando você a entender as sugestões ou os feedbacks que elas derem:

Qual é o problema que você está tentando resolver?

Como dissemos na seção anterior, não há problema algum em ser direto caso não esteja claro o que os stakeholders estão tentando fazer ao darem suas sugestões. Simplesmente pergunte a eles de forma direta.

Quais são as vantagens de fazer isso dessa forma?

Isso dá aos stakeholders um modo neutro para explicar por que eles acham que a sugestão deles é melhor, sem rotular explicitamente que uma sugestão é melhor que a outra. Oferecer a eles uma forma de expressar essas diferenças revelará muito sobre o que eles acham que seria a solução correta.

O que você sugere?

Com frequência, os stakeholders dirão que algo deve ser modificado sem ter nenhuma ideia de como isso será feito. Ainda que encontrar a solução seja o nosso trabalho, dar aos stakeholders uma oportunidade para propor algo nos ajuda a entender suas necessidades e dá a eles um contexto para que percebam a dificuldade do problema.

Como isso afetará nossos objetivos?

Os stakeholders muitas vezes têm nossos objetivos em mente, mas nem sempre percebem de que modo o que dizem está associado a eles. Você quer que eles sempre associem diretamente os seus designs aos objetivos. Muitas vezes, apenas o processo de responder a essa pergunta já os ajuda a ver por que a sugestão dada por eles não funcionará tão bem quanto imaginavam.

Onde você já viu isso antes?

Pedir um material para referência (outros aplicativos e sites) é uma das melhores maneiras de perceber o ponto de vista de seu stakeholder. A questão não é sugerir que a ideia deles não funcionará se ela ainda não existe, mas descobrir se ela tem como base algum padrão de design conhecido, utilizado por outro aplicativo ou site.

O propósito principal ao fazer perguntas é conseguir que seus stakeholders expliquem o que eles querem dizer para que você possa ter certeza de que entendeu. Fazer perguntas também oferece vantagens que vão além de simplesmente fazer com que a outra pessoa deixe mais claro o que elas

querem dizer. Mesmo que você já saiba o que a outra pessoa está tentando dizer, fazer boas perguntas mostra que você está escutando. Ao repetir o que elas disseram com suas próprias palavras e na forma de uma pergunta, você reforçará a ideia de que entendeu. Isso gera mais confiança. A outra pessoa se sentirá respeitada, valorizada e compreendida. Assim como ocorre quando deixamos que os stakeholders falem, haverá muito mais chances de eles concordarem com você mais tarde se eles se sentirem bem por estarem sendo ouvidos agora.

Repita e reformule

As palavras que escolhemos para falar de nossos designs podem ajudar ou atrapalhar a conversa. Se não estivermos usando o mesmo vocabulário para falar de nosso trabalho com outras pessoas, haverá, inevitavelmente, expectativas não atendidas, mal-entendidos e confusão ao longo do caminho. Nossos stakeholders nem sempre conhecem ou utilizam as mesmas palavras que nós empregamos. Encontrar esse território comum exige uma atitude de equilíbrio para chegar até onde eles estão, ao mesmo tempo que os ajudamos a dar os passos na direção correta, ensinando-os a falar de design. Se vamos chegar a um consenso quanto à solução, precisamos que todos passem a empregar um vocabulário comum, que facilite a compreensão. Parte do processo de ouvir é identificar as palavras que nossos stakeholders utilizam para descrever nossos designs e, então, repeti-las para que todos possam estar sincronizados.

Reformule: converta “gostar” para “funcionar”

O modo mais importante de fazer isso é ajudar nossos clientes para que, em vez de falarem do que gostam e não gostam (isto é, de suas preferências), eles passem a falar do que funciona e não funciona (isto é, da eficácia do design). É muito fácil para alguém simplesmente dizer que não gosta de algo. Uma resposta subjetiva como essa não nos dá espaço para considerar as preocupações de nossos stakeholders porque não é possível dizer a eles que sua opinião está incorreta. Podemos apenas ter uma opinião diferente.

Em vez disso, procure oportunidades para converter “gosto” para “funciona”. Repita o que eles disserem reformulando a declaração de modo a manter o foco na eficácia. Você também poderia dar prosseguimento

fazendo uma pergunta para confirmar o que eles pretendiam dizer ou para pedir esclarecimentos adicionais.

Por exemplo: “Eu entendo que você quer que esse controle de UI seja movido para lá, mas por que tê-lo aqui não funciona?” Quando as pessoas ouvem suas preocupações expressas com base na eficácia, em geral, elas reconhecem que estão apenas demonstrando uma preferência pessoal. Talvez você ainda tenha de lidar com a solicitação deles, mas, ao menos, chegaremos ao cerne da questão e saberemos como responder a eles de modo mais inteligente.

Isso não significa que devemos dar uma aula aos nossos stakeholders ou corrigi-los. O que devemos fazer é reformular a resposta que eles nos derem na forma de uma pergunta que os force a falar de uma maneira que seja mais conveniente. Se você não tiver certeza, faça perguntas diretas. Incentive-os a dizer o que eles acham que não funciona em seu design. Isso significa que você também deve se esforçar para riscar a palavra “gosto” de seu vocabulário e sempre colocar ênfase na utilidade e na função do design.

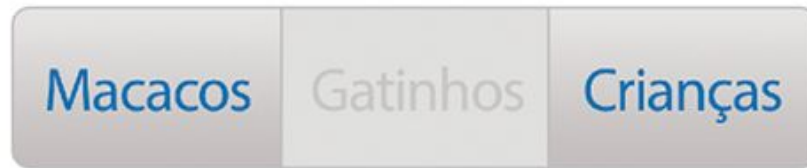
Repita: o que estou ouvindo você dizer

Outra forma de ajudar nossos stakeholders a se comunicarem com mais clareza é repetir o que eles disserem usando palavras que sejam mais relevantes em uma discussão sobre design e UX. Como não esperamos que eles saibam todas as “palavras corretas” para descrever nossos designs, devemos ouvir o que eles dizem e traduzir para um vocabulário que será o nosso território comum. Começar com a frase: “O que estou ouvindo você dizer...”, é a melhor abordagem para isso, pois enfatiza que estamos ouvindo nossos stakeholders, entendemos o que eles estão dizendo e, agora, vamos confirmar, expressando o que foi dito com nossas próprias palavras.

Eis um exemplo:

Stakeholder: Não gosto da aparência dos botões desativados. Não tenho ideia do motivo pelo qual não funcionam! Devemos adicionar algum texto de ajuda ou uma dica de contexto, ou algo assim.

Designer: O que estou ouvindo você dizer é que você não acha que um controle segmentado seja a melhor opção nesse contexto porque o usuário não entenderá por que as opções desativadas não estão disponíveis a ele. Está correto?



Por que Gatinhos não está disponível? Ensinar nossos stakeholders a chamar isto de “controle segmentado” sem menosprezá-los pode ser conveniente para avançar em direção a um vocabulário compartilhado.

Repetir o que nossos stakeholders dizem, usando termos que sejam mais convenientes para a discussão, é um grande passo em direção a uma linguagem comum, sem nos mostrarmos condescendentes nem parecer que os menosprezamos por usarem as palavras incorretas. Você precisa encontrar o equilíbrio adequado para ajudá-los, sem fazer com que eles se sintam tolos. Podemos ajudar nossos stakeholders a serem mais eficazes repetindo o que eles disserem, usando palavras que sejam mais apropriadas.

Eis alguns exemplos de como podemos compor nossas respostas de forma a apresentar um vocabulário que será compartilhado com os stakeholders:

Stakeholder: Aquele botão precisa ser movido para cá.

Designer: Nós colocamos a chamada à ação deliberadamente acima do fold. Por que você acha que ela deveria ser movida?

Stakeholder: É muito difícil ver essa seta.

Designer: A advertência foi feita para ser sutil, de modo que a atenção não seja desviada do conteúdo. Você acha que a seta é necessária para a compreensão do usuário?

Stakeholder: Esse menu é difícil de usar.

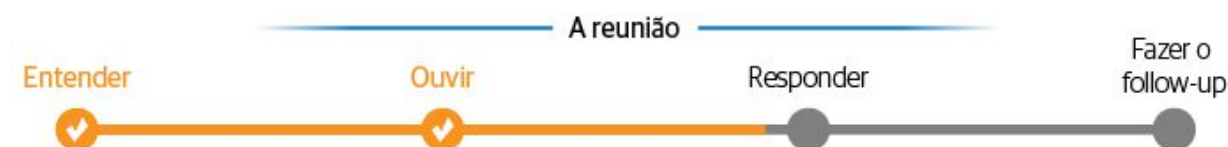
Designer: Estamos usando a lista suspensa nativa do sistema, mas poderíamos criar um controle personalizado.

Lembre-se de que uma parte importante ao ouvir é reformular e repetir o que nossos clientes disseram para que possamos confirmar que estamos sincronizados e sabemos muito bem qual é a melhor forma de responder.

Vamos rever como é o processo de ouvir o feedback dos stakeholders para um design. Não será possível nos comunicarmos com eles de modo eficaz se nós não os ouvirmos nem entendermos totalmente o que eles estão dizendo. Há várias maneiras implícitas de ouvir, por exemplo, deixar que eles falem o quanto precisarem, tentar ouvir o que não está sendo dito e se

esforçar para descobrir qual é o verdadeiro problema que eles estão tentando resolver. Depois disso, faça uma pausa de alguns segundos a fim de garantir que eles terminaram de falar. No entanto, há também várias habilidades explícitas que podem ser empregadas para sermos melhores ouvintes do feedback para o nosso design. Fazemos boas anotações, registrando por escrito o que foi decidido. Fazemos perguntas para esclarecer e melhorar a nossa compreensão. Além disso, repetimos e reformulamos o que os stakeholders disserem para ajudar a estabelecer um vocabulário compartilhado e termos um território comum. Tudo isso contribui para que sejamos melhores ouvintes, nos ajuda a entender o que está sendo comunicado e permite que formulemos a melhor resposta possível. Você poderia achar que agora é hora de dizer a eles o que *você* acha, mas não é. Antes disso, precisamos adotar a mentalidade correta.

Assuma a mentalidade correta



Você pôs sua alma nesses designs. Investiu todo esse tempo para pensar no ponto de vista de seus stakeholders. Além disso, acabou de dedicar a melhor parte de sua capacidade mental ouvindo-os falar das razões pelas quais eles acham que seus designs não funcionam tão bem quanto você imagina. Seria tentador (e até mesmo lógico) pensar que, agora, seu caminho está livre para você se lançar em um discurso épico sobre usabilidade e falar com extrema eloquência sobre padrões de design e dados, mas não é verdade. Antes de alcançar o ponto em que não há mais volta, você deve assumir a mentalidade correta. Deve adotar uma atitude que ajudará você a ser articulado. É necessário que você saiba qual é a sua função, deixe seu ego de lado e sempre comece com um “sim”. Além disso, você deve desenvolver uma persona positiva, que incentive as pessoas a confiar em você para a solução. Assim que tiver assumido a mentalidade correta, você poderá preparar a sua resposta seguindo um padrão chamado “Agradeça, Repita, Prepare”. O propósito deste capítulo é ajudar você a estar mentalmente preparado para assumir a responsabilidade de articular (explicar) as decisões de design. Formular uma resposta eficaz como essa exige um pouco de exercício mental.

Saiba qual é a sua função

Assumir a mentalidade correta começa com a compreensão de sua função na discussão. Acredito que há um mal-entendido comum sobre a função de um designer nessas reuniões. Em geral, nós nos vemos nessas reuniões como alguém que recebe feedbacks. Achamos que devemos receber críticas, defender o nosso trabalho ou revidar. Muitas pessoas comparam essa situação às vendas – estamos oferecendo algo para alguém, como um

vendedor que anda de porta em porta, esperando que comprem. Outras vezes, as pessoas falam da reunião como se fosse uma guerra – há batalhas, vencedores e perdedores. Porém, nada disso representa um entendimento saudável de nossa função e não nos ajudará a adotar a mentalidade necessária para sermos bem-sucedidos.

Nosso trabalho não é apenas absorver o que for lançado sobre nós – nos prepararmos para uma infinidade de mudanças que precisam ser gerenciadas –, mas orientar a conversa para uma direção positiva e sermos os grandes mestres de um ótimo design. Achamos que estamos na reunião para receber feedbacks, quando, na verdade, estamos lá para ser um facilitador da conversa sobre o design. Estamos lá para conduzir uma discussão sobre soluções, e não para empurrar o nosso trabalho garganta abaixo para que todos o engulam. Devemos ouvir, analisar, processar e transformar as informações recebidas em algo mais útil. Nossa expectativa deve ser receber o que nossos stakeholders nos derem e devolver a eles como algo melhor do que era antes. Uma mentalidade como essa nos permite responder de forma mais objetiva.

Renuncie ao controle

Não importa o que pensamos, em geral, não temos a palavra final quando se trata de nossos designs. Temos muito que dizer no processo, mas, no fim das contas, sempre haverá alguém que poderá falar mais alto que nós. Pode haver até mesmo uma equipe inteira de pessoas que discorde das soluções que propusemos! Quanto mais cedo você perceber isso, mais rápido você verá a importância de aprender a influenciar as pessoas com suas palavras. Você não pode forçá-las a concordarem com você. Não haverá nenhuma escolha que não seja encontrar um melhor caminho.

Quando reconhecemos que não temos o controle sobre o resultado definitivo, nossa mentalidade muda, evidenciando o quanto precisamos nos comunicar bem para preservar a saúde da experiência do usuário. Renunciar ao controle permite que você tenha uma liberdade emocional para se manter calmo, sem encarar tudo como se fosse pessoal.

Como isso funciona na prática? Basta assumir a atitude de que o seu trabalho não pertence a você. É simplesmente reconhecer que você não pode controlar tudo. É admitir que você precisa da ajuda de outras pessoas

para proporcionar a melhor experiência possível aos usuários. É treinar a mente para poder dar dois passos para trás, sair de sua bolha e caminhar para o outro lado da mesa para se sentar com o seu stakeholder. Se você tiver empatia pelo ponto de vista de seus stakeholders, será muito mais natural permitir que o feedback deles exista de forma separada de seus próprios interesses pessoais. Se puder convencer a si mesmo disso, você estará em uma posição muito mais apropriada para discutir seus designs com outras pessoas.

Os stakeholders representam o nosso trabalho

Como facilitadores de uma discussão sobre design, também temos parte da responsabilidade em ajudar nossos stakeholders a se preparar para suas próprias reuniões. Não somos meros facilitadores passivos passando o microfone ao redor da mesa. Nossa função também é garantir que nossos stakeholders tenham o que precisam para representar o nosso trabalho diante de outras pessoas. Devemos dar a eles as ferramentas e o vocabulário para que sejam bem-sucedidos nessas conversas também.

É comum que alguém saia de nossa reunião e vá falar com outra pessoa a respeito de nossos projetos. As pessoas podem ir para outra reunião com outros executivos, talvez encontrem alguém que pergunte sobre o projeto no corredor ou podem ir para casa e conversar com suas(seus) esposas(os).¹ Qualquer que seja a situação, elas serão questionadas sobre os motivos de termos tomado as decisões que tomamos. Se elas próprias não estiverem preparadas para explicar, é provável recebermos uma mensagem pedindo para fazer alterações. Precisamos preparar nossos stakeholders para que sejam bem-sucedidos, de modo que possam se sentir confiantes para representar o nosso trabalho diante de outras pessoas.

Cobrança sem representação

Em um de meus primeiros trabalhos como designer, minha gerente levava o meu trabalho de design e o apresentava em uma reunião executiva semanal, com gerentes das áreas de vendas, marketing e serviço de atendimento aos clientes. O padrão que eu percebia era sempre o mesmo: ela saía dessa reunião trazendo mudanças, eu voltava para a minha escrivaninha para fazer as alterações, e o ciclo todo se reiniciava. Durante esse processo, eu tinha a

impressão de que boa parte do meu raciocínio bem-intencionado era jogado fora, eu tinha bons motivos para fazer o que havia feito, e esses motivos aparentemente não eram respeitados no processo. Expressei esse sentimento para a minha gerente, que sugeriu que eu participasse pessoalmente da próxima reunião.

Descobri que essa reunião era um vale-tudo, no qual qualquer pessoa com um par de olhos e uma opinião podia dar feedback sobre o meu trabalho. Como eu estava presente, pude explicar por que havia feito o que fiz, e a maior parte das opiniões foi perdendo a força. Bem, é verdade que você poderia argumentar que minha gerente falhou ao permitir que uma reunião como essa servisse de base para o nosso processo de design. No entanto, o que eu aprendi é que, se eu pudesse fornecer o vocabulário apropriado para a minha gerente e fizesse com que ela entendesse meu design corretamente, seria mais provável que ela fosse para aquela reunião e representasse o meu trabalho de uma maneira que promovesse um consenso geral. Sem a certeza de haver compreendido o meu trabalho, ela estava sujeita a ceder diante de todo e qualquer feedback que chegasse até ela.

Aumentando a confiança

Em outro projeto, eu estava trabalhando como consultor, e meu cliente era o diretor de engenharia. Como ele era engenheiro e não tinha experiência com equipes de design, certifiquei-me de ser bem claro acerca de nosso processo: começaríamos entendendo os usuários e os casos de negócio e, em seguida, passaríamos para a criação dos fluxos de usuário. Em algum momento, nossos raciocínios seriam convertidos em wireframes de baixa fidelidade e mockups. Ele concordou com esse processo, mas, apesar disso, toda semana ele reclamava que não estávamos fazendo o suficiente. “*Onde estão os designs?*” – perguntava ele. Eu o lembrava de nosso processo novamente, ele concordava, e nós continuávamos.

Lá pela quarta semana, ele realmente ficou irritado. “Vocês estão trabalhando há um mês e ainda não fizeram nada!” Fiquei chocado. Ele havia participado de todas as reuniões, aprovado todos os fluxos de usuário e dado feedbacks. “*Onde estão os designs?*” – repetia ele. De seu ponto de vista, ele nos tinha contratado para criar designs para um aplicativo, e nós não estávamos entregando isso. No calor da conversa, ele admitiu o

seguinte: “Toda semana, quando vou para a reunião com a liderança de nível mais alto, não tenho nada para mostrar a eles.” Bem, isso não era exatamente verdade – sempre dávamos algo para que ele pudesse mostrar –, mas o fato é que ele não tinha confiança em sua capacidade de apresentar algo como fluxos de usuário. Havíamos feito um péssimo trabalho no sentido de dar a ele aquilo de que ele precisava para representar o nosso trabalho.

Ele realmente se importava com os designs? Sem dúvida, mas o que era realmente importante para ele era se mostrar competente diante de seus colegas e superiores em uma reunião semanal. Perceber isso nos permitiu mudar nossas prioridades; assim, toda semana, dávamos algo que ele pudesse apresentar de modo confiante, como se fosse um trabalho que ele mesmo tivesse feito. Se não fizéssemos isso, nosso projeto corria o risco de ser cancelado.

Portanto, parte de nossa função é fornecer as ferramentas e o vocabulário necessários aos stakeholders para que eles representem o nosso trabalho diante de outras pessoas. Se conseguirmos que eles se sintam confiantes para representar bem o nosso trabalho – se eles realmente entenderem o nosso raciocínio a ponto de falar dele para outras pessoas –, é mais provável que, como resultado, eles nos deem seu apoio. Nosso raciocínio às vezes funciona de modo inverso nesse caso. Buscamos a aprovação deles, quando, na verdade, precisamos dar as ferramentas e o vocabulário de que eles precisam para representar o nosso trabalho diante de outras pessoas. Essa é a nossa função.

Deixe o seu ego de lado

Assumir a mentalidade correta também diz respeito a se lembrar de deixar o seu ego de lado. Devemos nos desassociar de nossas ideias e ambições, de um modo que permita que outras pessoas contribuam para o projeto sem que fiquemos cegos às suas sugestões. Não podemos pensar que somos os únicos a ter boas ideias, que temos todas as melhores soluções possíveis ou que há apenas uma maneira (a nossa) de atingir os objetivos. Nossos egos podem prejudicar nossa capacidade de responder aos stakeholders de modo eficaz.

No entanto, há uma tensão nesse caso. Nossa expertise em design sugere que devíamos recomendar as melhores soluções. *Queremos* que nossos stakeholders acreditem que sabemos o que estamos falando. Nossa expertise e nossas recomendações devem ser levadas a sério. Ao mesmo tempo, não podemos acreditar que nossas ideias sejam a única solução. Há um equilíbrio delicado entre acreditar que temos as *melhores* ideias e reconhecer que elas não são as *únicas* ideias. O desafio é fazer recomendações sólidas, ao mesmo tempo que consideramos seriamente as sugestões e as ideias de outras pessoas. É difícil fazer isso.

O problema com o ego é que é quase impossível vê-lo em nós mesmos. Se todos pudessem reconhecer facilmente que estão sendo egoístas, o mundo seria um lugar muito mais simples para viver. O sinal vermelho é quando você se vê pensando que a sua solução é *tão boa* que não vê nenhuma importância na sugestão de outra pessoa. Em discussões habituais e saudáveis, podemos ver a importância da ideia de outra pessoa, mesmo quando discordamos. Quando o ego atrapalha, deixamos de considerar essa importância. Sempre que você achar que está certo e eles estão errados, tome cuidado. Isso não significa que você deva concordar com eles, mas somente que talvez seja necessário reavaliar a situação.

Quando nossos egos nos impedem de ver a importância de outras ideias, isso se manifestará na forma de desculpas para justificar por que a sugestão de outra pessoa não é válida. Por exemplo, você poderia se ver pensando o seguinte: “Eles não entendem de tecnologia”, “Eles não são o usuário a que visamos” ou “Eles não sabem nada de design”. Quando você começa a criar desculpas para as ideias de outras pessoas usando estereótipos comuns, ou quando menospreza a expertise delas, há uma boa chance de que o seu ego deve ser culpado. Preste atenção nesses tipos de reações sutis em sua própria mente e encontre uma maneira melhor de se posicionar para poder formular a melhor resposta possível. Se a única lógica para discordar da sugestão de alguém for: “Eles não entendem o meu trabalho”, você não conseguirá defender seus argumentos com base nesse tipo de suposição genérica (e egoísta). Ao deixar o seu ego de lado, você criará o espaço necessário para formular uma resposta que será baseada na realidade e na lógica, em vez de se basear em uma opinião ou em estereótipos.

Deixar o seu ego de lado faz com que você fique menos na defensiva e,

desse modo, estará mais bem preparado para responder de forma adequada. Deixar o ego de lado ainda é uma luta diária para mim. Não há nenhuma pílula mágica. Exige um esforço consciente, lembretes de sua equipe e prática. Portanto, faça o melhor que puder para deixar o seu ego de lado. Isso permitirá que você tenha a mente aberta, ficando em uma posição muito mais favorável para responder às pessoas de cujo suporte você precisa para ser bem-sucedido.

Comece com um SIM

Uma das barreiras para uma comunicação eficaz surge quando as pessoas veem umas às outras como se estivessem em equipes opostas. É fácil haver uma mentalidade do tipo “nós *versus* eles” ao discutir o design com alguém que não seja um designer. Um de nossos trabalhos como bons comunicadores é lembrar e reforçar a ideia de que estamos todos juntos nisso e visamos aos mesmos objetivos.

Não há melhor maneira de promover essa atmosfera de colaboração do que sempre começar com um SIM.

O conceito de começar com um sim foi apresentado a mim por um de meus orientadores e ex-chefes, Dave Ferguson. Dave e eu trabalhamos juntos por vários anos nos subúrbios de Chicago. Quando ele estava começando a trabalhar como líder, as pessoas iam até ele com grandes ideias que ele sabia não serem possíveis. Em vez de dispensá-las prontamente, ele preferia dizer sim. Dave percebia que as pessoas ficavam mais motivadas, sentiam-se mais capazes e mostravam paixão quando suas ideias tinham permissão para ter prosseguimento. Mesmo que não atingissem totalmente o objetivo, era muito melhor dar poder às pessoas para que fizessem grandes trabalhos, em vez de desestimulá-las. Dave dizia o seguinte: “Aprendemos que, se quisermos nos envolver com ideias inovadoras e criativas, devemos ‘começar com um sim’”.^{2 3} Dave faz referência a um artigo da revista *Fast Company* intitulado “My Greatest Lesson” (Minha maior lição), de Katherine Hudson. Nesse artigo, ela diz o seguinte: “Quando alguém apresenta um desafio a você, não pense em todos os motivos pelos quais você não pode realizá-lo. Em vez disso, diga ‘Sim!’ Em seguida, descubra como você o fará”. Esse é o princípio fundamental para começar com um

sim.

Esse princípio também tem suas raízes na comédia de improvisação. Uma regra comum na improvisação é que um ator sempre deve concordar com o outro: o que quer que um deles traga como tema, o outro deve dar continuidade. Por quê? Porque, se um ator disser não, ele arruinará totalmente o esquete; eles não irão a lugar nenhum. Adivinhe só! Nossas reuniões com os stakeholders *também são* improvisações. Se esperarmos que eles avancem para uma direção positiva, é essencial que sempre comecemos com um sim.

Desenvolvendo um reflexo para o sim

Começar com um sim significa que você sempre iniciará sua resposta com uma afirmação positiva sobre a ideia ou a solicitação da outra pessoa usando a palavra “sim”. É uma mentalidade que pressupõe que essa pessoa não está errada. Ela tem tanto potencial para ter boas ideias quanto você e é uma parte importante do processo. Dave chama isso de “reflexo para o sim”:

A maioria de nós tem um “reflexo para o não” para ideias novas e criativas que pareçam ser impossíveis. Mas você pode mudar isso... Da próxima vez que alguém vier com uma nova oportunidade, certifique-se de que a primeira palavra que saia de sua boca seja *sim*.... A mentalidade do sim dá às ideias ousadas, aparentemente impossíveis, uma chance de viver e de respirar e, às vezes, de serem implementadas de modo parcial ou total.⁴

O propósito de aprimorar o seu “reflexo para o sim” não é ceder diante de qualquer solicitação feita pelos nossos stakeholders nem deixar simplesmente que eles façam o que quiserem. O objetivo é criar um espaço em que todos reconheçam que estão na mesma equipe, buscam os mesmos objetivos e podem trabalhar juntos a fim de encontrar a melhor solução. Conforme escreve Dave, isso dará mais tempo para você entender:

Treinar a si mesmo para ter o reflexo do sim não faz com que você realmente se comprometa a implementar a ideia. Antes que um “Sim” faça com que você se comprometa a fazer algo, na verdade, ele faz você ganhar tempo para descobrir como fará isso acontecer. Com frequência, dizemos sim e, então, paramos para reorganizar e considerar as possíveis vantagens e implicações da oportunidade. Começar com um sim faz com que você tenha tempo para descobrir se realmente poderá fazer isso... Não estamos defendendo a ausência de limites; estamos

descrevendo como a inovação acontece. *E a inovação acontece nos lugares em que raramente se ouve um “Não”...*⁵

Começar com um sim é muito mais fácil quando você concorda com a sugestão da outra pessoa. “Sim, essa é uma ótima ideia. Concordo totalmente que esse controle deve ser um link textual em vez de ser um botão.” É mais fácil ainda quando a outra pessoa pode fazer o trabalho que está sugerindo, por exemplo, é um outro designer da equipe. “Sim, vamos fazer isso! Por favor, vá em frente e atualize a documentação para que reflita esse novo design. Boa ideia!”

No entanto, nem sempre é fácil dizer sim quando discordamos. Se você compreende o problema que seu stakeholder está tentando resolver, porém discorda da solução proposta, começar com um sim pode soar como: “Sim, concordo totalmente com você de que precisamos reconsiderar o posicionamento desse controle de UI”. Não estamos dizendo que a solução exata proposta por ele está correta e faremos a implementação dessa forma. Estamos apenas concordando com o problema porque é possível que ainda haja outra abordagem para resolvê-lo.

Começar com um sim também é um modo eficaz de envolver nossos stakeholders nas decisões quando achamos que não é possível fazer o que eles querem. Nessas situações, pode ser tentador dizer não diretamente, mas, em geral, é melhor começar com um sim e ajudá-los a entender o custo-benefício. Por exemplo, a mudança que eles estão sugerindo exigirá mais tempo ou dinheiro do que a sua equipe dispõe, e você sabe que não será possível, mesmo que todos concordem. Nesse caso, começar com um sim pode soar da seguinte forma:

Sim, concordo que a interação para “adicionar no carrinho de compras” deve ser atualizada. Com uma versão a ser lançada na próxima semana, teremos de adiar a implementação do novo template de pesquisa para que possamos incluir isso. Você concorda?

Você começou com o pé direito e permitiu que eles participassem do processo de uma forma positiva. Muitas vezes, as pessoas simplesmente não compreendem tudo que está implicado em nossas decisões. Começar com um sim as convida a fazer parte da decisão, de modo que elas possam nos ajudar a conduzir o processo.

Sim, você tem razão ao dizer que nossa documentação não está como deveria ser, e precisamos corrigir isso. Se você estiver disposto a me ajudar a supervisionar essa parte do projeto e conferir a documentação existente, acho que poderemos reorganizar nossas prioridades para fazer isso acontecer.

Apresentar ideias sem assumir nenhuma responsabilidade é um problema comum. As pessoas que estão do lado de fora farão críticas sobre assuntos dos quais elas têm uma visão limitada. No entanto, se você der uma chance às pessoas de fazerem parte da solução, elas pedirão que você explique ou verão como a sugestão que deram causará impacto a todos os demais. Qualquer que seja o caso, você manteve uma atitude positiva e ajudou as pessoas a verem que as opiniões delas são valiosas e apreciadas.

Às vezes, basta começar com um sim para conquistar a confiança necessária para seguir em frente, sem nem mesmo precisar de mais discussões. Muitas vezes, nossos stakeholders somente querem saber que valorizamos o tempo e o feedback deles. Começar com um sim pode ter como efeito desarmar a pessoa o suficiente para mostrar que você está escutando, além de abrir a possibilidade de ela poder confiar em você para a solução. O sim pode ser uma palavra mágica, capaz de dar vida a algo.

Eu estava em uma reunião com várias pessoas, incluindo o presidente da empresa. Ele começou a implicar com uma parte específica do design. Era uma parte importante da experiência do usuário, mas seu feedback envolvia sugestões muito específicas sobre o posicionamento, a cópia do texto, a cor e a interação. Embora eu estivesse satisfeito em resolver suas preocupações, seu feedback parecia estar fora do lugar. Por que um executivo se importaria tanto com esses pequenos detalhes? Em vez de entrar em uma discussão sobre isso, eu disse: “Sim, concordo com você de que precisamos reconsiderar a implementação desse menu”. De repente, ele parou e disse: “Ótimo, eu sei que vocês encontrarão a solução correta”.

Perceba que, na verdade, ele não queria discutir os detalhes mínimos do design. Pensando retrospectivamente, é provável que ele estivesse “apenas conversando”; ele viu algo, tinha uma sugestão e a apresentou. Ele sabia que trazer à tona todos aqueles detalhes não era o trabalho dele. Assim, o que, à primeira vista, parecia ser uma série de sugestões incomuns ou preocupantes, na verdade, era apenas uma conversa casual. Meu acordo com ele o fez lembrar que ele poderia confiar em nós para a solução. Ele

queria ter certeza de que estávamos ouvindo o que ele dizia e estávamos considerando o seu feedback. Depois disso, ele ficou satisfeito em deixar que fizéssemos o nosso trabalho. Começar com um sim reforçou isso e nos permitiu que déssemos prosseguimento à reunião.

Colocando em prática

Começar com um sim é uma das táticas mais simples que você pode aplicar nas discussões sobre o seu trabalho no momento. Tudo que você deve fazer é iniciar a sua resposta com a palavra “sim”. Só isso.

Às vezes, as pessoas me dizem que se sentem desconfortáveis. Eu compreendo. Começar uma sentença com sim quando você não o faria normalmente nem sempre soa coloquial. No entanto, pelo fato de eu ter posto isso em prática por muitos anos, posso dizer que será cada vez menos desconfortável quando se tornar um hábito. O desconforto é sentido muito mais por quem fala do que por aquele que ouve. Assim que você se acostumar a começar com um sim, esses sentimentos se dissiparão e isso passará a vir naturalmente.

As pessoas também me perguntam se elas devem realmente utilizar a palavra “sim” ou se podem apenas usar uma linguagem positiva para comunicar a mesma ideia. Meu conselho é usar realmente a palavra “sim”. Embora você deva usar qualquer linguagem com a qual se sinta mais confortável ou que acha ser mais apropriada para a situação, com base em minha experiência, posso dizer que a palavra “sim” é mais eficaz do que outras abordagens semelhantes. Você não é obrigado a usar a palavra “sim”, mas acredito que, se fizer isso, você será mais eficaz.

Por fim, as pessoas muitas vezes me perguntam como poderão dizer sim quando discordarem do que o stakeholder estiver falando; portanto, deixe-me explicar com mais clareza. Começar com um sim não é uma questão de dizer sim quando, na verdade, você quer dizer não. Não é um truque psicológico para enganar as pessoas, fazendo-as concordarem conosco.

- **Você deve concordar em fazer as alterações que eles pediram se você não tem a intenção de fazê-las?** Não, definitivamente, não. Isso se chama mentir.
- **Você deve fazer com que eles pensem que há um consenso, quando, na verdade, vocês discordam?** Não, isso seria falsidade.

- **Você deve dizer que a ideia deles é ótima quando, na verdade, você a acha péssima?** Bem, minha mãe sempre dizia que, se você não pode dizer algo agradável, não deve dizer nada, mas essa também não parece ser uma ótima maneira de começar com um sim.

Em vez disso, começar com um sim é uma questão de lembrar às pessoas das áreas em que concordamos, antes de chegar às partes das quais discordamos. Trata-se de demonstrar que estamos todos na mesma equipe e seguimos na mesma direção, mesmo que tenhamos ideias diferentes sobre como chegar lá. Além disso, é uma maneira muito eficaz de comunicar que valorizamos as contribuições, o ponto de vista e as ideias de nosso stakeholder.

Há dezenas de maneiras pelas quais você pode começar com um sim, sem realmente se comprometer com nada. Eis algumas:

- Sim, essa é uma questão muito boa.
- Sim, obrigado por compartilhar o seu ponto de vista.
- Sim, concordo que precisamos resolver isso.
- Sim, sem dúvida, há algumas maneiras de melhorar isso.
- Sim, devemos decidir qual é o melhor caminho daqui para a frente.
- Sim, eu entendo o que você quer dizer.

Uma ressalva é evitar que a palavra “sim” seja seguida de “mas”. O fato é que “Sim, mas...” é somente outra maneira de dizer não, e a maioria das pessoas ouvirá isso dessa forma. Até mesmo “Sim, no entanto...” transmite uma ideia parecida. Tenho constatado que, muitas vezes, podemos simplesmente deixar de fora o “mas” ou o “no entanto” e, apesar disso, a frase ainda funcionará. Em vez de “Sim, mas nossa equipe analisou isso”, bastaria dizer “Sim, nossa equipe analisou isso”.

Recebo feedbacks mais positivos das pessoas sobre esse conceito do que de outras ideias que estão neste livro. Assim, se você não guardou mais nada do que foi dito nestas páginas, lembre-se de sempre começar com um sim. O risco é baixo. Experimente e veja por conta própria.

À medida que desenvolver seu reflexo para o sim, lembre-se do seguinte:

- Começar com um sim reforça a ideia de que todos estão na mesma equipe e facilita a colaboração.

- Permite que você esteja aberto a novas ideias, mesmo que não tenha certeza de como funcionarão.
- Mantém a discussão aberta, fazendo você ganhar tempo para encontrar a resposta apropriada.
- Dá a você a oportunidade de considerar as ideias, levando em conta as limitações e os recursos.
- Desloca a responsabilidade pelas novas ideias a outras pessoas, fazendo com que elas participem da solução.
- Reforça os laços de confiança com os stakeholders, mostrando que você valoriza o que eles disserem.

Crie uma persona positiva

Trabalhar com stakeholders será mais desafiador se não tivermos um bom relacionamento com eles. Ao participar de uma reunião, devemos supor o pior, nos preparar para uma batalha e levantar a guarda para nos proteger contra feedbacks negativos. Podemos ficar na defensiva, e isso se reflete tanto em nossa postura como em nossa resposta. Com o tempo, essa atitude pode evoluir a ponto de adquirirmos uma reputação de sermos ambivalentes, desinteressados ou (pior ainda) difíceis de trabalhar.

Precisamos trabalhar para criar uma persona positiva para que nossos stakeholders estejam interessados e atentos ao se reunirem conosco. Temos de ser simpáticos, acessíveis e projetar uma imagem de nós mesmos que seja atraente para eles. Desenvolver essa persona diz respeito a nos apresentar com uma luz que reflita nossas melhores qualidades e demonstre um interesse genuíno em ajudar a outra pessoa. Isso é essencial para obter o apoio dela. Uma personalidade mal-humorada ou que se mostre na defensiva não servirá para convencer ninguém a concordar conosco. Em vez disso, podemos sorrir com confiança, ser autênticos, não nos levar a sério demais e mostrar que estamos voltados aos stakeholders e às suas necessidades.

Tenha confiança, não seja arrogante

Mostrar confiança é importante ao apresentar seu trabalho para outras pessoas. Se você tiver confiança em si mesmo e em seus designs, as pessoas

confiarão e darão mais liberdade a você. Se não mostrar confiança, você transmitirá incertezas, levando os stakeholders a questionarem a sua solução. Sem dúvida, ter confiança não é uma questão de ser arrogante, convencido ou afirmar que você está sempre certo. É saber que suas aptidões são valiosas e deixar que isso transpareça em seu tom, na linguagem corporal e em sua atitude ao falar de seu trabalho. Ser confiante é ter orgulho de seu trabalho, ao mesmo tempo que compreende que você não é a única pessoa inteligente na sala.

Para aumentar seu nível de confiança, considere o seguinte: você conseguiu esse trabalho por um motivo. Talvez tenha sido o seu portfólio detalhado, seu currículo extenso ou sua experiência de trabalho relevante. Qualquer que tenha sido o motivo, seus stakeholders escolheram você para esse trabalho. Isso transmite certa dose de confiança, crença em sua expertise e uma disposição para deixar que você tome decisões. Embora seja sempre necessário trabalhar para conquistar a confiança deles, você já está em uma ótima posição para comunicar sua mensagem com confiança.

Uma forma simples de transmitir essa confiança é sorrir. A maioria das pessoas vê um sorriso como uma expressão de felicidade, mas sorrir expressa várias outras emoções também: concordância, satisfação, apreciação, conexão e, sim, confiança. Quando sorrimos, mostramos que esperamos concordar com as outras pessoas, apreciamos o tempo e a atenção que elas nos dedicam e confiamos em nossa habilidade para resolver problemas difíceis. As pessoas que não se sentem confiantes não sorriem; elas parecem preocupadas, apreensivas, chateadas ou distantes. Se quisermos transmitir confiança, devemos sorrir o máximo possível. Ao participar de uma reunião com os stakeholders, faça um esforço consciente para sorrir, mesmo que seja um pouco desconfortável. Sorrir mostrará que você está confiante e aumentará o nível de confiança deles no processo.

Seja você mesmo

Também é importante aprender a ser você mesmo quando estiver com os stakeholders. Ninguém gosta quando tem a sensação de que a outra pessoa está sendo falsa. Somos melhores quando somos nós mesmos. Ficamos relaxados, somos naturais e conseguimos pensar com mais clareza. Com muita frequência, os designers assumem um ar de superioridade em uma

reunião. Eles se mostram arrogantes para se proteger contra feedbacks negativos, mas assumir uma atitude como essa apenas fará o tiro sair pela culatra. Em vez disso, utilize seus pontos positivos a seu favor, relaxe e seja você mesmo.

Ser você mesmo também ajuda as pessoas a relaxarem. Elas poderão se relacionar mais facilmente com você quando virem como você realmente é. Parte do que nos torna ótimos como indivíduos é a nossa maneira única de conquistar as pessoas. Cada pessoa é diferente, mas todos têm alguma habilidade para lidar com as pessoas. O que é que você faz que leva as pessoas a sorrir? Como você chama a atenção de alguém se precisar? Como você conquistou o coração de sua(seu) esposa(o) ou venceu a eleição da classe no Ensino Fundamental? Quaisquer que tenham sido os seus sucessos no passado, utilize essas mesmas características a seu favor para projetar uma persona que seja exatamente você.

Algumas pessoas são espirituosas ou engraçadas. Outras são boas em acolher e fazer com que as pessoas se sintam à vontade. Outras ainda são ótimas para ouvir e gostam de manter contato dando presentes, elogiando ou se lembrando de datas importantes. Qualquer que seja a sua característica, você terá uma oportunidade de usar essa dádiva única com as pessoas que quer influenciar. Não há maneira melhor de influenciar as pessoas do que usar suas tendências naturais para mostrar interesse pelas necessidades de seu público-alvo. A questão principal é: relaxe e seja você mesmo. Você será melhor e seus stakeholders apreciarão a sua autenticidade.

Não se leve a sério demais

Às vezes, somos tão sérios com nosso trabalho, nosso projeto ou nossa tarefa a ponto de sermos incapazes de relaxar e responder de uma forma que nos faça parecer humanos. Agimos como robôs: incapazes de entender um comentário descontraído ou demonstrar uma simples gentileza. Quando entramos no modo de “preciso fazer o trabalho”, pode ser muito fácil ter uma visão restrita e manter um foco excessivo nas tarefas. Isso pode ser bom (e realmente eficaz) quando estamos mergulhados de cabeça, criando algo incrível, mas será muito menos eficiente com um grupo de pessoas de cujo apoio precisamos. Aprenda a relaxar: nem todos pensam tão

seriamente em seu trabalho quanto você.

Também devemos ser gentis, descontraídos e até mesmo engraçados no meio das pessoas de quem queremos o apoio. Falando de modo simples, devemos ser agradáveis. Fazer uso do humor é uma ótima maneira de fazer isso. O humor desanuvia situações difíceis e rir diminui a tensão. Quebrar o gelo com uma piada inocente ou um comentário descontraído é uma ótima maneira de fazer todos relaxarem e se concentrarem no propósito da reunião.

Há um equilíbrio delicado entre saber o que é apropriado, o que é realmente engraçado e o que está totalmente fora dos limites. Pode ser bom fazer piada sobre o elefante na sala, sobretudo se todos estiverem particularmente tensos com ele. No entanto, não será apropriado fazer piadas com uma pessoa específica, não importa quão engraçado ou relevante possa parecer. Eu acho que piadas bobas ou trocadilhos ruins são bem seguros e eficazes, mesmo que provoquem resmungos (ou especialmente por causa disso!).

Por mais que eu goste de pensar que sou um comediante, não cabe realmente a mim aconselhar você quanto ao uso do humor, mas, com a exposição adequada e bons exemplos, você poderá aprender a usar o humor para fazer as pessoas sorrirem, desarmá-las e fazer com que a discussão avance de forma positiva. O objetivo não é fazer todos rirem, mas você se divertir consigo mesmo e compartilhar essa atitude com as outras pessoas. O humor é uma ótima maneira de não se levar a sério demais com as pessoas de cujo apoio você precisa para ter sucesso.

Volte-se para as outras pessoas

A última técnica que devemos aplicar é assumir uma postura que esteja voltada para outras pessoas. Quando nos alinhamos às necessidades de outras pessoas, criamos uma conexão capaz de superar qualquer obstáculo à nossa comunicação.

O inverso, é claro, é ser egoísta, mantendo o foco somente em nós mesmos. Do mesmo modo que estamos deixando o nosso ego de lado, também devemos voltar nossas mentes para os nossos stakeholders e pensar no que eles precisam ouvir para nos dar seu apoio. Não é uma tentativa egoísta de mostrar complacência a fim de conseguir o que queremos, mas um olhar

honesto sobre como podemos falar com eles de uma maneira que os conduzirá (e a nós também) ao sucesso.

Quando eu faço algo que magoa minha esposa, sei que pode demorar um pouco para que ela me perdoe e se esqueça do assunto. No entanto, posso acelerar esse processo. Tenho certeza de que ela *vai* me perdoar; portanto, posso abordá-la com um sorriso e a suposição de que uma reconciliação é possível. Posso ser eu mesmo, sendo honesto quanto às minhas intenções, apresentado o meu ponto de vista. Também não preciso me levar a sério demais; portanto, sempre quebro a tensão com uma piada ou uma referência espirituosa à minha própria estupidez. O tempo todo, minha resposta estará voltada às necessidades dela: o que ela precisa que eu faça para nos reconciliarmos?⁶ Se eu fizer isso, conseguimos, em geral, superar o problema rapidamente e manter o foco no que é mais importante juntos.

Assumir a mentalidade apropriada exige que estejamos cientes da percepção que as outras pessoas têm de nós. Desenvolver uma persona positiva é importante para superar os obstáculos, e isso é necessário para obter apoio. Podemos garantir que nossos stakeholders trabalhem conosco para proporcionar a melhor experiência possível aos usuários se sorrirmos com confiança, formos autênticos, não nos levamos a sério demais e nos voltarmos para as suas necessidades e expectativas.

Mude o seu vocabulário

À medida que fizer a transição para uma mentalidade com um foco positivo para dar uma resposta ótima aos stakeholders, é importante guardar algumas informações na memória acerca do que você deve e do que não deve dizer no processo. Antes de responder, você deve mudar o seu vocabulário.

“Você está errado”

Não diga: “Você está errado”. Ninguém gosta de ouvir que está errado (mesmo que esteja), e você só fará com que a pessoa fique na defensiva. Lembre-se de que seu objetivo é manter uma atitude positiva e sempre começar com um sim. Mesmo dizer diretamente às pessoas que você discorda delas pode ser o estopim de uma discussão. Se for necessário discordar, encontre maneiras de comunicar essa divergência na forma de

uma ideia alternativa ou de um ponto de vista diferente. Embora possa haver ocasiões em que você deva insistir e defender explicitamente algo em que você realmente acredita, quase sempre será melhor projetar uma imagem de alguém que está, o máximo possível, alinhado aos stakeholders. Deixar que essas oportunidades para uma divergência explícita surjam é complicado e, provavelmente, não vale a pena correr esse risco.

“Do ponto de vista do design...”

Não comece nenhuma frase com: “Do ponto de vista do design...”, porque, em geral, essa é apenas outra forma de dizer: “Do meu ponto de vista”. Lembre-se de que o *seu* ponto de vista não é importante, nós nos importamos com o ponto de vista do usuário. Além do mais, soa como se você estivesse tentando se mostrar superior a eles com a sua expertise em design. Ainda que sua expertise e seu ponto de vista sejam realmente valiosos, em geral, não é necessário exibi-los. Nossos stakeholders sabem que o que dizemos é do nosso ponto de vista. Às vezes, utilizamos essa frase quando queremos dizer: “O motivo pelo qual fizemos isso dessa forma...”. Se for esse o caso, diga isso. Você não vai querer criar uma separação entre a sua expertise e a expertise dos stakeholders. Estamos todos no mesmo time. “Do ponto de vista do design...” não reforça essa ideia, portanto, risque-o de seu vocabulário.

“Gosto” e “Não gosto”

Não fale do que você gosta ou não gosta; em vez disso, mantenha o foco no que funciona e não funciona. Lembre-se de que o nosso interesse está na usabilidade e na eficácia da aplicação, e não em nossas preferências pessoais. Com efeito, elimine totalmente a palavra “gosto” de seu vocabulário. Se você se vir dizendo isso ou perguntado a outras pessoas do que elas gostam, pare e se corrija. Vale a pena enfatizar que você não deveria ter usado a palavra “gosto”.

Isso será mais difícil se vocês estiverem discutindo o design visual de uma aplicação, em vez de fluxos específicos ou a usabilidade em geral. Se o propósito expresso da reunião for revisar o design visual, você ainda terá de encontrar meios de comunicar o motivo pelo qual você acha que os designs visuais funcionam ou não funcionam, em vez de dizer por que gosta ou não

gosta deles. Por exemplo, pelo fato de cores e estilos específicos contribuírem com a experiência do usuário, você poderá manter o foco de seus comentários no modo como o aspecto visual afeta a consolidação da marca, a percepção ou a emoção. Nosso objetivo é garantir que a experiência do usuário seja consistente, inteligente e agradável. Um foco apropriado, evitando a palavra “gosto”, nos ajudará a sermos eficazes em nossa resposta.

Excesso de jargão

Por fim, evite o máximo possível o uso de um jargão específico da área. Em vez disso, encontre palavras que uma pessoa comum possa entender, para que todos estejam na mesma sintonia. Em nossa bolha de designers de UX, é fácil nos acostumarmos com referências a processos (Agile, scrum, sprints), ferramentas (GitHub, Sketch, Axure) ou elementos (accordion, CTA, modal) específicos. Muitos stakeholders não compartilham de nosso vocabulário da cultura de design, web e aplicações; portanto, antes de responder, devemos parar e filtrar nossa resposta, eliminando as palavras que possam não estar claras.

Em vez disso, utilize o conhecimento adquirido por você ao ouvi-los e adote as palavras que você percebeu que eles utilizam, conforme vimos no Capítulo 4. Essa é a sua oportunidade para repetir e reformular o que eles disseram, em um esforço tanto para se comunicar com clareza como para ensiná-los a falar de design, mas você não deve começar utilizando palavras com as quais os stakeholders não tenham familiaridade. Esteja sempre ciente do vocabulário que utilizar e certifique-se de que sejam palavras que seus stakeholders entenderão.

Faça uma transição

Agora que você já assumiu a mentalidade correta, será necessário fazer uma transição para a sua resposta, preparando o seu caminho para o sucesso. Você terá a oportunidade de chamar a atenção dos stakeholders, permitindo que eles saibam o que esperar. É essencial garantir que seus stakeholders ouçam e aceitem sua resposta da melhor forma possível. Essa é a resposta *antes* da resposta.

Não importa como você decida estruturar a resposta propriamente dita, lembre-se de manter essa transição breve. A questão principal não é fazer uma longa introdução, mas proporcionar apenas uma transição. Recomendo empregar uma abordagem simples chamada “Agradeça, Repita, Prepare”. Cada um desses três elementos deve fazer parte de uma frase rápida.

Agradeça

Sua primeira atitude deve ser agradecer aos seus stakeholders. É a forma mais bem-educada de passar daquilo que eles disseram para o que você quer dizer, além de expressar um reconhecimento de que o tempo deles é valioso e está sendo apreciado. Sempre queremos que nossos stakeholders saibam o quanto apreciamos o tempo e a atenção deles. Eles são o motivo de sermos tão afortunados com esse trabalho incrível! Diga uma palavra de agradecimento assim que iniciar a transição, do modo mais breve possível.

Repita

A seguir, faça um breve resumo do que os stakeholders acabaram de dizer, caso ainda não o tenha feito. Com isso, não quero dizer que você deva passar por todos os pontos, linha a linha, de suas anotações. Em vez disso, diga uma frase que descreva o que eles acabaram de fazer por você, de um modo que seja cortês. Isso complementará naturalmente o “obrigado” com o qual você já havia começado e lembrará os stakeholders de que você estava ouvindo.

Prepare

Por fim, diga aos seus stakeholders que você está prestes a responder ao feedback dado por eles. Pode parecer óbvio (e é), mas o intuito da transição é proporcionar uma continuidade a todos. Por mais que isso pareça ser desnecessário, preparar o cenário dessa forma criará a atmosfera apropriada e preparará os stakeholders para que ouçam.

Apenas dizer aos stakeholders que você vai responder não é suficiente. Você deve dar algum insight a eles sobre o conteúdo de sua resposta, permitindo que eles vislumbrem o que está por vir. Deve dizer a eles não só que você vai responder, mas como vai responder e o que planeja dizer. Essa é a oportunidade de deixar tudo às claras, de dar uma pista a eles sobre qual

será o seu feedback a fim de garantir que não haja nenhuma surpresa. Você está tentando evitar rodeios, sendo claro e indo direto ao ponto.

Eis alguns exemplos:

- “Obrigado por compartilhar suas ideias conosco acerca desse projeto. Seus insights são realmente importantes e agradeço por você ter revisado tudo isso conosco. Vou repassar todas as questões levantadas por você para que possamos discuti-las, mas primeiro gostaria que você entendesse como chegamos a essas conclusões...”
- “Obrigado por compartilhar seu feedback. Agradeço a oportunidade de ter revisado tudo isso com você porque é importante que estejamos em sincronia. Gostaria de repassar tudo o que você disse, pois há alguns pontos importantes acerca dos quais você deve saber de nossas decisões com mais detalhes; isso ajudará você a ver como estamos abordando esse problema.”

Esses são exemplos, até certo ponto, genéricos e podem ser usados praticamente em qualquer situação, mas você pode perceber como todos eles transmitem uma impressão parecida, reforçam a mentalidade de equipe e deixam o stakeholder preparado para o que vai vir a seguir. Nas duas situações, eu disse ao stakeholder que nossas ideias têm uma explicação que vale a pena considerar. Talvez pareça uma fala sem importância, mas a prática de dizer a alguém o que eles devem pensar, ou que é provável que pensem, na verdade, é muito eficaz. O interessante é que, em geral, as pessoas acreditarão no que você disser; portanto, diga que elas concordarão com você! Mesmo que não concordarem, ao menos você terá preparado o cenário de forma positiva.

A seguir, apresentamos outros exemplos que mostram como você poderia lidar com um feedback mais específico:

- “Obrigado por apontar as diferenças entre o aplicativo existente e os nossos novos designs. Você está certo ao dizer que há alguns pontos importantes que devemos considerar, e eu gostaria que você soubesse que pensamos muito antes de fazer o nosso design; portanto, gostaria de explicar o motivo de termos feito o que fizemos com as views de tabela.”
- “Obrigado por ser direto ao dizer que está preocupado com a nossa

implementação do fluxo do carrinho de compras e do checkout. Vou falar de cada um dos pontos que você levantou porque tivemos alguns motivos muito específicos para fazer da forma que fizemos, e eu gostaria que você tivesse conhecimento disso. Acho que você concordará que vai haver um aumento da conversão assim que entender o nosso processo de raciocínio.

- “Obrigado pelo seu ponto de vista sobre a página inicial. Sem dúvida, você deu vários feedbacks muito bons, e eu gostaria de passar por todos eles, se não houver problema. Nosso raciocínio para o layout está mais relacionado à nossa visão de longo prazo e a outras iniciativas que esperamos ver no futuro; portanto, é importante que você saiba por que abordamos isso dessa forma.

Eis o ponto principal: não basta simplesmente se lançar diretamente na defesa de seu trabalho. Você deve parar para assumir a mentalidade correta, manter uma atitude positiva e fazer uma transição elegante para o que vier a seguir.

Todo esse trabalho de preparação compensará. Pode parecer que há muito que considerar, lembrar e fazer para uma simples conversa com um stakeholder sobre design, mas, na realidade, o processo ocorre com muita rapidez. Nosso trabalho é adotar essas práticas e fazer com que se tornem um hábito, de modo que sejam transparente durante a discussão.

Em suma, para adotar a mentalidade correta, devemos:

- Perceber que nossa função não é receber feedbacks, mas conduzir uma discussão sobre soluções de design.
- Renunciar ao controle do resultado para que possamos permitir que outras pessoas apresentem seus pontos de vista sobre o projeto.
- Deixar nosso ego de lado para estar aberto às ideias de outras pessoas.
- Começar com um sim para criar uma atmosfera de consenso e cooperação.
- Desenvolver uma persona positiva para que possamos conquistar as pessoas com o nosso estilo único.
- Mudar nosso vocabulário para evitar contaminar a nossa resposta com possíveis falhas de comunicação.

- Criar uma fase de transição para que possamos preparar o cenário para o que estivermos prestes a dizer.

Finalmente, podemos agora passar para a nossa própria resposta e encontrar as melhores maneiras de ajudar nossos stakeholders a verem o nosso ponto de vista. A melhor parte é que já existem algumas formas testadas e comprovadas para conseguir o apoio de que precisamos. O próximo passo é formular uma resposta.

1 Acredite em mim, isso acontece.

2 N.T.: Essa e as demais citações deste capítulo foram traduzidas livremente, com base no original em inglês.

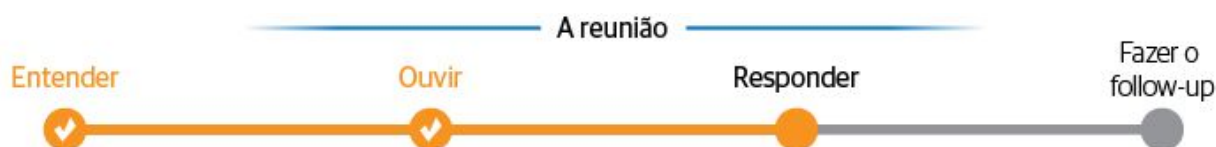
3 Dave Ferguson, Jon Ferguson e Eric Bramlett, *The Big Idea* (Grand Rapids, MI: Zondervan, 2007), p. 180. Usado com permissão.

4 Ibid.

5 Ibid. A ênfase é minha.

6 Lavar a louça *sempre* ajuda.

Formule uma resposta



Agora que chegamos na hora de realmente responder aos nossos stakeholders, precisamos usar tudo que vimos até agora e aplicar imediatamente. Responder ao feedback dos stakeholders é uma questão de organizar suas palavras de um modo que resulte na melhor resposta possível, mantendo o foco no objetivo da reunião: obter o apoio e a concordância deles para avançar. Para alcançar esse objetivo, podemos dividir a resposta em várias partes básicas. Essa lógica fluirá em conjunto e nos possibilitará apresentar o nosso raciocínio de forma a comunicar a melhor resposta possível.

Quando nos comunicamos com as pessoas a respeito do design e esperamos conseguir a adesão delas, não será diferente do que ocorre em outras áreas em que se almeja uma ação do receptor, por exemplo, nas áreas de marketing e publicidade, na política, ou até mesmo em campanhas militares. Há um padrão que podemos usar para reproduzir essas outras abordagens de comunicação. Como em qualquer bom plano de comunicação, precisamos ter um objetivo ou meta, uma estratégia para atingir o objetivo, táticas para colocar a estratégia em prática, a mensagem para empregar as táticas e, por fim, um modo de induzir o receptor a dar uma resposta. Cada parte é realimentada pela outra para nos ajudar a alcançar o objetivo.



Neste e nos próximos dois capítulos, veremos essas partes em detalhes. Por enquanto, começaremos definindo inicialmente a nossa estratégia para responder. Devemos saber o que queremos dizer para alcançar o nosso

objetivo de chegar a um consenso. Em seguida, veremos quatro táticas específicas para colocar essa estratégia em ação. Essas táticas foram personalizadas para as discussões de design e nos dão algumas opções sobre como falar de nosso trabalho no contexto da experiência do usuário (UX). No Capítulo 7, analisaremos várias das respostas mais comuns usadas no feedback de design de UX. Esses modelos ajudarão você a identificar as mensagens essenciais relevantes para a sua situação, além de fornecer um ponto de partida para a sua resposta. Por fim, no Capítulo 8, reuniremos tudo, criando uma resposta que englobará todas as áreas importantes e, em seguida, solicitaremos diretamente a concordância de nossos stakeholders. É isso que eu chamo de *resposta ideal*. Se tudo isso parece um pouco artificial demais para uma discussão comum, acompanhe-me nesse processo, pois precisamos analisar primeiro cada uma das partes em separado para que elas fluam naturalmente em um contexto real.

De modo geral, formular uma boa resposta exige o seguinte:

- **Definir nossa estratégia para responder.** O que iremos dizer para sermos convincentes?
- **Empregar táticas que nos ajudarão a chegar lá.** Como colocaremos a estratégia em ação?
- **Identificar respostas comuns e relevantes.** Quais mensagens essenciais são importantes em nosso contexto?
- **Aplicar um modelo comum e pedir aos stakeholders que concordem.** O que queremos que nossos stakeholders façam em seguida?

Uma estratégia de UX para responder

Já sabemos qual é o nosso objetivo: obter apoio de nossos stakeholders e conseguir que eles concordem para podermos avançar. Tudo que dissermos deve levar essas metas em consideração. Fazemos isso empregando uma estratégia de resposta que nos faça manter o foco nesse objetivo. Vamos rever as três perguntas que apresentei no Capítulo 1, as quais ajudarão você a ser um melhor comunicador e um ótimo designer. É importante enfatizar que, durante todo esse processo, você retomará suas respostas a essas perguntas e as usará para ter uma base sobre como responder aos seus stakeholders:

- Qual é o problema que o nosso design resolve?
- Como o usuário será afetado?
- Por que essa solução é melhor que a alternativa?

As respostas a essas três perguntas formam a base para qualquer resposta que você der aos stakeholders. Se pudermos comunicar esses três pontos, nosso caminho estará preparado para o sucesso. De modo conveniente, podemos montar a estratégia de resposta com base em nossas respostas a essas perguntas. Com isso, teremos definido os fundamentos para as táticas que escolhermos para dar nossa resposta. Vamos ver como cada uma dessas perguntas nos fornece uma estratégia clara na hora de responder.

Apele para um motivo mais nobre

Nossa primeira estratégia para responder é *apelar para um motivo mais nobre*. Sempre que responder a um feedback de design, você deve sempre tentar associar suas decisões a um objetivo, uma métrica ou outro problema que estiver resolvendo. É nessa hora que a sua resposta à pergunta *Qual é o problema que o nosso design resolve?* será conveniente. Essa ideia de associar suas decisões a uma métrica acordada é um dos passos de uma comunicação eficaz, que Dale Carnegie chama de “Apelar para um motivo mais nobre” em seu clássico livro de 1936, *How to Win Friends and Influence People*.¹ Acho isso particularmente eficaz nas discussões de design e, com frequência, é o ingrediente que falta no portfólio de um designer com respeito às técnicas de comunicação. Você quer identificar aquilo com o qual seus stakeholders mais se importam e associá-lo à experiência de usuário proposta.

Em qualquer aplicação ou site, temos um conjunto de objetivos acordados, métricas, KPIs (Key Performance Indicators, ou Indicadores Básicos de Desempenho) ou outros fatores para medir o sucesso. Estamos tentando resolver problemas com os nossos designs, e qualquer decisão deve refletir isso. Conforme mencionamos no Capítulo 1, ter esses problemas definidos no início e uma métrica para avaliar o sucesso será essencial para defender seus argumentos junto aos stakeholders. Se você não tiver nenhum objetivo ou métrica, escreva-os por conta própria e apresente-os ao stakeholder. Ambos precisarão deles se quiserem ter sucesso.

Muitas vezes, o feedback dado pelos stakeholders para um design não leva esses objetivos em consideração no início. As pessoas olham para algo e reagem, em geral, sem considerar o propósito original do projeto. Arte e design, afinal de contas, têm o intuito de provocar emoções, incitar uma resposta e, portanto, a reação automática de seus stakeholders ao seu trabalho pode não ser um sinal de falha; eles apenas não estão pensando nos objetivos originais. Seu trabalho é manter esses objetivos em primeiro plano, lembrando os stakeholders do motivo de vocês estarem ali e fazer com que a discussão avance.

Aumentando a taxa de inclusão no carrinho de compras

Eu estava trabalhando em um site de comércio eletrônico com o objetivo de aumentar a taxa de inclusão no carrinho de compras. Havíamos criado algumas interações ótimas, voltadas especificamente para melhorar essa métrica, e o design havia sido personalizado com vistas aos desafios de logística únicos desse negócio em particular. À medida que os stakeholders comparavam a experiência com outros sites populares de comércio eletrônico, muitas perguntas surgiam: “Por que esse botão é tão grande? A interação realmente tem de usar esse controle em particular? Temos certeza de que esse é o texto correto para a chamada à ação?”. Para além do design, surgiram perguntas sobre outras métricas: “E quanto ao abandono do carrinho de compras? E a conversão geral? Não seriam importantes também? Nessas discussões, pude dar ênfase ao nosso objetivo para a fase em questão (aumentar a taxa de inclusão no carrinho de compras) a fim de lembrá-los do foco e do motivo pelo qual acreditávamos que essas decisões melhorariam esse KPI. Sem essa métrica anteriormente acordada, poderíamos facilmente ter permitido que o projeto se transformasse em um monstro ao tentar resolver cada preocupação que surgisse, e o resultado teria sido uma confusão. Em vez disso, mantivemos nossos designs com um foco preciso no problema que nos pediram que fosse solucionado.

Todavia, mais do que justificar nossas decisões, apelar para um motivo mais nobre também pode ajudar você a manter o controle da reunião. Em outra reunião com a mesma equipe, a discussão havia se voltado para a visibilidade do utilitário de busca da loja e como ele mostrava os níveis de estoque da loja nos resultados da busca. Embora essa discussão, de modo

geral, fosse importante para os negócios, e esse era realmente um problema que deveria ser resolvido no longo prazo, não era algo que estávamos tentando solucionar naquela fase em particular. Em vez de permitir que essa discussão atrapalhasse a reunião, propus adicioná-la como um item pendente a ser discutido em uma fase futura e adiar a discussão. Com isso, conseguimos manter o controle da reunião.

Perceba que, às vezes, o assunto ao qual você fica preso não ajudará você a atingir seus objetivos; desse modo, será apropriado sugerir que a discussão avance, deixando esse problema para ser resolvido depois. Se seu objetivo é melhorar a conversão, mas todos ficam discutindo se o indicador de carregamento deveria ser um spinner ou uma barra de status, esse é um bom sinal de que a conversa, em última instância, não ajudará você. Os spinners podem ser importantes, mas não fique preso a eles. Concorde em seguir adiante. Sempre que puder associar suas decisões de design aos objetivos originais, aos casos de uso ou às métricas da aplicação, você terá ótimas chances de defender seus argumentos.

Represente o usuário

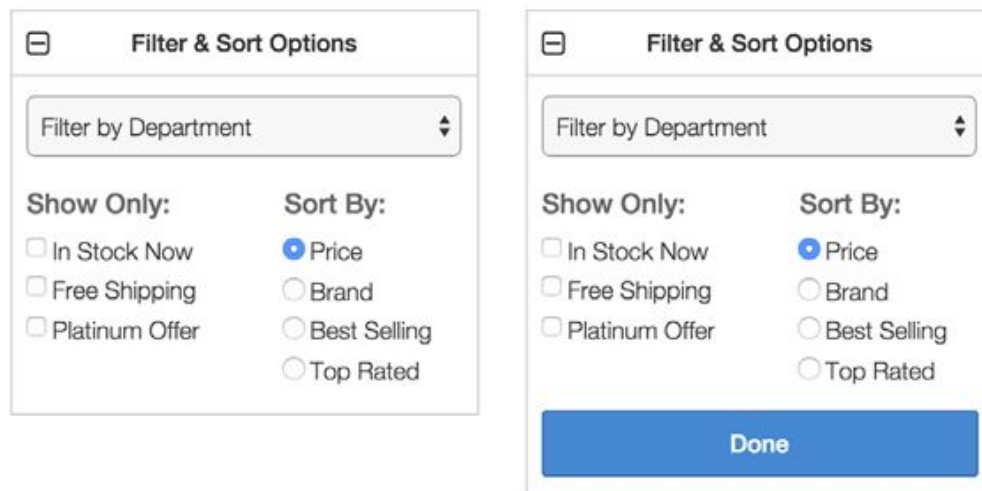
Nossa segunda estratégia é explicitamente *representar o usuário*. Talvez isso seja tão óbvio que chega a ser facilmente esquecido, mas nossa resposta deve sempre representar o usuário de forma tangível e real – ela deve ser mais do que apenas uma atividade verbal. Temos de ajudar nossos stakeholders a entender nossas decisões respondendo à pergunta: *Como o usuário será afetado?*

Pensamos muito no usuário de modo natural. Provavelmente, até mesmo dizemos “o usuário” em nossas reuniões, mas é importante lembrar que nossa função no processo de design não é apenas construir algo que leve o usuário em consideração; na verdade, devemos defender os usuários diante de nossos stakeholders. Somos os representantes de nossos usuários nessa reunião.

Sua resposta é uma oportunidade para apresentar aquilo que você já sabe acerca de seus usuários ao cliente na forma de uma narrativa que gere o tipo de empatia necessário para nos levar à ação: tomar a melhor decisão para eles. Em vez de manter o foco no funcionamento do sistema, criamos uma conexão humana que mostra uma real necessidade sendo atendida.

Adicionando um botão

Uma das ótimas características das aplicações web modernas é que elas podem atualizar a página sem a necessidade de atualizar e recarregar tudo. No entanto, percebi que isso, ocasionalmente, causa problemas aos usuários, que esperam ver a página mudar quando escolhem uma opção diferente. Se a página não mudar, eles acham que a aplicação não está respondendo. Em uma aplicação desse tipo, tínhamos um conjunto de filtros que os usuários podiam marcar e desmarcar. A página era atualizada instantaneamente, sem nem mesmo precisar de um indicador de progresso; alguns dos usuários que observamos, porém, não percebiam que os resultados da busca haviam sido atualizados; assim, adicionei um botão Done (Pronto) que fechava o painel de filtros e dava a eles um senso de completude.



O acréscimo de um botão Done (Pronto) deu ao usuário um maior senso de controle, mas, na verdade, não fazia nada além de fechar o painel.

Quando apresentei essa mudança aos nossos stakeholders, tive de justificar o acréscimo de um botão que parecia ser desnecessário e, praticamente, não fazia nada, mas, apesar disso, ocupava espaço na UI. O modo mais fácil de representar o usuário nesse caso seria falando de minhas observações em termos gerais:

Em nosso estudo de usabilidade, as pessoas não percebiam que os resultados da busca estavam sendo atualizados automaticamente, portanto, adicionamos o botão Done para dar a elas uma forma de mostrar explicitamente que haviam concluído a tarefa.

O melhor seria apresentar a mesma ideia na forma de uma narrativa (ou de um caso de uso) que descrevesse uma situação real para os usuários.

As pessoas se distraem quando fazem compras com o aplicativo, e elas precisam sinalizar que acabaram de fazer uma filtragem. O botão Done permite fazer isso e dá às pessoas um senso de controle sobre os filtros.

A melhor opção, porém, seria contar a história de um usuário que seja um bom representante para falar por outras pessoas, usando detalhes humanos que incentivem uma conexão com suas necessidades.

Tivemos pais usando o aplicativo na loja, junto com seus filhos. Eles não percebiam o resultado sendo atualizado e tocavam a tela várias vezes, se sentindo frustrados. Disponibilizar esse botão Done deixará a tarefa mais clara, e os produtos serão mostrados a eles mais rapidamente.

Conforme mencionei no Capítulo 1, observação dos usuários e estudos de usabilidade são essenciais para podermos nos comunicar com os stakeholders com eficácia e defender o usuário. Você não pode representar alguém que jamais tenha conhecido ou observado. Assim, faça o que for necessário para sair e observar as pessoas usando o seu projeto. Não são necessárias muitas observações para extrair insights relevantes sobre o design de sua aplicação ou site. Então, você poderá aplicar esse conhecimento em suas reuniões com os stakeholders a fim de representar o usuário e defender seus argumentos que explicam por que seus designs são a opção correta para proporcionar a melhor experiência possível aos usuários.

Demonstre a eficácia

Nossa terceira estratégia para preservar a experiência do usuário responde à última pergunta *Por que essa solução é melhor que a alternativa?* e nos coloca em posição para obter o apoio de que precisamos para seguir em frente. Para isso, nossa resposta deve demonstrar como a solução proposta por nós é melhor que as alternativas, incluindo qualquer uma que tenha sido sugerida pelos nossos stakeholders.

Conforme mencionei antes, essa é a parte da discussão em que os designers muitas vezes fracassam em defender seus designs de modo apropriado. Embora, provavelmente, façamos um bom trabalho para resolver problemas e facilitar a vida dos usuários, somos menos inclinados a ajudar as pessoas a

entender como e por que nossos designs são a melhor abordagem. Demonstrar isso de forma deliberada é importante para explicar a importância dessa questão.

Sua resposta é uma oportunidade não só de explicar por que seu design é melhor, mas também de mostrar visualmente como e por que seus designs farão diferença. Falar é fácil, mas uma figura vale mais do que mil palavras. Toda resposta deve manter o foco especificamente nas diferenças entre cada design e deve expressar por que a sua solução é a melhor. Mais do que isso, você deve mostrar exatamente aos seus stakeholders por que isso é verdade. Ser capaz de identificar e expressar essas diferenças é uma habilidade importante para articular suas decisões de design.

Protótipos para convencer

Um dos itens que podem ser realmente difíceis de entender até estarem em um formato utilizável são os fluxos de usuário. Os designers de UX passam bastante tempo colocando notinhas adesivas na parede, discutindo o modo correto de direcionar um usuário pela aplicação e então as transformam em uma série de mockups estáticos. Muitas vezes, uma solução que parece fazer sentido na parede de uma sala de reuniões causa uma impressão totalmente diferente quando você a tem nas mãos.

Um aplicativo móvel no qual trabalhei tinha um fluxo bastante complicado para os usuários se cadastrarem em uma série de promoções especiais porque havia muitas variáveis. O usuário havia feito o acesso a partir de um URL especial ou de uma campanha por email? Eram usuários pagantes? Tinham uma conta online? Estavam logados? Dependendo da combinação de variáveis, o usuário poderia ser direcionado para um entre aproximadamente uma dúzia de caminhos distintos. Logo ficou claro que esses fluxos eram confusos, mesmo para nós que estávamos fazendo o design deles. Depois que a equipe havia concordado com uma solução, percebi que estávamos complicando demais e sugeri uma abordagem mais simples; meus stakeholders, porém, não estavam convencidos de que todos os casos estariam contemplados.

Em vez de discutir com pedacinhos de papel colados na parede, passei para o modo de criação de protótipos e criei uma demo simples, frame a frame, de como isso funcionaria. O resultado foi um apoio imediato, como se

lâmpadas tivessem acendido na cabeça de todos assim que viram a diferença. O fluxo original parecia confuso e suscetível a erros assim que o vimos diante de nós. O fluxo novo era mais simples e claro. Na verdade, era tão simples que era difícil acreditar que não havíamos pensado nessa solução antes. Nesse caso, por mais eloquentes que fossem as palavras, talvez elas não tivessem convencido ninguém acerca da abordagem correta. Simplesmente falar dela não foi suficiente; tive de, realmente, demonstrar a eficácia de minha solução. Demonstrar seus designs é uma estratégia importante para articular (explicar) as decisões de design.

Táticas são ações

Agora que temos nossa estratégia bem definida, o próximo passo é empregar táticas que ajudem a colocar essa abordagem em prática. Quando falamos de design, sugiro cinco táticas para moldar a nossa resposta:

1. Exibir uma comparação;
2. Propor uma alternativa;
3. Dar uma opção aos stakeholders;
4. Pedir a outras pessoas que se manifestem;
5. Adiar a decisão.

Não há somente uma maneira de aplicar essas táticas. Você poderia optar por empregar uma delas ou utilizar todas, conforme a situação. Seu trabalho é decidir quais desses métodos serão mais apropriados para defender seus designs e ajudarão você a chegar a um consenso.

1. Exibir uma comparação

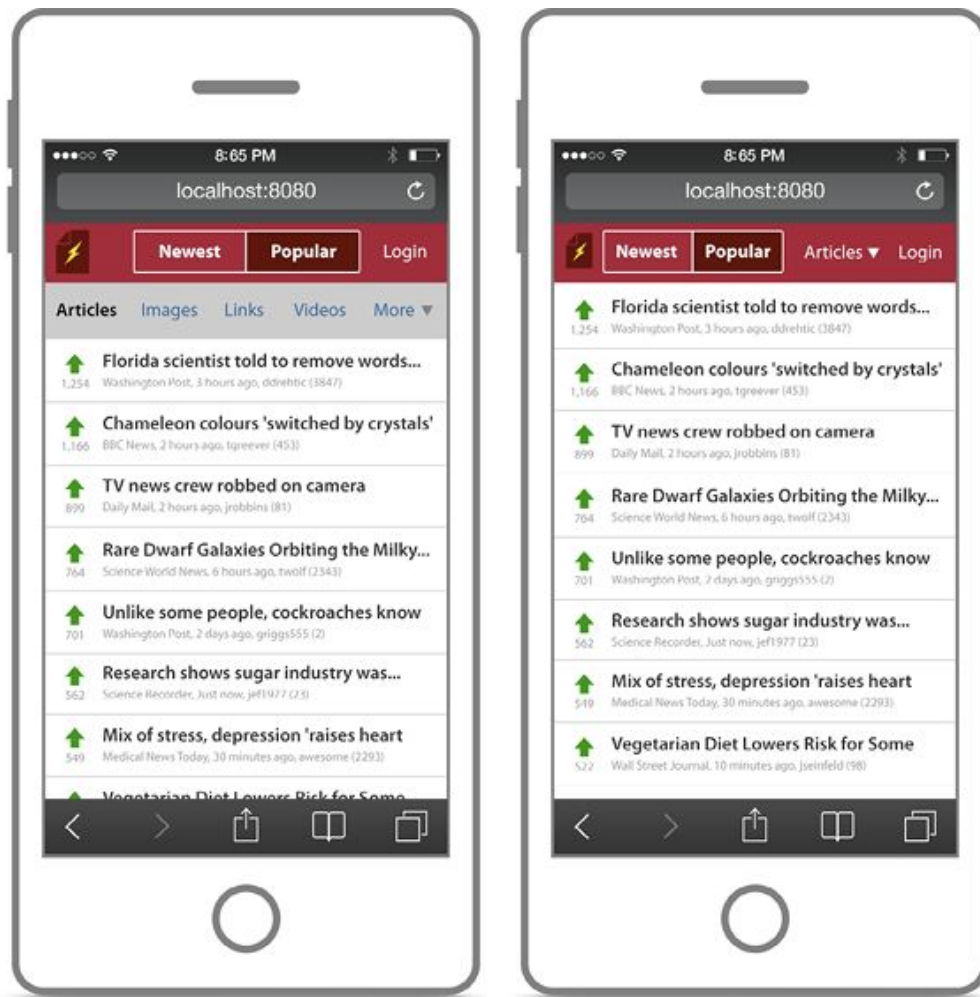
A primeira tática é exibir uma comparação. Você deve levar o design que está propondo e as mudanças sugeridas e mostrar aos stakeholders, lado a lado, para que as diferenças entre ambos estejam claras. O propósito é apresentar uma referência visual que não deixe dúvidas sobre qual é a melhor abordagem. Com muita frequência, falamos de design nas reuniões usando palavras que não são capazes de demonstrar devidamente o efeito que ele terá na experiência do usuário. A ideia, nesse caso, é encontrar uma maneira de fazer mudanças rápidas no design e apresentar as duas opções,

uma ao lado da outra.

Em geral, faço isso diretamente no software de design, usando uma captura de tela das duas ideias e colocando-as na mesma moldura, com uma grande linha divisória no meio. Talvez eu já saiba qual será o feedback e deixo os dois designs preparados para discussão. Meu stakeholder talvez tenha insistido na mudança em uma reunião anterior. Volto agora preparado para fazer uma argumentação convincente, com recursos visuais que mostrarão as diferenças, esperando defender o meu ponto de vista. Não importa como você vai fazer isso, mostre as duas opções na mesma view para que seja possível discutir com os stakeholders, sem precisar alternar entre abas ou janelas distintas.

Mostre tudo

Em um dos sites em que trabalhei, havia uma navegação horizontal com dois níveis, um abaixo do outro. O segundo nível de navegação era um conjunto de filtros que, embora fosse útil, não fazia parte de nossos objetivos para o projeto. Era simplesmente um artefato na discussão sobre o design: “Vamos mostrar todos os filtros!”. No entanto, um de nossos objetivos de design era colocar o máximo possível de conteúdo (nesse caso, novos títulos) na área vertical do navegador, em um formato apropriado para celulares. Desse modo, otimizamos o design dos blocos de conteúdo a fim de garantir que os títulos estivessem totalmente visíveis, incluindo a remoção de vários outros elementos que, normalmente, iríamos incluir, por exemplo, tags de conteúdo ou o nome do autor. Enquanto trabalhava nisso, percebi que esse segundo nível de navegação estava ocupando muito espaço; portanto, refiz o design para que tudo coubesse em um único menu horizontal. Contudo, fiz isso movendo os filtros para um menu suspenso próprio e dando prioridade a alguns dos itens do nível principal.



Refiz o design da navegação para que houvesse um só nível, pois colocar os títulos na área vertical do navegador era um objetivo importante para esse projeto.

Quando meu cliente viu isso, ele discordou, perguntando: “Como alguém saberá como pode filtrar se não é possível ver os filtros?”. Entretanto, como eu sabia que colocar mais conteúdo na área vertical era uma prioridade, decidi simplesmente mostrar a ele a diferença, em vez de discutir sobre a possibilidade de descoberta das opções. Coloquei capturas de tela dos dois designs lado a lado, com uma linha bem grande no meio. Ficou imediatamente claro, pela comparação, que o novo design havia nos ajudado a atingir um de nossos objetivos para a aplicação. Essa técnica não só foi eficaz, como também me poupou tempo e energia por não ter de descrever uma decisão de design que foi mais bem comunicada visualmente.

Quando os clientes ou os stakeholders fazem sugestões sobre como alterar o

seu design, é improvável que você não vá ter ao menos que experimentar e mostrar a opção a eles. Você deve, inicialmente, considerar suas preocupações e, em seguida, mostrar uma melhor opção. Se você mostrar somente a ideia que eles deram isoladamente, é provável que eles acreditem que seja a opção certa porque não haverá nenhuma referência à sua proposta original. Talvez eles não se lembrem das diferenças. No entanto, comparar as duas opções lado a lado, na mesma view, permite que todos vejam o que mudou e mostra claramente qual design resolve o problema.

2. Propor uma alternativa

A próxima tática para responder é oferecer uma solução alternativa que atenda à necessidade de um modo diferente. No Capítulo 3, investimos tempo para antecipar as reações de nossos stakeholders e, de modo preventivo, preparamos alternativas que poderiam ser usadas nessa situação. Agora é hora de trazer essas ideias à mesa para que fique claro que há mais de uma forma de solucionar o problema. Talvez você tivesse uma ideia semelhante na ocasião, tenha alguns designs que não chegaram à reta final, ou a sugestão dada por eles era parecida, mas não o suficiente. Você poderia propor algo totalmente diferente ou até mesmo sugerir uma solução intermediária. Qualquer que seja o caso, propor uma alternativa é uma necessidade em quase todas as situações.

É raro que os stakeholders estejam suficientemente em sintonia com o usuário e com o design da interface a ponto de serem proficientes para propor soluções que não exijam nenhum tipo de refinamento. Mesmo que as sugestões deles sejam realmente boas, não se esqueça de pensar nas implicações de forma crítica e agregue valor ao processo para deixá-lo ainda melhor. Isso não significa que devemos descartar a contribuição dos stakeholders como irrelevantes nem valorizar mais as nossas ideias do que as deles. Nosso trabalho é considerar seriamente essas sugestões e então aplicar nossa própria expertise para dar um passo além. Como especialistas em design, essa é a situação em que mais agregamos valor.

Muitos stakeholders não conhecem o vocabulário para sugerir mudanças significativas em nosso trabalho de uma maneira que faça sentido para o usuário final. Com base em minha experiência, tenho constatado que, quando as pessoas utilizam termos genéricos para descrever uma solução, é

sinal de que elas realmente não sabem qual é a melhor solução e as nossas alternativas são bem-vindas. Uma forma comum de isso se manifestar ocorre com o uso da palavra “botão”, apesar de um botão raramente ser a solução correta para um problema complexo de design. Em vez de acrescentar o botão, escolha um controle de UI mais apropriado, mova-o para uma posição diferente ou faça com que ele seja mais sutil. Há sempre uma forma mais apropriada de implementar as sugestões dos stakeholders do que apenas aceitá-las exatamente como foram dadas.

Stakeholder: Basta colocar um grande botão no cabeçalho.

Designer: Sim, entendo o que você quer dizer. Eu recomendaria utilizar um link textual em vez disso e adicionar um ícone para enfatizá-lo, em vez de usar um botão completo, que competiria com as demais opções no menu. Isso também seria consistente com os outros links utilitários que usamos em outros lugares.

Com efeito, a maioria dos stakeholders espera que nossas próprias sugestões sejam trazidas à mesa e sejamos capazes de oferecer soluções aos problemas que eles identificarem. Na verdade, é por isso que eles nos pagam. Não tenha medo de represálias ao tomar o feedback que eles derem e aplicá-lo de uma maneira diferente. Mesmo que a opinião deles venha a prevalecer, você mostrará que seu processo de raciocínio foi deliberado e fará com que saibam que essas decisões não são tomadas sem serem consideradas. Um histórico que mostre que você é capaz de propor alternativas com elegância fará você conquistar o respeito de seus stakeholders como um parceiro confiável, que está sempre interessado em melhorar o produto deles o máximo possível.

3. Dar uma opção aos stakeholders

Uma terceira tática é dar aos stakeholders uma opção entre algo que você sabe que eles querem e a novidade que você está sugerindo. Você quer apresentar a sugestão que eles deram, junto com o que eles perderão se avançarem por esse caminho. Eles terão de fazer um sacrifício. Isso é muito eficaz caso o que eles forem perder seja mais importante do que aquilo que estão propondo.

No comportamento dos clientes, o medo de perder é mais forte do que a promessa de ganho. É por isso que temos cupons que expiram, preços promocionais para quem comprar mais cedo e ofertas por tempo limitado.

O medo de perder um bom negócio se sobrepõe ao nosso raciocínio lógico sobre a real necessidade de adquirir aquilo que está sendo anunciado. Sem que tentemos manipular nossos clientes para que tomem decisões precipitadas, podemos usar esse conhecimento em nosso favor e ajudar as pessoas a verem melhor as prioridades do design, tendo em vista a experiência completa do usuário. O que eles perderão se fizermos o que estão propondo? Tirar proveito dessa perda em potencial pode ser muito eficaz.

Essa tática não tem o intuito de ser uma forma de assumir o controle, do modo como um pai poderia forçar uma decisão de seu filho à mesa do jantar dizendo: “Você não poderá comer a sobremesa a menos que coma suas verduras”. Em vez disso, é uma tentativa honesta de fazer com que os stakeholders estejam cientes das implicações da opção proposta por eles. É preciso que eles saibam que qualquer decisão afeta tudo o mais. Nosso trabalho é estar atento a essas conexões e informá-las caso sejam relevantes para a discussão.

Muitas vezes, associo isso à resolução do Cubo Mágico porque alguém virá a nossa reunião e dirá: “Quero que essa face seja vermelha. Se você girar aqui, meu lado será vermelho”. Nosso trabalho é estar bem atento a essas conexões a ponto de podermos responder: “Sim, adoro vermelho! Também quero que esse lado seja vermelho, mas, se eu girar esse lado, isso afetará ou outros lados também, e eu preciso resolver o cubo como um todo”. Como muitas pessoas querem que suas ideias estejam em primeiro plano no design, muitas vezes é possível mostrar que a solução delas terá um efeito negativo na experiência, como um todo, do usuário.

Eis alguns exemplos:

- **“Se adicionarmos essa nova chamada à ação, o formulário de login será movido mais para baixo na página.”** Você sabe que eles pediram explicitamente que o formulário de login estivesse bem acima, e movê-lo poderia afetar as conversões de forma negativa.
- **“Adicionar aquilo exigirá um pouco de tempo, portanto, se fizermos isso, não conseguiremos lançar a versão com os gráficos no painel de controle.”** Você sabe que os gráficos no painel de controle são uma prioridade nessa fase e, por comparação, a sugestão do stakeholder não é tão importante.

- **“Se colocarmos essa nova opção no menu, não haverá espaço suficiente para os itens existentes. Teremos de remover Preferences (Preferências) ou History (Histórico).”** Você sabe que essas opções fazem parte do conjunto básico de recursos, enquanto as novas opções agregam menos valor ou até mesmo causam distrações na experiência do usuário.
- **“Mudar esse link textual para um botão o fará competir com os outros botões da página. Se fizermos isso, teremos de remover ou alterar os outros botões a fim de acomodá-lo.”** Você sabe que os outros botões foram deliberadamente projetados para atrair o máximo de atenção, e acrescentar outro deixará o visual muito mais carregado.
- **“Mover a mensagem para a coluna à direita significa que não poderemos oferecer produtos com várias opções. Devemos deixar de oferecer suporte para esses produtos?”** Você sabe que devemos oferecer suporte para produtos com várias opções e, desse modo, mover a mensagem não é possível.
- **“Adicionar um logo aqui distrairá o usuário das tarefas associadas a seus perfis. Se tivermos de adicionar o logo, eu recomendaria refatorar o design das tarefas de perfil do usuário para que sejam menores e mais sutis.”** Você sabe que as tarefas de perfil do usuário são o ponto principal dessa view. e colocar um logo nessa área não agregará nenhum valor à experiência do usuário.

Em cada caso, estamos enfatizando a relação de custo-benefício. Isso não só permite que os stakeholders vejam o feedback que deram levando em conta todas as demais prioridades do projeto, como também os envolve no processo de decisão, capacitando-os com as informações corretas. Sempre que você permitir que outra pessoa concorde com você de uma maneira que pareça ter sido a decisão dela, faça isso. Pense no que será perdido no processo, preste atenção em todas essas conexões e se manifeste se souber que haverá efeitos negativos na experiência do usuário.

4. Pedir a outras pessoas que se manifestem

A quarta tática é solicitar a ajuda de outras pessoas e pedir a elas que se manifestem na decisão. É nessa hora que o tempo e o esforço que você investiu para construir bons relacionamentos, criar uma rede de pessoas que o apoiem e pedir às pessoas que participem da reunião compensarão. Há

outras pessoas na sala que concordarão com você, e você vai pedir a elas que se manifestem diretamente. Criar uma atmosfera de consenso em torno de seus designs dará força à sua argumentação e ajudará seus stakeholders a verem que há outros experts que concordam com você. Isso mostra aos seus stakeholders que há outras pessoas que concordam, eles só precisam se juntar a vocês.

Também ajudará a defender seus argumentos sem que você se veja forçado a assumir a posição desconfortável de discordar abertamente de um stakeholder. Isso se deve, parcialmente, ao fato de você deixar que outras pessoas falem, tirando a pressão sobre você. Além disso, porém, se outras pessoas puderem concordar com você (em vez de discordar diretamente com um stakeholder), uma atmosfera positiva será mantida, em vez de haver uma acusação explícita de que uma pessoa está errada. Você desviará a atenção da divergência com um stakeholder, enfatizando que outras pessoas concordam com você.

Ao pedir a outras pessoas que se manifestem na discussão, é importante se lembrar de sempre fazer o pedido diretamente e permanecer neutro:

Peça diretamente

Chame as pessoas pelo nome e pergunte diretamente o que elas acham. Se você pedir feedback para o grupo todo, algumas pessoas se manifestarão discordando da outra pessoa. Você deve pedir a um único indivíduo que dê a sua opinião. Por exemplo: “David, o que você acha disso?”, ou “David deu uma opinião interessante sobre isso agora há pouco. David, você poderia compartilhá-la conosco?”.

Permaneça neutro

Não peça feedback de um modo que revele seus verdadeiros sentimentos sobre a sugestão do stakeholder. Em vez disso, faça perguntas abertas (que não sejam do tipo sim/não) usando termos como “opinião”, “ponto de vista” ou “perspectiva”. Peça às pessoas que falem o que acharam ou quais foram suas reações, de modo geral. Diga, por exemplo: “David, gostaria de ouvir qual é o seu ponto de vista sobre isso”, em vez de colocá-lo contra outra pessoa: “David, você concorda com Susan?”.

No meio de duas equipes

Em um de meus maiores clientes, duas equipes diferentes de UX estavam trabalhando juntas em um projeto especial pela primeira vez. Cada equipe tinha um ponto de vista diferente, e os dois grupos tinham opiniões fortes. Eu estava preso entre elas, tendo recebido a tarefa de gerenciar uma discussão sobre prioridades concorrentes. Quando chegamos a alguns detalhes da UI, como cores específicas e o posicionamento de pequenos detalhes, percebi que era muito mais difícil chegar a um consenso. O líder de uma das equipes falava mais e tinha opiniões mais fortes que as outras pessoas. Eu sabia que, se conseguisse o apoio dele, seria mais fácil tomar uma decisão.

Decidi compartilhar meus designs com ele com antecedência e chegamos àquilo que achávamos ser a melhor solução. Quando chegou o momento de todos se reunirem, eu pedi, especificamente, a ele que compartilhasse o seu ponto de vista. Como tinha um cargo mais alto, além de ter mais habilidade para falar, ele defendeu meu design sem que eu tivesse de me envolver com os pequenos detalhes acerca dos quais havia claras divergências com as outras pessoas. Ele fez o trabalho árduo de defender meus designs, eu permaneci à margem da complexidade dos relacionamentos e mantivemos a experiência do usuário exatamente como queríamos que ela estivesse. Pedir a outras pessoas que se manifestem é uma ótima maneira de garantir que você conseguirá o apoio para proporcionar a melhor experiência possível aos usuários.

5. Adiar a decisão

Por fim, se todas as táticas anteriores fracassarem para fazer a discussão avançar em uma direção positiva, sugiro adiar a decisão. Antes de permitir que sua equipe tome qualquer decisão que terá impactos negativos na experiência do usuário, prefira esperar. Poderiam ser apenas algumas horas ou até mesmo alguns dias, o que for necessário para você dar um passo atrás, compreender o problema e voltar com uma solução melhor. Com muita frequência, decisões apressadas, que pareciam uma boa ideia no momento, acabam se mostrando ser escolhas ruins quando são implementadas. Qualquer pessoa apreciará o fato de você querer ter um tempo para fazer o que é certo e verificar se a solução sugerida é apropriada. Desse modo, peça para ter esse espaço.

Você pode adiar a decisão começando com um sim, dizendo algo como: “Sim, entendo o que você quer dizer e nós realmente precisamos encontrar a solução correta. Que tal se eu trabalhasse nisso nas próximas horas e então poderemos entrar em contato novamente antes do fim do dia?”. A ideia de que você está adiando a decisão não precisa deixar o seu progresso mais lento. De qualquer modo, iterar em seus designs é uma boa prática; portanto, esteja preparado para receber o feedback de seu stakeholder e sair correndo com ele, mesmo que seja durante uma reunião. Não ignore essa prática, fazendo com que você perca seu tempo. Em vez disso, aproveite o momento para tirar proveito de sua própria energia e promover o seu trabalho, fazendo acontecer nesse instante.

Reunião adiada

Certa vez, eu estava trabalhando em uma pequena equipe quando a sugestão de uma pessoa passou a ser um brainstorm, que se transformou em uma solução que estava muito distante do problema, a ponto de mal ser reconhecível. Essa é a minha opinião, é claro, mas, enquanto via a discussão se desenrolar, percebi que a conclusão inevitável era que a mentalidade de grupo que estava gerando essa solução Frankenstein acabaria se transformando em algo muito distante do ideal. Era hora de me manifestar e fazer algo a respeito!

Interrompi a discussão dizendo que estava claro que precisávamos chegar a uma decisão e um design-por-comitê provavelmente não ajudaria. Em vez de desperdiçar o tempo de todos continuando com a discussão, cancelei a reunião naquele mesmo instante e mandei todos de volta para suas escrivaninhas, depois de decorridos apenas 15 minutos de uma reunião de uma hora. Enquanto isso, permaneci na sala de reuniões e criei rapidamente várias alternativas que seriam mais úteis para conduzir a reunião, sem que houvesse cinco pessoas olhando por sobre meus ombros e tocando na minha tela.²

Antes de transcorrida aquela hora, chamei todos de volta para analisar as opções que eu havia acabado de criar. Uma delas parecia funcionar, foi ajustada e, posteriormente, conseguiu chegar ao ambiente de produção. O resultado foi um produto melhor porque eu havia parado a locomotiva maluca antes que ela saísse da estação. Adiar a decisão, mesmo durante

alguns minutos, me deu o espaço necessário para que eu voltasse com uma solução que ajudaria a garantir a melhor experiência possível aos usuários, sem menosprezar as ideias que haviam sido lançadas na ocasião. Além disso, poupei a todos da perda de tempo e do transtorno de desperdiçar suas capacidades mentais, que somente teriam resultado em retrabalhos.

Nem sempre será necessário cancelar suas reuniões dessa forma, mas a questão é que é melhor parar (mesmo por apenas alguns minutos) e fazer com que seus designs estejam corretos, em vez de deixar que uma única decisão ruim force você involuntariamente a uma UX que seja um beco sem saída. É mais provável que seja possível propor um adiamento da decisão até a manhã seguinte; com isso, você será capaz de descobrir uma solução melhor a tempo. Não seja apressado e jamais tenha medo de sugerir que a decisão seja adiada.

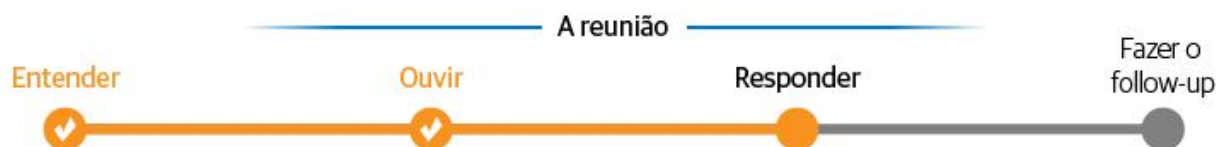
Para ser um comunicador eficaz, você precisa aprender a responder às pessoas com muita rapidez na hora da reunião. A única maneira de ser bom nisso é praticando, memorizando a sua estratégia (as respostas para os três pontos essenciais) e aplicando essas táticas no momento da reunião. Essa resposta formará a base com a qual você e seus designs serão julgados; portanto, ela deve ser cuidadosamente formulada e passível de ser colocada em ação. Quanto mais você treinar, mais competente será.

A boa notícia é que, além de ter uma estratégia bem definida e táticas facilmente aplicáveis, muitas discussões de design giram em torno de temas e ideias semelhantes. Você pode tirar proveito disso lembrando e reutilizando respostas parecidas e comuns em todas as ocasiões. No Capítulo 7, compartilharei algumas das mensagens básicas mais comuns, usadas para justificar as decisões de design, para que você tenha alguns modelos preparados para articular a sua resposta.

¹ Dale Carnegie, *How to Win Friends and Influence People* (New York: Simon e Schuster, 1936). (N.T.: Edição publicada no Brasil: *Como fazer amigos e influenciar pessoas*).

² Não toque na minha tela!

Escolha uma mensagem



Agora que estamos formulando nossa resposta aos stakeholders, vamos analisar rapidamente o que temos até o momento. Nosso objetivo é obter seu apoio. A estratégia para consegui-lo é informar que nosso design resolve um problema, facilita a vida dos usuários e é melhor que as alternativas. Comunicaremos isso utilizando qualquer uma das táticas que vimos no Capítulo 6. Então, precisamos agora identificar as mensagens que nos ajudarão a empregar aquelas táticas em nosso contexto.

Embora todo projeto seja diferente e cada cliente tenha necessidades únicas, percebi que há algumas maneiras de explicar as decisões de design que eu utilizo de forma recorrente. Com frequência, dou os mesmos tipos de explicações para os meus projetos, e eu as compilei neste livro como referência. Algumas são parecidas ou se relacionam entre si, mas elas deverão dar a você uma boa base para os tipos de resposta que são eficazes nas discussões de design.

Essas são as mensagens essenciais que você pode usar para implementar a sua estratégia e alcançar seu objetivo. Com a nossa estratégia e as táticas em mente, identifique as mensagens que mais se aplicam à sua situação e modifique-as a fim de adaptá-las ao seu contexto específico. O objetivo deste capítulo é apresentar a você uma lista das maneiras comuns de descrever as decisões de design, que podem ser usadas e reutilizadas em qualquer reunião.

Eu as organizei em quatro categorias (em nenhuma ordem em particular): Negócios, Design, Pesquisa e Limitações.

Negócios

Uma das melhores maneiras de argumentar em favor de seus designs é associá-los diretamente às necessidades dos negócios. Eis as três respostas mais comuns para ser convincente quando se trata de negócios:

- “Ajuda a alcançar um objetivo”;
- “Facilita um caso de uso”;
- “Comunica a marca”.

“Ajuda a alcançar um objetivo”

Os stakeholders sempre apreciam quando você associa a sua solução aos objetivos dos negócios. É uma maneira sólida de argumentar a favor de seu design, apelando para um motivo mais nobre. Essa pode muito bem ser a sua resposta à pergunta: “Qual é o problema que o nosso design resolve?” porque, em geral, os problemas que queremos resolver com o design são iguais aos objetivos gerais do projeto ou dos negócios. Qualquer que seja a base do raciocínio, sempre enfatize que o seu design tem o propósito de ajudar a empresa a atingir seus objetivos.

Pode ser difícil saber ao certo como um design em particular afetará seus objetivos, sobretudo no caso de interações pequenas, que talvez não afetem o uso geral da aplicação como um todo. A questão, nesse caso, não é saber com certeza. Se sempre soubéssemos ao certo qual é a solução que, indubitavelmente, nos permitiria alcançar nossos objetivos, nem sequer precisaríamos da reunião. Tenha confiança e acredite que, dada a sua experiência, e até o ponto em que é possível ter certeza, esse design é, no mínimo, um dos passos de uma abordagem mais ampla que o levará até onde você precisa chegar.

Para fazer isso de modo eficaz, deixe essa associação clara e explique como a sua solução resolve esse problema específico. Como você já registrou cada problema por escrito, junto com a respectiva solução (conforme recomendei no Capítulo 1), e parte de sua estratégia consiste em apelar para um motivo mais nobre, você será capaz de dar uma explicação que comunique claramente essas conexões. Um padrão para expressar isso é: “O [design] afetará o [objetivo] porque [motivo]”. Eis alguns exemplos:

- “Colocar ‘Related Items’ (Itens relacionados) antes da descrição do produto aumentará o engajamento porque os usuários terão mais

oportunidades para ver outros produtos.”

- “Colocar ‘Recent Projects’ (Projetos recentes) no topo da tela inicial melhorará a qualidade dos dados porque os usuários terão um acesso mais fácil para manter seus dados atualizados.”
- “Eliminar o requisito de login reduzirá a taxa de abandono porque os usuários poderão ignorar o cadastramento e, ainda assim, conseguirão ver as promoções, mesmo não estando logados.”

Isso não quer dizer que todos concordarão. Afinal de contas, você poderia pensar que usar uma chave toggle para “Remember password” (Lembrar a senha) aumentaria o engajamento ao manter os usuários logados, mas eu poderia achar que uma caixa de seleção de uso testado e comprovado seria uma solução mais eficaz. O propósito não é esperar que todos concordem automaticamente. É mostrar que todas as nossas decisões são feitas de forma deliberada, com vistas a um propósito, e essa é uma maneira de comunicar isso aos nossos stakeholders. Associe suas decisões de design a metas e objetivos de negócios com a maior frequência possível.

“Facilita um caso de uso”

Essa talvez seja a explicação mais comum e óbvia para qualquer decisão de design, pois tudo que fazemos diz respeito a criar um design com base em um caso de uso, uma história de usuário ou um conjunto de funcionalidades específico. Nossos stakeholders talvez não saibam como usamos essas técnicas para criar uma estrutura e a lógica para as nossas decisões. Dar destaque aos casos de uso que se beneficiarão com a decisão é uma boa maneira de mostrar o seu processo de raciocínio, fazendo com que você fale da decisão de uma maneira que faça sentido aos stakeholders.

Com a mesma frequência, tentamos fazer otimizações para um caso de uso principal, minimizando e limitando os casos de uso secundários ou raros. Por exemplo, embora todo usuário seja incentivado a manter suas informações no perfil de sua conta, esse não é o propósito principal da aplicação. Isso dá fundamento à nossa decisão de colocar as funções de gerenciamento de conta em um menu suspenso, em vez de usar uma chamada à ação proeminente. Enfatizar essas justificativas pode ajudar você a fazer com que as pessoas permaneçam concentradas em garantir que o

caso de uso principal seja sempre otimizado, mesmo diante de outras necessidades e funcionalidades.

Ainda que fazer o design para um caso de uso possa parecer óbvio, é surpreendente a frequência com que, em um ambiente de grupo, as equipes podem tomar decisões que ignorem totalmente o uso principal da aplicação. Como você já estabeleceu que suas decisões estão associadas a esse caso de uso, lembre-se de fazer uma verificação rápida e confirmar que não o tenha perdido de vista no processo de mover os itens de lugar. Mesmo após uma decisão ter sido tomada, é sempre bom voltar e verificar novamente as suas decisões com base nos casos de uso documentados, para os quais você espera que o design seja feito. Se perceber que sua equipe está se perdendo, traga-a de volta para o caminho certo, lembrando a todos quais são os casos de uso relevantes e como suas decisões os afetarão.

“Comunica a marca”

Com frequência, eu me vejo justificando as decisões de design com base exclusivamente nos padrões de comunicação da marca da empresa. Às vezes, os designs são como são porque a empresa tem uma imagem específica que busca consolidar, e nossas aplicações também devem refletir essa postura. Isso vale mais para o uso de cores, de fontes ou da linguagem em vez de interações específicas, mas é importante destacar esse aspecto. Se você escolheu determinado estilo porque é o que as diretrizes para a marca definem, chame a atenção dos stakeholders para esse fato.

Às vezes, o design da aplicação pode ser uma boa oportunidade para trabalhar com uma empresa e ajudá-la a comunicar a identidade de sua marca. Mesmo que, em geral, essa não seja uma parte explícita do processo de UX, algumas empresas não têm padrões que incluam estilos para elementos como botões, listas suspensas e caixas de seleção. Como resultado, talvez tenhamos a chance de ajudá-las a melhorar a documentação de seus padrões com o nosso próprio guia de estilos e dar uma direção positiva à identidade visual da empresa. Os profissionais de marketing, muitas vezes, não pensam nos controles da interface. Os padrões que eles criam visam, basicamente, a atender às suas próprias necessidades, por exemplo, o uso em publicidade ou materiais impressos. Ajudá-los a entender os pontos em que nos deparamos com desafios para implementar

esses padrões em nossa interface pode dar forma a uma discussão para incluir outros elementos que sejam importantes para a UX. No fim, o resultado será uma melhor colaboração entre as áreas e um manual mais abrangente para a gestão da marca. Isso também deixará os stakeholders satisfeitos.

Design

Muitas vezes, temos motivos relacionados ao design para explicar por que fizemos o que fizemos. Percebi que há três maneiras comuns de descrever minhas decisões por razões ligadas ao design:

- “Utiliza um padrão comum”;
- “Chama a atenção do usuário”;
- “Cria um fluxo para o usuário”.

“Utiliza um padrão comum”

Muitas empresas utilizam sistemas comuns de design, bibliotecas de padrões ou guias de estilo que facilitem encontrar um padrão existente para resolver um problema de negócios. O ideal é que esses padrões ou componentes já estejam implementados, testados e tenham um histórico de uso.

Além disso, os designers, muitas vezes, usam seu tempo vendo outros sites, aplicativos e dispositivos, conhecendo os padrões de design mais recentes e convenientes; desse modo, escolhem, naturalmente, padrões que façam mais sentido para o público-alvo e o contexto. Escolher um padrão pode ser arriscado se não entendermos por completo o contexto para o qual ele foi originalmente projetado; no entanto, escolher um padrão de forma deliberada porque ele é amplamente conhecido pode ser uma ótima maneira de argumentar a favor de suas decisões.

Seus stakeholders talvez não tenham conhecimento do conceito de “padrões” no design de UI; portanto, você deve ter cuidado para não fazer com que eles se sintam deslocados. Ajude seus stakeholders a entender que, como essa consistência na experiência do usuário é muito importante, alterar um padrão esperado em um contexto terá como efeito cascata a necessidade de utilizar o mesmo padrão em outros locais da aplicação. Essa

não é apenas uma decisão isolada. Usar um padrão é conveniente para os nossos usuários; além disso, para a empresa, em geral, também será mais fácil e mais barato para desenvolvê-lo.

Lembre-se, porém, de que os padrões de design foram criados para oferecer consistência e definir as expectativas dos usuários quanto às interações que irão ocorrer. Exceto por isso, será infrutífero argumentar acerca de qual padrão funcionará sem uma pesquisa sólida para sugerir o contrário.

“Chama a atenção do usuário”

Há partes de nosso trabalho de design que são mais orientadas pela intuição do que outras, e essa é uma daquelas explicações genéricas que parecem justificar muitas de minhas próprias decisões que, de outro modo, eu não conseguiria comunicar. Há muita psicologia envolvida quando pensamos na direção em que os usuários vão olhar, como eles passam os olhos (sem ler) pela tela e o que faz com que eles se movam de um ponto para outro. Boa parte desse conhecimento é expresso na prática de design por meio de técnicas, como uso de cores, espaço negativo, equilíbrio ou tamanho da fonte. Essas ideias podem ser extremamente subjetivas e difíceis de justificar para uma pessoa comum, mas, em geral, é fácil explicar que a combinação de elementos que ela vê na tela tem como propósito fazer o usuário se mover do ponto A para o ponto B.

Eis alguns exemplos:

- “O título e a chamada para a ação estão organizados de modo que o usuário leia primeiro o título e depois dê um toque na chamada à ação.”
- “Os contêineres se sobrepõem para dar aos usuários a sensação de que estão conectados quando eles fizerem rolagens pela página.”
- “Os elementos estão organizados da esquerda para a direita e de cima para baixo porque o nosso público-alvo tende a passar os olhos pela página dessa forma.”
- “Usamos verde porque verde quer dizer siga em frente ou sucesso, e o contraste atrairá os olhos do usuário para esse elemento.”

É importante ajudar nossos stakeholders a entender o relacionamento entre os elementos de design e a ação do usuário para que eles possam perceber o raciocínio por trás de nossas decisões. Devemos informar que não estamos

apenas colocando os elementos na página de uma maneira que pareça bonita, mas estamos tentando atrair os usuários para a aplicação e levá-los a agir por meio de um posicionamento apropriado dos elementos de design. Nossas decisões se baseiam em fazer o usuário agir; em última instância, esse é o propósito de qualquer site ou aplicação.

“Cria um fluxo para o usuário”

Muito tempo e esforço são dedicados à criação de fluxos para o usuário. Podemos passar dias ou semanas com uma parede cheia de notinhas adesivas, tentando descobrir qual é o melhor caminho para os nossos usuários navegarem pela aplicação. Essa hierarquia é expressa em nosso trabalho e influencia o modo como estruturamos todo o design. Definimos casos de uso, casos raros e fluxos de erro, além de remover os becos sem saída, somente para ouvir um stakeholder sugerir uma mudança que desestruturará todo esse fluxo, podendo nos enviar de volta à prancheta de desenho. Ocasionalmente, nem chegamos a perceber isso: fazemos uma mudança em um lugar, e essa mudança afeta outro ponto mais adiante. Sem querer, arruinamos o caminho que procuramos planejar com tanto cuidado, com base nos caprichos de um stakeholder bem-intencionado, porém, desinformado. Preste muita atenção em como suas decisões afetarão o fluxo que você criou. Não deixe que seus stakeholders o arruinem, sem antes entender por que você criou o fluxo dessa maneira.

- “Nosso fluxo de checkout foi desenhado para que cada controle sucessivo para o próximo passo esteja exatamente no mesmo lugar, e o usuário avance de forma linear. Se fizermos a mudança que você está propondo, o fluxo será interrompido no passo 3, fazendo com que o usuário tenha de parar e voltar, em vez de concluir rapidamente o passo e avançar.”
- “Nosso fluxo para cadastramento exige que apenas o endereço de email seja submetido antes porque poderemos reduzir a taxa de abandono se não expusermos todos os campos de uma só vez, permitindo que o usuário adicione depois as informações em seu perfil, de forma gradual. Se incluirmos os campos adicionais nesse passo, as regras de validação complicarão o processo, e o fluxo do usuário será interrompido caso um erro tenha de ser corrigido antes.”

Pesquisa

Usar dados, testes com usuários e outras pesquisas talvez seja a justificativa mais convincente para as nossas decisões de design. Tenho três respostas comuns que são convenientes quando usamos pesquisas para dar sustentação às nossas decisões:

- “Validado por meio de dados”;
- “Revelado nos testes”;
- “Apoiado por outra pesquisa”.

“Validado por meio de dados”

Usar dados para defender suas decisões de design é um modo certo de obter o apoio dos stakeholders porque é a maneira mais científica de demonstrar que seus designs têm o efeito desejado. A importância de usar dados não pode ser subestimada. Com frequência, as empresas têm muitos dados para ajudá-las, mas não têm tempo nem aptidão para explorá-los e extrair conclusões significativas; assim, encontre dados que sejam úteis para o seu contexto e permita que esses dados ajudem você em sua argumentação.

Às vezes, os designers têm dificuldade para entender uma planilha cheia de porcentagens e decimais – e eu me incluo nesse grupo. Espero que haja alguém que possa ajudar você a ver um sentido nos números, ou talvez seja possível ter acesso a um conjunto de slides no qual os dados estejam apresentados em um formato mais palatável. Em geral, os donos de produto e os gerentes de projeto são as pessoas que ajudarão você nesse trabalho, mas é bem provável que você mesmo tenha de fazer o trabalho de analisar o caos e estabelecer conexões entre os elementos de seu design e o comportamento do usuário. Não é fácil, mas a boa notícia é que esse esforço compensa bastante, pois quase todo mundo se convence com dados.

Há dois tipos de dados que podemos usar quando falamos de nossas decisões. O primeiro tipo são os *dados existentes*, isto é, dados que já estão disponíveis e podem ser usados para nos ajudar a tomar uma decisão imediata. O segundo são os *dados refletidos*, ou seja, dados que coletamos depois de ter alterado o nosso design, permitindo comparar o antes e o depois. Com o primeiro tipo, podemos dar palpites bem fundamentados.

Não sabemos realmente se a solução proposta por nós ajudará a atingir o objetivo, mas podemos utilizar os dados para dar o nosso melhor palpite. O segundo é obtido depois do palpite: testamos nossas alterações e verificamos se os números são melhores. Quando temos esse tipo de informação, vemos mais claramente qual é a resposta “correta”.

Usar dados realmente facilita convencer os stakeholders. Por esse motivo, também é importante reconhecer que ter dados ruins levará à escolha errada; portanto, precisamos ser realmente cuidadosos com essa abordagem. O que eu quero dizer é que os dados, muitas vezes, nos dizem o que o usuário fez, mas não por quê. Tentamos inferir *o porquê* observando *o quê*, e isso, naturalmente, envolve fazer suposições. Se fizermos mudanças com base em uma suposição incorreta, acabaremos com um design que, em vez de resolver os problemas, provavelmente causará outros. Portanto, tenha em mente que tomar decisões com base em dados poderá ser realmente eficaz somente se esses forem considerados no âmbito do projeto como um todo, no contexto apropriado, sem muitas pressuposições.

Uma de minhas ex-gerentes era uma pessoa orientada a dados. Eu e ela podíamos discutir diferentes designs por horas, mas, se dados para apoiar um dos lados entrassem no cenário, era um caso decidido e encerrado. Percebi isso rapidamente e descobri que, sempre que eu reunia dados para defender a minha proposta, ela concordava. Era estranho ter esse poder, pois se tornou tentador exagerar os números a fim de defender meus argumentos, mesmo que não houvesse conexões realmente diretas. Esse é o problema com os dados: quase todos são convencidos por eles, mas os dados podem ser facilmente manipulados. O ponto a ser lembrado, nesse caso, é que o nosso objetivo não é simplesmente conseguir que os stakeholders concordem, e faremos os designs do jeito que quisermos. Nosso objetivo é proporcionar a melhor experiência possível aos usuários e ajudar nossos stakeholders a atingir suas metas. Distorcer uma perspectiva com base em dados para defender nossos argumentos de modo egoísta não se mostrará eficaz no longo prazo.

Para chamar a atenção de seus stakeholders, é importante iniciar a resposta com uma frase que enfatize o seu uso dos dados, por exemplo:

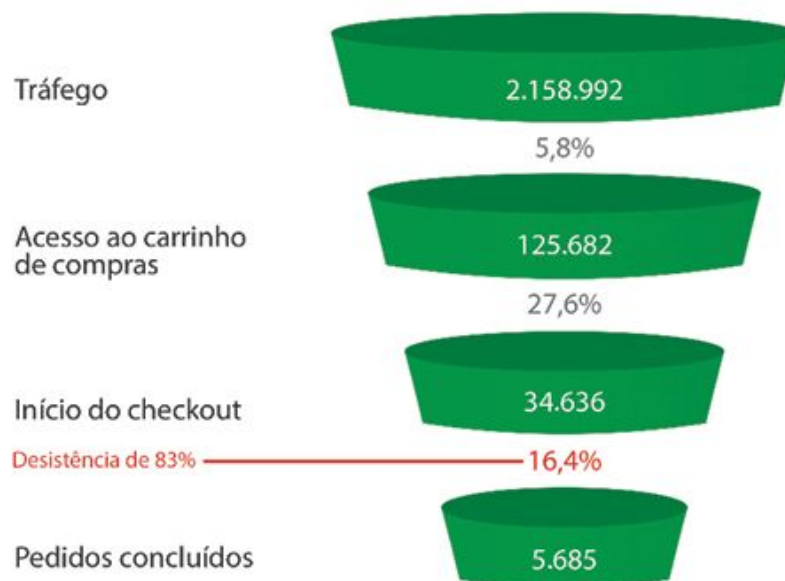
- “De acordo com a nossa análise de dados...”;

- “Temos dados que sugerem que...”;
- “Estamos monitorando essa métrica e...”.

Em geral, bastará apenas declarar, de modo confiante, o que os dados mostram, sem a necessidade de mais discussões:

- “De acordo com a nossa análise de dados, 64% dos usuários desistem nesse ponto do fluxo de usuário.”
- “Temos dados que sugerem que o requisito de número de telefone é nossa principal barreira para a conversão.”
- “Estamos monitorando essa métrica e vimos uma queda acentuada no engajamento desde que fizemos essa alteração.”

No entanto, esteja sempre preparado para apresentar os dados que citar, mesmo que não os tenha à mão. Em geral, guardo os dados em um arquivo separado ou em um relatório que tenha visto antes, e sei que posso compartilhá-los com os stakeholders se eles pedirem. Quase sempre, será suficiente dizer a eles que o relatório poderá ser enviado mais tarde, quando você fizer o acompanhamento posterior (follow up). Contudo, apresentar os dados visualmente, de forma simples, na própria reunião, para que os stakeholders possam realmente se convencer da ideia, é uma boa prática. Como muitas pessoas são visuais, exibir um gráfico, uma imagem ou uma tabela simples contribui para que elas entendam a importância dos dados nessa decisão em particular.



Ter recursos visuais disponíveis para mostrar os dados é um modo muito eficaz de defender seus argumentos.

Você deve decidir quais são os tipos de dados mais relevantes para seus stakeholders e otimizar seus designs de modo a melhorar as métricas em questão. Usar dados para apoiar suas decisões é muito convincente, desde que você estabeleça uma conexão profunda com esses dados e faça as suposições corretas.

“Revelado nos testes”

Muitas vezes, passamos pela experiência de observar as pessoas usarem nossos designs, e esses insights dão sustentação à nossa tomada de decisões. Saber, de forma consciente, quando esses estudos influenciam nossas decisões ajudará em nossa comunicação com os stakeholders, nas ocasiões em que for apropriado. Exibir um bom design, conectando-o com um estudo de usabilidade, é um modo muito eficaz de defender seus designs porque mostra que suas ideias funcionam com pessoas reais. Há aí um elemento humano, que cria uma narrativa para os nossos stakeholders, em vez de termos a simples frieza dos dados brutos. Dependendo de seus stakeholders, usar histórias reais de usuários pode ser até mesmo mais eficaz do que utilizar números e gráficos. Empregando a tática do Capítulo 6 de representar o usuário, conte aos stakeholders uma história sobre os usuários que os faça concordar com a sua decisão.

O desafio com a observação de usuários como justificativa para as decisões de design é que ela pode ser muito subjetiva, tendo como base o que você se recorda da sessão, e é difícil documentar essas observações para que sejam levadas a uma reunião com um cliente. Em geral, levamos esses dados aos nossos stakeholders na forma de uma memória, algum conhecimento especial que pode estar somente em nossas mentes, por exemplo: “Durante o nosso estudo de usabilidade na semana passada, percebemos que as pessoas estavam confundindo os botões ‘OK’ e ‘Cancelar’ porque o design era muito parecido”. Ainda que essa afirmação tenha como base a nossa experiência com os usuários, não há dúvidas de que ela está turvada pela nossa própria memória e as conclusões a que chegamos com o estudo. Apesar disso, é um modo eficaz de demonstrar que você está interagindo com os usuários e aperfeiçoando seus designs de

modo a incluir o que aprendeu. Esse já é, por si só, um ponto muito importante a ser comunicado.

A melhor maneira de comunicar os insights que obtivemos das sessões de testes com usuários é criar um conjunto de slides com citações de alguns usuários selecionados e talvez incluir até mesmo um videoclipe mostrando as áreas com problemas. Edite o vídeo da sessão, reduzindo-o a alguns segundos, ou crie um vídeo com a seleção das partes mais relevantes do estudo. Isso mostra que você valoriza o tempo de todos mostrando somente as partes importantes, ao mesmo tempo que dá às pessoas a oportunidade de participar de uma verdadeira sessão de usuário. Embora isso exija uma preparação prévia, é a única forma de realmente mostrar aos seus stakeholders o motivo pelo qual você fez o que fez, e a necessidade poderá ser maior dependendo do escopo das mudanças propostas. Eu recomendaria mostrar inclusive uma ou duas sessões de usuário completas, se houver tempo disponível. Percebo que, muitas vezes, essa é a primeira vez que meus stakeholders veem uma sessão de usuário! Sempre que puder fazer com que seus stakeholders vejam seu aplicativo sendo usado por pessoas reais, você criará uma conexão que permite que eles tenham empatia e se sintam motivados a agir de modo a promover mudanças em favor desses usuários.



Incluir um videoclipe curto ou uma citação de uma sessão de usuário em seus slides é um modo eficaz de dar aos seus stakeholders um acesso rápido a usuários reais.

“Apoiado por outra pesquisa”

Para mim, na hora de discutir o design, é comum citar outras pesquisas (muitas vezes externas) que eu tenha visto. Passo bastante tempo lendo blogs, livros e consumindo podcasts. Além disso, ocasionalmente, tenho acesso a fontes de dados de terceiros, ou até mesmo a analistas de dados internos. Muitas vezes, essas informações influenciam meu raciocínio de um modo que chega a ser quase inconsciente. Descubro práticas boas e novas o tempo todo, e começo a incorporá-las em meu trabalho sem nem mesmo me dar conta do fato. Em geral, nem percebo que isso aconteceu até conversar com os stakeholders e analisar o meu processo de decisão naquele instante. Eu me pego dizendo algo como: “Li recentemente que...” e, então, preciso voltar para encontrar essas fontes de dados originais.

Como resultado, adquiri o hábito de salvar as pesquisas úteis em uma pasta do projeto ou manter uma lista em um documento compartilhado, para que eu possa disponibilizá-las facilmente para outras pessoas. À medida que navego casualmente por outras pesquisas, copio links, citações e dados em um arquivo separado, que seja possível consultar depois, se for necessário. Em geral, minhas anotações incluem o título, o autor, o URL e uma descrição da parte que é relevante para o meu projeto ou um breve resumo das descobertas. Isso me facilita bastante para argumentar com base em outras pesquisas porque posso rapidamente enviar o material de consulta para o meu cliente, se ele pedir.

Na verdade, é muito raro ter de apresentar a pesquisa original como prova, a menos, é claro, que as pessoas discordem de você. Na maioria das vezes, os stakeholders aceitam esse tipo de declaração conforme foi dada e confiam em você quanto ao resto. De modo muito parecido com a análise de dados, esse pode ser um tipo perigoso de poder porque, se você tem a tendência de exagerar ou não se lembrar corretamente dos dados, as decisões que tomar ainda poderão ser ruins. Por esse motivo, não recomendo citar outro estudo se você não tiver a referência à disposição. Às vezes, o que você lembra sobre um estudo e o aprendizado propriamente dito é bastante influenciado pelo seu próprio ponto de vista.

Em outras ocasiões, porém, ter todo o material para referência é essencial para justificar suas decisões. Quando o que está em jogo é muito

importante, essa talvez seja a única maneira de convencer as pessoas de que o seu design é a melhor opção. Contudo, a situação poderia ser injusta se seus stakeholders não estiverem preparados para defender as próprias opiniões diante de sua lista de pesquisas previamente preparada. Se você não tomar cuidado, pode parecer um ataque. Nesse caso, dê aos stakeholders uma oportunidade para pensar no assunto e responder em outra ocasião, envie sua pesquisa com antecedência para que eles tenham a chance de analisá-la, ou leve uma pesquisa que apresente os dois lados do problema para a discussão. Você não vai querer que os stakeholders se sintam em uma emboscada.

Tirando o hambúrguer do menu



Ah, o delicioso ícone do menu hambúrguer.

Um dos projetos de aplicativos móveis no qual trabalhei utilizava o “menu hambúrguer”, muito comum, para a navegação principal. Durante um processo de revisão do design, tentei várias vezes (sem sucesso) convencer meu cliente a abandonar o uso desse ícone como um guarda-chuva para tudo no menu. Minha recomendação tinha como base uma pesquisa que mostrava que o ícone não era tão eficaz quanto a palavra “Menu”, mas apenas dizer isso ao cliente não bastava para convencê-lo. Em uma reunião, juntei o máximo possível de artigos sobre o assunto (alguns dos quais discordavam de minha posição) e os abri em abas diferentes do navegador para defender meus argumentos. Quando alcançamos esse item da agenda, apresentei o design que eu estava propondo (novamente) e, em seguida, cliquei cuidadosamente em cada uma das abas para apresentar um resumo rápido de cada artigo. Quando terminei, os representantes do cliente estavam impressionados com minha preparação; eles admitiram que não possuíam um volume semelhante de evidências para dar suporte à opinião

deles, e reiniciamos a discussão sobre mudar o ícone. Como resultado, decidimos fazer um teste A/B com as duas opções propostas, na esperança de que teríamos uma base melhor para a nossa tomada de decisão. Se eu não tivesse me preparado com essas pesquisas, não teria sido possível reiniciar essa discussão.

Ao usar outras pesquisas externas para dar apoio às suas decisões, lembre-se do seguinte:

- Desenvolva o hábito de salvar as pesquisas em um documento separado à medida que encontrá-las.
- Anote o título, o autor, o URL/fonte e a data.
- Escreva um breve resumo da postagem ou uma frase sobre como ela se relaciona com o seu projeto.
- Forneça uma lista de referências aos seus stakeholders quando for solicitado.
- Encontre pesquisas que defendam outros pontos de vista para que haja um equilíbrio na compreensão.
- Dê aos seus stakeholders uma chance de considerar a pesquisa ou responder com uma pesquisa que eles mesmos tenham encontrado.

Limitações

Do mesmo modo que, com frequência, justificamos nossas decisões com base naquilo que achamos que precisa ser feito, também argumentamos quando há limitações que devam ser levadas em consideração. Nem sempre podemos fazer o que nossos clientes querem, simplesmente por causa de outros fatores que estão além do nosso controle ou porque tentamos seguir padrões de design e de programação. Tenho três respostas comuns para lidar com as limitações:

- “Não há recursos suficientes”;
- “Limitado pela tecnologia”;
- “Obedece a um padrão”.

“Não há recursos suficientes”

A triste realidade do design é que, muitas vezes, as empresas não têm tudo

de que precisam para realizar seus sonhos para o seu aplicativo ou site. Simplesmente não há dinheiro ou pessoas suficientes para que todos possam fazer o design e criar tudo aquilo que puderem imaginar. Levar essas limitações em consideração é uma parte importante do processo de tomada de decisões porque gastar tempo de mais com algo que não seja possível não seria um uso eficiente do tempo. Embora, em geral, as limitações para os recursos sejam apenas uma questão de dinheiro e de pessoas, há quatro áreas principais que parecem afetar o design de sites e de aplicativos, mais do que outras áreas:

Suporte

Não há suporte, infraestrutura ou processos internos para lidar com os requisitos adicionais. Mesmo que possamos desenvolver e lançar o nosso projeto, não haverá suporte interno suficiente para mantê-lo no longo prazo. Isso poderia ocorrer porque o serviço de assistência ao cliente não está organizado para lidar com as chamadas adicionais, a área de contabilidade não tem prática suficiente para lidar com os pagamentos ou a área de QA (Quality Assurance, ou Controle de Qualidade) não tem capacidade para testar outro aplicativo. Não é tanto uma questão de pessoas, mas de processos. A empresa simplesmente ainda não está preparada para lidar com o que queremos fazer. Essas estruturas de suporte são um ponto importante a ser considerado quando fazemos o design, e levá-las em consideração em nosso processo de decisão é uma questão relevante, que deve estar bem clara.

Pessoas

Não há designers nem desenvolvedores suficientes que possam realmente criar o design no prazo dado, com as restrições existentes. Falando de modo simples, aquilo que queremos fazer exige uma equipe maior, que não está à nossa disposição. Talvez nem seja um problema de orçamento, mas de contratação: não conseguimos contratar os tipos apropriados de talentos ou não somos capazes de contratar com a rapidez necessária. Talvez seja apenas um problema de curto prazo, mas não ter pessoas suficientes é um motivo legítimo ao avaliar nossos designs. Sempre considere como seus designs serão afetados pela equipe atual e no futuro.

Dinheiro

O orçamento é insuficiente para adquirir a tecnologia ou os serviços necessários para concretizar o projeto. Não importa o dinheiro que você tenha, ele será quase sempre insuficiente. Há sempre outro hardware ou um novo serviço incrível que pode ser usado para expandir o nosso produto e levá-lo para o próximo patamar. Contudo, na falta desses recursos, devemos restringir nossos designs para que levem em conta um limite no orçamento. Deixar esse motivo explícito em suas decisões de design é importante.

Tempo

Não há tempo suficiente para implementar os designs, considerando os requisitos atuais. E, quando o tempo é limitado, em geral, limitamos nossas ideias até chegarem a um ponto que sejam factíveis. O mais importante é comunicar esse “downgrade” percebido. Qualquer stakeholder deseja criar o maior e melhor aplicativo o mais rápido possível, é por isso que muitas equipes começam com um produto mínimo viável e fazem iterações com o tempo. Teoricamente, não deveríamos jamais ser forçados a dizer a um stakeholder que não há tempo suficiente porque o nosso processo é concebido de tal forma que sempre criamos níveis apropriados de trabalho para cada ciclo. Na verdade, estamos sempre limitando as ideias para que se enquadrem no cronograma atual.

Dizer aos seus stakeholders que você está limitado por causa de recursos resultará em uma concordância solene ou em profunda indignação. Qualquer que seja o caso, o resultado poderá ser bom. Por um lado, os stakeholders poderão concordar com você porque entendem a realidade da situação no que diz respeito aos recursos. Por outro, poderão se sentir impelidos a trabalhar por você a fim de conseguir recursos adicionais e fazer o projeto acontecer. Entretanto, a questão não é realmente o resultado, mas a sua capacidade de explicar racionalmente a realidade e as restrições com as quais você está trabalhando. Devemos sempre fazer o design considerando nossas limitações quanto aos recursos.

“Limitado pela tecnologia”

Embora gostaríamos de pensar que nós, designers, somos capazes de criar qualquer coisa, a verdade é que estamos limitados pela tecnologia. O que tivermos à nossa disposição naturalmente nos forçará a tomar decisões de

design que devem ser explicadas aos nossos stakeholders. Muitas vezes, essas limitações não podem ser previstas quando criamos os designs originais, e é somente durante a implementação que teremos de fazer esses ajustes. Nossos stakeholders tinham determinadas expectativas, mas, na hora de o projeto se concretizar, percebemos que temos de fazer alguns sacrifícios.

Às vezes, essas limitações são evidentes e, simplesmente, não há meios de acomodar as requisições feitas pelos stakeholders. Um exemplo comum no design para aplicativos móveis é o tamanho da tela do dispositivo: simplesmente não há espaço para tudo. Em outras ocasiões, haverá limitações mais estritamente técnicas. Por exemplo, eu estava trabalhando em um aplicativo web para dispositivos móveis, e o cliente queria acessar a câmera do dispositivo no navegador. Embora isso seja tecnicamente possível, o suporte para esse recurso não está amplamente disseminado, e remover essa opção do escopo foi uma decisão fácil. Também poderia ser o caso de haver outros fatores tecnológicos que estejam além de seu controle e forcem suas decisões. Talvez o servidor simplesmente não seja capaz de fazer o que você precisa ou a tecnologia que você quer não está disponível com facilidade e a um custo baixo. Nesses casos, é apropriado sugerir que, embora todos concordem que a ideia seja ótima, não é possível considerar a implementação desses designs, a menos que haja uma tecnologia melhor.

Nem sempre é fácil. Essas talvez sejam as decisões mais difíceis que você terá de ajudar as pessoas que não são designers (nem desenvolvedores) a entender, pois os motivos, muitas vezes, são extremamente técnicos. Os stakeholders não gostam dessas limitações (ou não as entendem) e podem até mesmo ficar irritados com a perspectiva de que você não possa fazer o mesmo que os concorrentes fazem. Imagino um executivo puxando seu celular, mostrando o modo como outra empresa faz e perguntando a você: “Por que não podemos fazer isso?”. Contudo, essas limitações são reais, e precisamos ajudar nossos stakeholders a enxergar as limitações para que eles possam participar da decisão.

“Obedece a um padrão”

Ocasionalmente, o que os nossos stakeholders querem que façamos estará em desacordo com os padrões técnicos ou sociais que definimos para a

nossa aplicação. Queremos que nossa aplicação funcione em todos os navegadores, em diferentes dispositivos e para todas as pessoas; portanto, temos de seguir as “regras” que foram definidas antes, do lado do desenvolvimento. Às vezes, isso resulta em alterações em nosso design para que possamos nos ajustar a esses padrões.

Um exemplo é o design para acessibilidade. Quando estiver desenvolvendo uma aplicação com acessibilidade, isso servirá de base para as decisões sobre os tipos de controle escolhidos e como as interações serão implementadas no design. Em geral, começamos com um design sem restrições; assim que a implementação estiver em andamento, ele será reduzido para o que é realmente possível, considerando o nosso desejo de fazer com que a aplicação funcione para todos. Embora quase tudo seja tecnicamente possível, nem sempre a solução será recomendável (ou pode demorar muito para ser implementada); desse modo, devemos ajustar nossas expectativas de modo a levar em consideração essas necessidades.

Outro exemplo comum envolve os tipos de controle padrão do HTML. Talvez o stakeholder queira um selecionador de data personalizado, mas a perspectiva de desenvolver e manter seu próprio selecionador está fora do escopo. Nem sempre “fazer por conta própria” será a decisão correta; portanto, é melhor explicar por que usar um controle padrão é mais conveniente, tanto para o usuário como para o objetivo geral da empresa. Às vezes, elementos da página com alto nível de interação exigem hacks de programação para serem implementados. Nesse caso, você talvez tenha de se afastar de uma solução excessivamente complicada se o objetivo for criar uma aplicação que funcione em diferentes dispositivos ou navegadores. Em cada caso, estamos tentando mostrar que os padrões definidos para as aplicações têm uma vantagem natural para o nosso processo de desenvolvimento, assim como para a portabilidade e a acessibilidade da aplicação no longo prazo. Esses padrões servem de base para as nossas decisões de design e as influenciam.

Web versus nativo

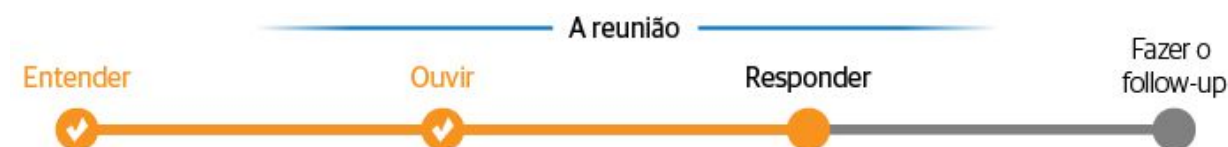
Eu estava dando consultoria para uma organização sem fins lucrativos a respeito de um aplicativo web móvel. Embora o aplicativo executasse em todos os principais navegadores para dispositivos móveis, o cliente queria que ele se comportasse mais como uma aplicação nativa. Para isso, a equipe deles havia feito

um design de uma série de interações e de padrões de design que, embora fossem naturais para alguns aplicativos móveis nativos, teriam exigido que sobrescrevêssemos algumas funcionalidades nativas do navegador e, possivelmente, infringíssemos alguns padrões da web no processo. Isso não só apresentava desafios técnicos quanto à implementação, mas também criava um conjunto de interações confusas. Por exemplo, os usuários dos navegadores não conseguiriam fazer rolagens para cima e para baixo (scroll-jacking, isto é, sequestro de rolagem), e poderiam navegar pelo site apenas deslizando para a esquerda ou para a direita. No fim, consegui convencer o cliente que valorizar o comportamento nativo do navegador era mais importante do que manter a percepção de uma aplicação nativa. Na primeira implementação, ao menos, eles optaram por deixar de lado todos os eventos gestuais personalizados e se ativeram à solução HTML e JavaScript, testada e comprovada (baseada em padrões).

Espero que agora você consiga ver como as decisões de design em diferentes projetos, muitas vezes, compartilham um raciocínio e uma explicação semelhantes. Como designers e comunicadores, nossos trabalhos são facilitados quando podemos recorrer a essa pequena lista de mensagens comuns, usando-as como base para a nossa resposta. Utilize-as como modelos para ajudar você a dar início à sua resposta, independentemente do contexto.

Mantendo o foco em nosso objetivo de obter o apoio dos stakeholders, temos agora uma estratégia memorizada, um conjunto de táticas que podem ser colocadas em prática e uma lista de mensagens frequentemente usadas como base para a nossa resposta. O próximo passo é reunir e inserir tudo isso em uma fórmula que, finalmente, nos fará alcançar o nosso objetivo. Estamos somente a um passo de cumprir a nossa promessa de articular (explicar) as decisões de design de modo eficaz, de uma maneira que seja convincente e incentive todos a concordarem. A seguir, vamos formular uma resposta ideal.

Chegue a um acordo



Já discutimos várias táticas para formular sua resposta, bem como algumas das maneiras mais comuns de responder a um feedback sobre o design. Ao combinar todas essas práticas, podemos ver de que modo elas formarão a base para uma resposta padrão aos stakeholders, determinando uma fórmula para o sucesso.

Qualquer resposta a um feedback de design deve englobar uma série de áreas para ter o tipo de relevância necessária, de modo que seja satisfatória e convincente. Em discussões sobre UX, tenho uma fórmula útil para ajudar você a argumentar junto aos stakeholders. É a *Resposta IDEAL*:

Identifique o problema

Devemos sempre manter o foco e garantir que nossos stakeholders estejam cientes do problema que estamos resolvendo; caso contrário, a discussão poderá rapidamente se tornar contraproducente. De forma bem concisa, descreva o problema que o seu design resolve para que todos estejam na mesma sintonia.

Descreva a solução

É nesse ponto que o seu design específico pode ser associado ao problema que você está tentando resolver. Estabeleça uma conexão clara entre o que você fez e como isso resolve o problema. Se a solução não estiver clara, o design será inútil e ineficaz.

Estimule a empatia com o usuário

Os stakeholders podem se esquecer das pessoas do outro lado de nossos produtos. Nosso trabalho é representá-las; é sentir que somos tão responsáveis por elas a ponto de sermos levados à ação. Explique como a sua solução resolve o problema de um usuário específico, chamando a

atenção para quem são as pessoas que estão em primeiro plano no seu processo de design.

Afirme a importância da solução para os negócios

Não basta apenas fazer correções. Todas as nossas decisões devem ser motivadas, em parte, por uma necessidade de fazer os negócios ou a empresa crescerem. É nesse ponto que você descreve como suas decisões foram tomadas com o intuito de afetar os objetivos, as métricas ou os KPIs (Key Performance Indicators, ou Indicadores Básicos de Desempenho). Mencione-os, faça a conexão deles com o seu trabalho e demonstre a sua importância.

Leve a um acordo

Depois de argumentar com clareza, peça diretamente que os stakeholders concordem com você. Você não deve deixar essa conversa em aberto, sem uma definição. Faça uma pergunta direta aos stakeholders: “Você concorda?”. Coloque-os em uma posição em que tenham de responder a você e faça com que o projeto avance.

Da IDEIA ao IDEAL

Fazer com que todos concordem em seguir adiante, sem dúvida, é o propósito deste livro. Sem essa concordância, tudo que você conversar com seus stakeholders não passará de uma IDEIA. Você pode fazer uma ótima apresentação, comunicar a sua posição e sair da reunião se sentindo confiante, mas, sem o apoio de todos da equipe, seu projeto não será bem-sucedido. É por isso que chegar a um acordo é tão importante, pois permite que você avance, partindo de algo que seja apenas uma ideia para transformá-la em algo realmente IDEAL.

Ao longo do livro, traçamos uma linha divisória entre obter o *apoio* necessário e ter a *concordância* de todos quanto à solução. Você jamais terá a concordância de todos quanto a uma solução específica, mas poderá obter o *apoio* de todos, fazendo com que *concordem* em seguir adiante com a solução proposta por você. O fato de concordarem com os detalhes não é tão importante quanto o fato de concordarem em prosseguir com a solução.

Seja direto

Para chegar a um acordo, você deve pedir diretamente a adesão de seus stakeholders. O modo mais simples é perguntar: “Você concorda?”. Coloque-os em uma posição em que precisem dar uma resposta para você, antes de prosseguirem com a reunião. Além disso, deve estar claro que você está pedindo uma resposta específica (uma concordância) e que espera deles um posicionamento.

É fácil que uma discussão de design acabe resvalando casualmente para um punhado de ideias aleatórias, até que, em algum momento, as pessoas sintam que a discussão deve continuar. No entanto, se ainda não houve um acordo, não deixe que a equipe passe para o próximo item da agenda. Você deve ser o responsável por interromper a conversa o suficiente para dizer: “Antes de dar prosseguimento, estamos todos de acordo em seguir adiante com essa proposta?”. Obter essa confirmação verbal é importante para garantir que esse item não surja novamente na próxima reunião porque alguém se esqueceu do que foi decidido.

Enfatize as vantagens e os riscos

Além de chegar a um:vantagens e consequências” ser direto, formule sua pergunta de modo que seus stakeholders queiram dar a resposta de que você precisa. Em outras palavras, deixe claro qual é a opção que você acredita ser a correta pela maneira que fizer a pergunta, para que eles sejam impelidos a responder que concordam. Isso pode ser feito enfatizando o efeito negativo se discordarem, ou as vantagens ao concordarem. Por exemplo: “Você concorda que devemos melhorar a conversão removendo esses campos?”. Nesse caso, você está enfatizando e lembrando os stakeholders de que a sua solução tem o intuito de melhorar a conversão.

Force uma resposta clara

Por fim, perguntar diretamente aos seus stakeholders se eles concordam também os forçará a ser diretos na resposta. Às vezes, os stakeholders não mostram claramente as suas reações, e precisamos que eles nos digam exatamente o que acham para que possamos atingir o nosso objetivo. Se eles discordarem, precisamos saber, e não deve haver nenhuma dúvida a esse respeito. Ao formular sua pergunta de forma direta e enfatizar o efeito que a solução terá na experiência do usuário, os stakeholders serão

impelidos a dar uma resposta que deixe a posição deles muito clara. Se não se sentirem seguros, eles poderão concordar com você somente para que a reunião prossiga. Caso contrário, você terá uma oportunidade para continuar a discussão e chegar à solução apropriada a fim de atender às necessidades de todos. Qualquer que seja o caso, você terá uma resposta definitiva.

Juntando tudo

Começaremos agora a aplicar tudo que discutimos até então, formulando uma resposta coerente que:

- ofereça uma transição natural usando a abordagem Agradeça, Repita, Prepare;
- considere nossas respostas aos Três Pontos Essenciais;
- aplique quantas táticas forem necessárias para defender nossos argumentos;
- tire proveito de respostas comuns às considerações sobre o design;
- encapsule tudo na Resposta IDEAL a fim de obter a concordância e o apoio dos stakeholders para seguir em frente.

Apresentaremos a seguir vários estudos de caso. São exemplos de como responder ao feedback de um stakeholder usando a Resposta IDEAL. Minha intenção é apresentar algumas situações comuns e suas respostas para mostrar como é possível apresentar as decisões de design de forma articulada aos seus stakeholders. Posso ou não ter vivenciado essas situações pessoalmente com meus clientes. Não posso confirmar nem negar a existência desses cenários na vida real! Os nomes dos padrões de projeto e dos controles de UI foram modificados para proteger a privacidade das pessoas.

Para simplificar, evitei fornecer muito contexto sobre o produto ou a discussão. Estes exemplos são suficientemente comuns, a ponto de ser possível inferir o bastante somente com base em seus contextos. Em cada caso, não mantenha o foco nos detalhes específicos do feedback; em vez disso, considere a maneira de comunicar o que é importante para os stakeholders, de uma forma que seja relevante para as suas necessidades.



Controle sobre o meu conteúdo	
Agradeça, repita, prepare	Obrigado por me apresentar sua ideia de poder ordenar manualmente o conteúdo de sua página. Sei que você gostaria de ter um pouco mais de controle sobre o modo como suas postagens são exibidas, e estamos limitando propositalmente o nível de controle dado aos criadores de conteúdo para ajudar a manter certo nível de consistência; portanto, vamos conversar sobre a melhor maneira de ajudar você.
Identifique o problema	Nosso desafio é que se supõe que toda view esteja em ordem cronológica, de modo que os usuários saibam que podem esperar ver o conteúdo mais recente no início. Isso mantém a lista de postagens atualizada e garante que todos os criadores de conteúdo submetam conteúdos novos toda semana.
Defina a solução	Em vez de dar a você a capacidade de ordenar todo o conteúdo manualmente, eu sugeriria adicionar um recurso por meio do qual você possa “fixar” (pin) um artigo no início de seu stream a qualquer momento. Se você fixar um novo artigo, ele substituirá o artigo existente. Adicionaremos um ícone especial ou uma pista visual para mostrar que o artigo está fixado.
Estimule a empatia com o usuário	Com isso, o usuário continuará entendendo que nossos streams de conteúdo estão em ordem cronológica. As pistas visuais os ajudarão a entender que esse único item fixado foi removido do stream de conteúdo habitual.
Afirme a importância da solução para os negócios	Para você, essa postagem única estará em destaque entre todas as demais, possibilitando que ela tenha uma exposição extra por mais tempo. Além disso, você terá um senso maior de controle sobre como as informações são exibidas, sem correr o risco de que todos comecem a reordenar seus conteúdos.
Leve a um acordo	Você acha que selecionar um artigo especial de cada vez é uma solução aceitável? Ou ainda acha que seria melhor permitir que todos ordenassem seus próprios conteúdos?
Interação “Adicionar no carrinho”	
Agradeça, repita, prepare	“Obrigado por compartilhar suas ideias conosco acerca desse projeto. Seus insights são realmente valiosos e agradeço por você ter revisado tudo isso conosco. Vou retomar cada um dos pontos que você levantou para que possamos discuti-los. Algumas de nossas decisões têm base em uma explicação com a qual eu acho que você concordará quando começarmos a falar dela. Inicialmente, gostaria de analisar a nova interação de “Adicionar no carrinho”.
Identifique o problema	O problema que estamos tentando resolver é o fato de os usuários ficarem confusos com a presença de dois botões quando veem essa interface pela primeira vez e não sabem realmente o que cada um deles significa, ou em qual botão devem tocar.
Defina a solução	Nossa solução foi consolidá-los em um único botão chamado “Adicionar no carrinho”. Tocar no botão único mostrará mais opções e permitirá ao usuário fazer uma segunda escolha após ter confirmado a primeira, em vez de ter de tomar todas essas decisões antes.
Estimule a empatia	Tenha em mente que nossos usuários, frequentemente, fazem pedidos em seus locais de trabalho. Poderia ser um gerente ocupado andando pelo corredor e que perceba que

com o usuário	uma lâmpada está queimada e precisa solicitar uma nova naquele instante. Não contamos, necessariamente, com toda a atenção dele, e precisamos lhe apresentar opções que sejam realmente simples, que não exijam pensar muito.
Afirme a importância da solução para os negócios	Acreditamos que nossa solução aumentará a conversão porque, apesar de exigir um toque extra do usuário, ela faz com que a opção de adicionar um item em seu carrinho seja muito mais simples. Não haverá nenhuma dúvida sobre o que “Adicionar no carrinho” significa porque isso está relacionado ao comércio eletrônico padrão. Falando de modo simples, haverá mais pessoas tocando no botão “Adicionar no carrinho”.
Leve a um acordo	Sei que a empresa prefere a linguagem existente, mas acreditamos que essa nova abordagem deve ser usada no ambiente de produção na próxima versão. Poderíamos até mesmo considerar um teste A/B com essa solução e a implementação atual para que possamos comparar diretamente os resultados. Gostaríamos de ver a conversão aumentar drasticamente este ano, e essa é uma das maneiras mais importantes de fazer isso acontecer. Você concorda?
Excesso no uso da marca	
Agradeça, repita, prepare	Obrigado por suas contribuições sobre o logo e as cores. Concordo com você que poderíamos fazer ajustes para melhorar a solução. O desafio é que o departamento de marketing está conduzindo esse trabalho e tivemos pouca influência nas decisões finais. No entanto, acho que há alguns pontos a serem discutidos nesse caso.
Identifique o problema	A área de marketing gostaria de atribuir uma marca para essa iniciativa, de modo separado do resto do produto, a fim de criar uma campanha para ela e divulgá-la. O problema é que, em minha opinião, nossos usuários não entenderão a diferença entre essas submarcas. Eles usam a aplicação pela sua utilidade, e não pela marca dos seus add-ons, e colocar esses elementos extras, como logos e slogans, atrapalha.
Defina a solução	Minha sugestão é evitar o uso de um logo nesse espaço e, em vez disso, manter o foco do trabalho de gestão da marca no uso de cores e na cópia do texto para comunicar a mensagem. Nessa view em particular, poderíamos trabalhar com ícones pequenos para identificar os serviços add-ons ou adicionar uma linha da cópia com uma cor diferente para destacar a sua importância. Isso permitirá economizar uma área significativa do espaço com um mínimo de impacto para o usuário. Para isso, temos de voltar a falar com o pessoal de marketing e trabalhar com eles nessa solução.
Estimule a empatia com o usuário	Do ponto de vista dos usuários, uma submarca como essa é irrelevante. Eles estão interessados principalmente em executar suas tarefas e fazer o que tem de ser feito. Ao colocar um logo no caminho, criaremos um obstáculo à capacidade do usuário de utilizar a aplicação de modo eficiente e, dessa forma, seu trabalho será mais lento. Isso será não só possivelmente frustrante para os usuários, como também colocará em risco a conversão para os serviços pagos, pois os usuários não conseguirão entrar no fluxo de modo tão rápido quanto poderiam.

Excesso no uso da marca	
Afirme a importância da solução para os negócios	Nosso objetivo para essa iniciativa foi criar outra oportunidade de receita para serviços add-ons quando o usuário entrar no fluxo. Embora eu saiba que a área de marketing quer aproveitar essa oportunidade para criar outro produto com esses add-ons, acredito que uma abordagem que tenha uma marca não agregará valor aos usuários (no melhor caso) e os confundirá, além de os atrasar (no pior caso). Em outras palavras, isso poderá, na verdade, atrapalhar nossos esforços para gerar receita com esse canal.
Leve a um acordo	Gostaria de sua ajuda para trabalhar com a área de marketing a fim de eliminar parte dos requisitos relacionados à gestão de marca. Ficarei feliz em orientá-los acerca de algumas alternativas e ajudá-los a entender o ponto de vista do usuário. Você concorda que devemos fazer o nosso melhor para reduzir o uso de uma marca específica nos serviços add-ons?
Confusão no menu principal	
Agradeça, repita, prepare	Obrigado por suas contribuições. Eu realmente agradeço o seu ponto de vista acerca dessas mudanças e compreendo a sua sugestão quanto à necessidade de adicionar essas novas opções no menu principal. No entanto, acho que há uma solução melhor, que podemos discutir para garantir que essas opções tenham visibilidade.
Identifique o problema	O problema que vejo é que, com frequência, adicionamos novas opções no menu principal, e ele está se transformando em um guarda-chuva para todo tipo de links quando não sabemos o que fazer com eles. Além disso, essas promoções não são ofertas permanentes, mas por tempo limitado; portanto, é improvável que um usuário as procure explicitamente no menu, pois eles não as veem como um conjunto permanente de opções.
Defina a solução	Minha sugestão é manter o foco de nosso trabalho em dar destaque a essas promoções nas áreas de conteúdo que já usamos para outras mensagens importantes, como alertas do sistema ou o texto de sugestão para pesquisa. Quando essas novas ofertas estiverem disponíveis, poderemos exibi-las nessas áreas de conteúdo e ter mais espaço ainda para imagens e outros conteúdos.
Estimule a empatia com o usuário	Não queremos que nossos usuários fiquem sobrecarregados com o número de opções no menu principal. Em vez disso, podemos agregar mais valor a eles adicionando mensagens apropriadas segundo o contexto, que sejam relevantes para a sua tarefa atual.
Afirme a importância da solução para os negócios	Se colocarmos esses itens no menu principal, o tiro poderia sair pela culatra porque será menos provável que as pessoas os achem nesse menu. Todavia, colocá-los estrategicamente nas áreas existentes da página poderia, na verdade, melhorar a visibilidade das ofertas e aumentar o engajamento para essa iniciativa.
Leve a um acordo	Gostaria de seguir adiante com a ideia de utilizar nossas áreas existentes e fazer o mockup de alguns exemplos para a nossa próxima reunião. Você concorda que isso dará mais visibilidade, além de melhorar a experiência do usuário? Ou você acha que seria melhor adicionar os itens no menu e correr o risco de ficarem perdidos no meio das outras opções?

Banners com marca	
Agradeça, repita, prepare	Obrigado pela sua sugestão de adicionar o logo no cabeçalho do aplicativo. Sei que você quer a marca presente na experiência do usuário e concordo que isso seja importante; portanto, vamos conversar sobre a melhor maneira de fazê-lo.
Identifique o problema	O desafio em uma aplicação como essa é que há um espaço limitado para o usuário ter acesso a tudo na navegação. Além do mais, queremos que eles permaneçam concentrados em suas tarefas com o mínimo possível de distrações.
Defina a solução	O motivo pelo qual optamos por não incluir o logo no cabeçalho se deve ao fato de ele não oferecer nenhuma funcionalidade ao usuário. Ao deixar de incluí-lo, teremos mais espaço para as opções de navegação e uma interface mais simples para o usuário.
Estimule a empatia com o usuário	O logo não agregará diretamente nenhum valor aos usuários depois que eles estiverem na aplicação. Apenas serviria para reforçar a marca de um serviço que eles já estão consumindo. O usuário poderá manter mais facilmente o foco no uso eficiente da aplicação porque terá uma distração visual a menos. Quanto mais itens pudermos remover da interface, melhor será a experiência do usuário.
Afirme a importância da solução para os negócios	A gestão da marca é importante, e é por isso que trabalhamos com a marca em nossas cores, na linguagem e nas interações em toda a aplicação. Também disponibilizamos uma página “Sobre” que contém o logo, além de links para os outros produtos. Além disso, vale a pena destacar que os usuários já investiram em nossa marca, pois se cadastraram para o serviço. A view de login também exibe o logo de forma proeminente.
Leve a um acordo	O site de marketing é, realmente, o melhor local para divulgar a marca com um logo, enquanto a aplicação propriamente dita é o melhor lugar para manter o usuário concentrado nas tarefas. Gostaria de propor que mantivéssemos o usuário concentrado em usar nossa aplicação enquanto estiver logado, porém permitíssemos um uso mais explícito da marca em outros lugares em que seja mais relevante. Você concorda?
Inserção do número de telefone	
Agradeça, repita, prepare	Obrigado pelo seu tempo e por compartilhar suas ideias conosco sobre esse novo design. Você fez várias sugestões de mudanças, as quais eu anotei, e gostaria de repassá-las uma a uma para que possamos ter certeza de que concordamos.
Identifique o problema	O primeiro ponto que você mencionou foi a necessidade de adicionar um campo para o número de telefone no formulário de cadastro. Nosso foco com esse trabalho é aumentar as conversões no formulário; portanto, nosso design foi otimizado visando a esse objetivo.

Inserção do número de telefone	
Defina a solução	Removemos o campo do número de telefone por alguns motivos. Em primeiro lugar, entrar em contato com os clientes usando o mesmo meio pelo qual eles entraram em contato com você é uma boa prática. Assim, uma submissão de formulário online implica um email, em vez de uma chamada telefônica. Em seguida, de modo geral, menos campos em qualquer formulário aumenta a conversão porque os usuários podem completá-lo com mais rapidez e não precisam pensar tanto no que estão inserindo. Por fim, tenho algumas pesquisas que mostram que basta a presença de um campo de número de telefone em um formulário para prejudicar a conversão em mais de 30%, mesmo que o campo não seja obrigatório.
Estimule a empatia com o usuário	Isso se deve ao fato de muitos usuários se sentirem receosos de compartilhar seu número de telefone, temendo que ele seja adicionado em uma lista de chamadas de telemarketing. Além disso, basta apenas a presença do campo do número de telefone para que os usuários se mostrem desconfiados da empresa que o está solicitando. Muitos se perguntam: “Por que alguém iria precisar do meu número de telefone em um formulário online?”.
Afirme a importância da solução para os negócios	Sei que você gostaria de ter o número de telefone do usuário em seus registros, mas, no que diz respeito ao nosso objetivo de aumentar a conversão, será melhor removê-lo do formulário. Depois da conversão, teremos muitas oportunidades para manter contato com o usuário, engajá-lo em um relacionamento e, aos poucos, adicionar informações em seu perfil. Isso criará relacionamentos mais relevantes com os novos clientes e estabelecerá laços de confiança desde o princípio. Remover esse campo proporciona um melhor equilíbrio entre promover uma ótima experiência ao usuário e atingir nossos objetivos de negócios.
Leve a um acordo	Você concorda que não devemos incluir esse campo no formulário? Ou você acha que vale a pena correr o risco de ter uma conversão menor?
Excesso de mensagens	
Agradeça, repita, prepare	Obrigado pelo seu tempo hoje. Agradeço a sua colaboração em nosso projeto. Você tem um ponto de vista único sobre os negócios, e eu gostaria de discutir algumas de suas preocupações, bem como apresentar algumas de minha parte. Acho que concordamos quanto aos pontos nos quais devemos manter o foco.
Identifique o problema	O problema que estamos tentando resolver com esse design é informar o valor economizado pelo consumidor. Nossa abordagem tem como foco enfatizar o valor que as pessoas podem economizar com esses itens, sem que elas tenham que pensar muito. O desafio com a implementação atual é que a empresa definiu muitas mensagens para informar essas economias, todas em um espaço muito pequeno. Temos aí o preço normal, a porcentagem economizada, o valor economizado em dinheiro, frete grátis e um sinal de “Oferta especial”. Além disso, também fomos incumbidos de incluir mensagens relacionadas à urgência usando um timer, a quantidade disponível e a mensagem de “Oferta por tempo limitado”.

Excesso de mensagens	
Defina a solução	Nossa solução consiste em aplicar uma lógica e algumas regras quanto às mensagens que serão exibidas, e quando serão, para que o usuário não fique sobrecarregado com um excesso de mensagens de uma só vez. Por exemplo, devemos sempre escolher entre mostrar a porcentagem ou o desconto em dinheiro, mas nunca os dois valores. Nesse caso, mostramos a porcentagem economizada porque é maior do que 30% e expressa melhor o valor, mais do que o desconto em dinheiro, que é de apenas 3 dólares. Em seguida, mostraremos o timer somente se o valor estiver para expirar em 24 horas, e exibiremos a quantidade disponível somente quando certo limiar for atingido. Estruturar nossas mensagens com base nessa lógica é a melhor maneira de informar o valor ao consumidor, sem exibir uma confusão de mensagens, todas de uma só vez.
Estimule a empatia com o usuário	Os consumidores não têm tempo para ler todos os detalhes, fazer as contas e descobrir quais itens representam as melhores ofertas. Mostrar mensagens de mais somente causará mais confusão porque eles não saberão em qual mensagem deverão manter o foco. Nossa abordagem permite ter algum controle sobre quais mensagens serão apresentadas para que possamos aliviar a carga dos consumidores, permitindo que se concentrem na compra do item. Isso resultará em decisões mais rápidas para a compra.
Afirme a importância da solução para os negócios	Se mantivermos o foco somente nas mensagens mais importantes e relevantes para cada item, é mais provável que aumentemos as vendas e o faturamento com esses itens porque será mais fácil para os consumidores lerem e comprarem. Reduzir o número de mensagens que o usuário vê os deixa livres para decidirem comprar com mais rapidez, resultando em uma melhor conversão.
Leve a um acordo	Ter uma proposta com um foco preciso, sem incluir tantas mensagens diferentes, é a solução. Você concorda que devemos manter o foco de nossas mensagens a fim de simplificar a exibição dos valores para os nossos consumidores?
Personalizar relatórios	
Agradeça, repita, prepare	Obrigado pelo seu ponto de vista sobre a view de lista de casos. Você deu ótimos feedbacks e eu gostaria de repassar todos os pontos a fim de garantir que estamos de acordo quanto ao que precisa ser feito.
Identifique o problema	Você mencionou que gostaria de ser capaz de personalizar cada relatório diretamente na view do próprio gráfico. Concordo que esse seria um ótimo acréscimo para a aplicação.
Defina a solução	Deixamos essa ideia de lado propositalmente porque ela não estava em nosso escopo para essa fase do projeto. O conceito exige o acréscimo de várias funcionalidades e um esforço de design para que a implementação seja realmente boa.
Estimule a empatia com o usuário	Compreendemos que, embora essa funcionalidade pudesse ser conveniente para alguns usuários, a maioria das pessoas que utiliza a aplicação não precisa desse nível de personalização. Por enquanto, a interface será mais simples sem ela.
Afirme a	Se mantivermos o foco em terminar a view de casos em seu formato mais simples,

importância da solução para os negócios	conforme proposto, conseguiremos concluir esse conjunto de funcionalidades básicas dentro do cronograma e disponibilizar essa view para os usuários com mais rapidez. Depois disso, poderemos obter feedbacks adicionais dos usuários e criar um plano para implementar a sua ideia.
Leve a um acordo	Você se sente confortável em prosseguirmos sem essa funcionalidade por enquanto? Ou prefere que as prioridades de nossas tarefas sejam revistas e os cronogramas sejam ajustados a fim de acomodar essa funcionalidade?
Quero um novo WIDGET	
Agradeça, repita, prepare	Obrigado por suas impressões sobre o painel de controle. Sim, concordo que um novo widget que mostre os totais gerais seria útil. Isso não estava nos designs originais; portanto, vamos discutir a melhor solução.
Identifique o problema	O problema é que os gráficos precisam ocupar a largura completa da aplicação porque temos menos controle sobre a exibição, considerando que é uma solução de terceiros. Além disso, já estamos incluindo widgets para o status atual, assim como para os follow-ups, de modo que, simplesmente, não há muito espaço disponível para acrescentar outro. A organização atual dos widgets foi projetada para otimizar a aplicação e reduzir follow-ups posteriores.
Defina a solução	Eu recomendaria substituir o widget Current (Atual) ou o widget Follow-up por um novo widget Totals (Totais), se essa for a prioridade agora. Podemos usar as áreas existentes para o novo widget sem modificar o design e manteremos a interface mais simples, sem o acréscimo de outro item.
Estimule a empatia com o usuário	O desafio com essa abordagem é que já analisamos as necessidades junto aos nossos usuários internos e eles concordaram que os nossos widgets atuais eram os mais necessários nessa primeira versão. Não gostaria de acrescentar mais um e criar desordem ou sobrecarregar os usuários com informações. Ao mesmo tempo, gostaria de satisfazer o requisito sobre o que eles expressaram ser os itens que precisavam ter nesse painel de controle. Sei que Hannah espera treinar sua equipe com base em nossos designs atuais.
Afirme a importância da solução para os negócios	Para ser prático, mesmo trocar um widget por outro deixará o nosso progresso mais lento porque não temos um design para o novo widget e será necessário um novo suporte dos desenvolvedores. Do nosso ponto de vista, o lançamento da versão poderia atrasar em uma semana. Talvez mais. Ainda que o widget Totals seja interessante, ele não nos ajudará a alcançar o nosso objetivo de reduzir follow-ups posteriores. Se removermos um dos widgets existentes em favor do widget Totals, eu sugeriria modificar também os nossos objetivos, pois precisaremos de um novo alvo no qual manter o foco, com uma organização diferente dos widgets.
Leve a um acordo	Você gostaria de adicionar esse widget Totals, substituindo um dos outros? Em caso afirmativo, posso ajustar o nosso cronograma, levar essa mudança de volta para os usuários e, então, devemos discutir quais são nossos novos objetivos para essa fase.
Os usuários nos disseram	

Os usuários nos disseram	
Agradeça, repita, prepare	Obrigado pelo seu tempo hoje e por compartilhar conosco o seu feedback sobre esses novos designs. Anotei tudo o que você sugeriu e gostaria de repassar cada um dos pontos para ter certeza de que entendemos. Em todos os nossos designs, estamos levando em consideração as necessidades tanto da empresa como dos usuários. Acho que, se você entender o nosso processo de raciocínio em algumas dessas áreas, isso ajudará na discussão.
Identifique o problema	Sua primeira sugestão foi que mudássemos os campos de entrada no formulário de histórico médico. Essa é uma parte interessante da aplicação porque tem a maior taxa de abandono quando comparada com outras partes dela. Aproximadamente 40% dos usuários desistem antes de concluir essa seção. Gostaríamos de ajudar os usuários a concluir esse passo para que possamos garantir que cheguem aos passos subsequentes e alcancem o fim do processo.
Defina a solução	Nossa solução foi baseada em um pressuposto de que os nomes dos campos eram confusos para uma pessoa comum; portanto, nossa primeira tarefa foi atualizar os nomes usando uma linguagem mais conveniente para o usuário. A seguir, porém, conversamos com alguns funcionários do call center, que nos ajudaram a entender que muitos usuários simplesmente não têm os detalhes de seu histórico médico com eles naquele momento; portanto, exigir todos esses campos antes de prosseguir os força a abandonar o site.
Estimule a empatia com o usuário	Para facilitar a vida de nossos usuários, removemos propositalmente vários dos campos obrigatórios, permitindo que eles indicassem quais informações tinham e quais seriam fornecidas mais tarde. Isso permite que eles concluam esse passo por ora, mesmo que seus dados estejam incompletos. Podemos pedir que eles completem esses dados na próxima vez que fizerem login ou podemos enviar uma notificação por email depois de alguns dias. O usuário terá um maior senso de controle e é mais provável que chegará ao próximo passo em virtude dessas mudanças.
Afirme a importância da solução para os negócios	Para nós, isso significa que veremos taxas significativamente mais altas de submissão porque mais pessoas conseguirão chegar ao próximo passo. Além disso, teremos dados mais precisos porque alguns usuários estavam preenchendo informações falsas apenas para poderem prosseguir. Contudo, o bônus é o fato de que veremos menos chamadas ao serviço de assistência ao cliente porque os usuários agora conseguirão preencher os dados na aplicação sem precisar de ajuda. Isso nos proporcionará verdadeiras economias com o call center. Já estamos armazenando os dados conforme são inseridos; portanto, podemos retornar e completar os perfis dos usuários quando eles estiverem no local, se for necessário. Não há riscos de perder informações.
Leve a um acordo	Gostaríamos de ver um grande aumento no número de clientes que sejam capazes de preencher os dados em seus perfis, e acredito que essa é a melhor maneira de alcançar esse objetivo. Você concorda que essa solução ajudará a fazer isso?

Usar uma fórmula para responder aos stakeholders pode parecer um modo forçado de criar uma conversa que deveria ser natural. O propósito da Resposta IDEAL é fornecer um modelo e uma estrutura que nos lembrem de mencionar todas as partes importantes em nossa resposta. A finalidade

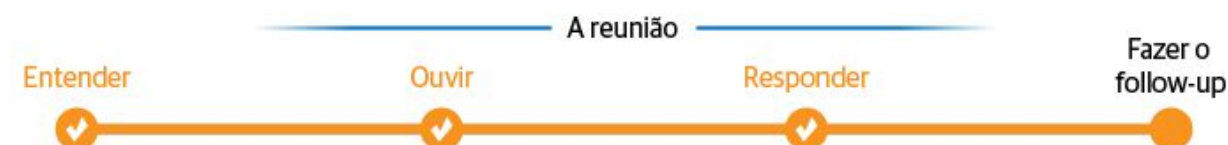
não é forçar você a empregar um determinado modo de falar que acabe parecendo mecânico ou rigoroso demais para ser considerado uma fala normal. Acho que manter o acróstico IDEAL na mente é uma forma fácil de me lembrar dela e garantir que incluirei tudo o que é preciso mencionar. O fato de você sempre formular sua resposta exatamente da mesma maneira é menos importante do que garantir que mencionou tudo o que era necessário. Lembre-se de que a questão principal é responder aos stakeholders de um modo que seja relevante às necessidades deles e permita defender suas decisões de design da melhor forma possível. Utilize esse modelo como uma ferramenta para ajudar você a se comunicar com os stakeholders, manter a sua sanidade e promover a melhor experiência possível aos usuários.

The screenshot shows a Google Docs interface with a worksheet titled "The IDEAL Response". The worksheet is structured as a table with six rows, each representing a step in the IDEAL process. The steps are: "Identify the problem", "Describe your solution", "Empathize with the user", "Appeal to the business", and "Lock in agreement". Each step has a corresponding empty text box for writing the response. The worksheet is displayed in a browser window with the URL "docs.google.com/document/d/11Sxzf7YiMB3snKMW5tEjltRcL-9U8NnrQ4yspg--o/edit".

Identify the problem
Describe your solution
Empathize with the user
Appeal to the business
Lock in agreement

Faça o download de uma folha de trabalho em branco para escrever sua própria resposta IDEAL acessando o meu site: <http://tomgreever.com/resources>.

Faça o follow up depois



Quando a reunião terminar, você ainda terá muito trabalho a fazer. O momento logo após uma reunião é quase tão importante quanto a própria reunião; portanto, não saia correndo, deixando todos para trás. Espere e converse depois com as pessoas para fazer um balanço da reunião e obter insights que não estavam evidentes na ocasião. De modo informal, converse individualmente com as pessoas que possam ajudar a defender a sua causa e, em seguida, faça um follow up (acompanhamento) rapidamente, enquanto tudo ainda estiver fresco na memória. Esse momento logo após a reunião é a sua melhor defesa contra uma tomada de decisão que, em última instância, poderia ser desastrosa para a experiência do usuário no projeto. Além disso, talvez você consiga resolver alguns problemas, mesmo que ache que a decisão já tenha sido tomada. Vamos analisar rapidamente algumas atitudes que você deverá tomar logo após a reunião:

- permanecer no local para conversar com as pessoas;
- fazer um follow up rápido com as suas anotações;
- aplicar filtros e remover o que for desnecessário;
- procurar indivíduos que possam ajudar você;
- tomar decisões quando houver ambiguidade.

A reunião após a reunião

Por qualquer que seja o motivo, as pessoas nem sempre se manifestam e dizem o que pensam diante de um grupo. Muitas vezes, é porque o propósito é permitir que o(a) chefe diga o que tem para dizer; em outras ocasiões, porém, é porque o que as pessoas acham talvez seja impopular ou arriscado, e elas não querem perturbar o *status quo*. Assim, elas esperarão até

que a reunião termine, chamarão você de lado e dirão o que pensam. É incrível a quantidade de decisões que são tomadas logo após uma reunião ter sido encerrada. Essa é uma ótima oportunidade de concluir qualquer negócio inacabado e trabalhar com quem é influente a fim de obter o apoio de que você precisa.

Popularidade após a reunião

Às vezes, o corredor do lado de fora da reunião é o lugar mais produtivo que há. Eu estava em uma reunião com um executivo para revisar a implementação de um design sobre o qual havíamos chegado a um acordo antes. A reunião em si correu bem. Não houve nenhum problema sério nem nada muito relevante para informar. No entanto, todos permaneceram no local e, logo depois, assim que o executivo saiu, vieram especificamente falar comigo.

Uma pessoa me pediu que a mantivesse no circuito no futuro para que ela pudesse me apoiar em nossa próxima reunião. Ela queria me ajudar a ter sucesso e se mostrava disposta a ser direta quanto a isso. Outra pessoa queria voltar atrás em uma decisão anterior e me dar permissão para prosseguir, mesmo sem a aprovação explícita daquele executivo. Ele queria que o projeto seguisse adiante e estava disposto a arriscar seu pescoço por mim. E uma terceira pessoa se desculpou por estar ausente em minhas outras reuniões, pediu que me reunisse com ela diretamente para compartilhar suas preocupações e prometeu que estaria mais envolvida dali em diante. Todas essas três conversas talvez não tivessem ocorrido com o mesmo nível de urgência se eu tivesse deixado o local apressadamente.

Sempre faça planos para permanecer no local por alguns minutos após a reunião, conversar com as pessoas, agradecer-lhes pela participação e ver o que acontece. Se você trabalha remotamente, poderá permanecer na chamada por mais um tempo, ou até mesmo enviar uma mensagem a um dos participantes e pedir que fale de suas impressões por alguns minutos. Garanto que o nível de atividades fora do horário da reunião será tão alto quanto durante a própria reunião.

Faça um follow up rapidamente

Assim que for possível (de preferência, dentro de uma hora ou, pelo menos, um dia), envie um relatório de follow up para toda a equipe. O relatório não precisa ser escrito com perfeição, seu propósito é mais funcional do que poético. Você deve fazer o follow up enquanto as informações ainda estiverem frescas na memória de todos, inclusive na sua, antes que alguém tenha a chance de se esquecer e discordar das decisões que já foram tomadas.

Um follow up rápido demonstra que, para você, a reunião era uma prioridade, a ponto de você não fazer mais nada até que ela tenha sido totalmente resolvida. Além disso, valoriza os participantes porque mostra que você está fazendo o trabalho adicional de mantê-los informados, usando o tempo deles da melhor forma possível. Um follow up rápido também mostra que você está ouvindo. Todos os feedbacks recebidos não serão simplesmente descartados: você os anotou, está levando-os a sério e está comunicando-os para toda a equipe de forma concreta. Por fim, o relatório de follow up faz com que todos estejam sincronizados quanto ao que foi decidido para que não haja nenhuma confusão a partir desse momento. Você está criando um registro que todos possam ver e está dando às pessoas a oportunidade de replicar caso tenham algum insight adicional.

Esse registro por escrito se possui um valor inestimável para mim, quando, meses mais tarde, pessoas novas no projeto querem saber quem ou quando as decisões foram tomadas. Uma pesquisa rápida revela minhas anotações ou comunicações, e eu consigo evitar que a discussão se repita. Também já tive gerentes que contaram com essas comunicações e as usaram em outras reuniões para atualizar diferentes stakeholders. Alguns podem até mesmo copiá-las e colá-las em um comunicado diferente para seus próprios chefes. A utilização e reutilização do relatório de follow up não podem ser subestimadas.

O follow up deve incluir alguns itens:

- Em primeiro lugar, agradeça aos participantes da reunião pelo tempo e pela participação. Há outras coisas acontecendo na vida das pessoas e devemos apreciar o fato de elas dedicarem seu tempo a nós.
- Em segundo lugar, recapitule tudo que foi discutido. Isso pode ser feito por meio de uma lista simples de itens, com a decisão anotada. Ter uma

lista simples facilita compartilhá-la com outras pessoas.

- Por fim, mantenha o foco nas ações, nos próximos passos ou nas expectativas. Você sempre deve informar (na medida do possível) o que vai acontecer a seguir. Isso ajuda as pessoas a verem que participar da reunião constituiu um bom uso do tempo delas porque permite que o trabalho possa avançar. Também diminui o fardo sobre suas costas e permite que a equipe toda participe dos próximos passos.

Não tenha medo de atribuir tarefas a outras pessoas, mesmo para aquelas que estão fora de sua influência imediata. Nas reuniões, é comum que uma pessoa se ofereça para investigar algo, pedir informações para outra pessoa ou concorde em continuar a conversa em outro lugar. O follow up é o lugar perfeito para lembrar a todos sobre quem está fazendo o quê. Seja o mais específico possível. Anote o item em questão, mencione a pessoa que será responsável por ele e forneça datas ou um prazo geral sobre quando saberemos mais. Também faça perguntas diretas para que não haja ambiguidade quanto aos itens que continuarem indefinidos. Liste as decisões importantes e deixe claro o motivo de a decisão estar sendo tomada.

Eis um exemplo de como poderia ser um relatório de follow up:

Obrigado a todos pelo seu tempo hoje! Foi uma reunião muito produtiva e agradeço o fato de todos terem estado disponíveis. Eis o que decidimos:

- A transição na página inicial está rápida demais. Jon mudará isso para 100 ms.
- O preço dos itens em Best Sellers (Mais Vendidos) parece estar muito pequeno. Verificarei para garantir que esteja consistente com os demais e farei ajustes se for necessário.
- A árvore de categorias parece que está usando dados incorretos. Enviaremos um email para Abdul para resolver isso.
- Stan está preocupado achando que a CTA para adesão é grande demais e está usando a cópia de texto incorreta. Jennifer está verificando qual é a cópia correta junto à área de conteúdo. Encaminharei o estudo de usabilidade que dá base para isso.
- A data do lançamento foi aprovada, QA pendente. Jon nos enviará um email amanhã com uma atualização do status.

O ponto importante, nesse caso, é manter a sua atualização a mais breve e específica possível, sem deixar nenhuma informação de fora. Seus

stakeholders devem ser capazes de passar rapidamente os olhos no relatório, sem que fiquem imersos nos detalhes. Se precisarem de mais informações, poderão acessar um link com suas anotações completas e a documentação.

Aplique filtros

Outra estratégia pós-reunião é usar todo o seu discernimento para filtrar e excluir todas as informações desnecessárias, que não valham a pena ser repetidas para toda a equipe. Isso pode ser difícil de avaliar, mas será necessário, se esperamos nos comunicar sem que haja muitos dados irrelevantes. Há muitas informações ditas em uma reunião que não precisam ser reconsideradas, rediscutidas ou repetidas. Boa parte delas será evidente, mas, para outras, será mais difícil julgar.

Por exemplo, se a maioria das pessoas na sala fizer um sinal afirmativo com a cabeça diante da solução correta, porém uma ou duas pessoas ainda tiverem dúvidas, permita que elas digam o que estão pensando. Deixe que falem; ouça e aplique todas as mesmas habilidades que você aprendeu a usar até agora. Contudo, na hora de fazer suas anotações ou criar o relatório de follow up, use seu próprio discernimento para decidir se é necessário documentar essas informações. Algumas discussões podem ficar seguramente fora do radar, e isso não será um problema.

Em outras ocasiões, talvez haja um colega ou um stakeholder que diga algo ou faça sugestões que não sejam totalmente relevantes. Relacionado à ideia de que as pessoas gostam de ouvir a si mesmas falarem, algumas pessoas simplesmente vão insistir em uma ideia. Tudo bem. Acontece com muita frequência. Algumas pessoas podem chamar isso de brainstorming, mas, em geral, estará claro que essa pessoa está se desviando do assunto. Mas tudo bem. Permita que ela fale. Valorize suas contribuições no processo. O importante é que você reconheça essas situações e as leve em consideração em seu relatório de follow up, excluindo discretamente quaisquer informações que apenas acrescentariam dados irrelevantes à discussão.

Ignorando a “inovação”

Certa vez, eu estava em uma reunião com um cliente, discutindo a ideia de um mapa interativo para as lojas de varejo do cliente. O mapa existente

nada mais era do que uma imagem estática, com nomes que o usuário podia diminuir e aumentar. Enquanto revisávamos alguns dos designs do mapa, o gerente do projeto mudou a direção da conversa, falando de como esses mapas não eram suficientemente inovadores, que ele esperava mais de nós e queria saber onde estavam nossas ideias “fora da caixa”. Ele, então, começou a falar pomposamente de um mapa 3D, no qual o usuário poderia andar pelos corredores das lojas e, usando realidade aumentada, poderia ver todos os detalhes de cada produto nas prateleiras, com pop-overs e animações. Embora sua intenção fosse boa, eu sabia muito bem que não deveria perder meu tempo com essa ideia e consegui remover essa parte da reunião de minhas anotações para o follow up.

Para ajudar a entender quais são as informações que podem ser filtradas e excluídas de forma segura, você deve avaliar rapidamente vários aspectos acerca da pessoa que está dando o feedback:

Quais são as intenções dessa pessoa?

Algumas pessoas simplesmente jogam as ideias casualmente e não têm nenhuma intenção de vê-las indo para qualquer lugar. Elas se sentem à vontade com o fato de a ideia não ter continuidade, isto é, de não avançarem para além da sugestão inicial.

Há outras pessoas que concordam ou discordam?

Em geral, estará claro que ninguém mais concorda com essa pessoa e, mesmo que não haja uma decisão, você poderá seguir em frente com segurança, sem adicionar essa ideia às suas anotações. Faça uma leitura da sala e avalie.

Essa pessoa exerce influência ou não?

Algumas pessoas são mais influentes e importantes para a nossa tomada de decisão. Descubra quem é quem e, então, utilize isso para dar base às suas decisões no que diz respeito ao follow up.

É provável que essa pessoa levante esse assunto novamente na próxima reunião?

Em caso afirmativo, você precisará de uma maneira de adiar a decisão de forma educada e fazer o follow up depois. Se você realmente não quer que esse assunto surja novamente, certifique-se de abordar a ideia antes que

isso aconteça.

A questão importante, nesse caso, é que é possível ignorar algumas das informações da reunião, impedindo que ela atrapalhe a sua documentação ou o projeto. Precisamos aprender a reconhecer as ocasiões em que os comentários das pessoas não estão alinhados aos objetivos do projeto. Se essas pessoas não forem uma parte influente na decisão, ninguém mais concorda com elas e é pouco provável que tragam o assunto à tona novamente. Tirar esse item do follow up será uma aposta segura.

Nunca mencione o assunto novamente

Eu estava em uma reunião com cinco ou seis pessoas e havia uma pessoa que era particularmente carismática. Ele não era da mesma equipe, mas era uma pessoa influente na empresa e pediu que fosse incluído em nossa discussão. De modo geral, eu diria que, embora todos gostassem de trabalhar com ele (era uma pessoa divertida para se ter por perto), essa pessoa também tinha uma reputação de ter muitas ideias malucas.

No decorrer da reunião, outra pessoa estava fazendo comentários sobre uma interação quando ele veio com uma ideia. Sua ideia tomou uma forma extremamente não convencional, era praticamente impossível de implementar ou, no mínimo, estava muito fora da realidade, e, por um momento, toda a discussão se transformou em um brainstorm exaltado. Não participei dessa discussão, apenas fazia anotações e perguntas. Outros se manifestaram, mas, para mim, estava claro que ninguém mais achava que essa ideia fosse realmente uma prioridade. Sua ideia estava fora do escopo do projeto, ainda que fosse muito criativa e, sem dúvida, futurista.

Após a reunião, quando estava escrevendo meu relatório de follow up, cheguei à seção de minhas anotações que continha essa ideia. Em vez de mantê-la viva e incluí-la na agenda para a próxima reunião, optei por deixá-la totalmente de fora do follow up. Enviei um email a todos os que estavam na sala, incluindo essa pessoa, com uma lista de itens sobre os quais havíamos discutido, mas excluí propositalmente essa ideia. Depois disso, não ouvi mais nada sobre ela. Ninguém mais na equipe a mencionou, e ele tampouco jamais voltou a falar no assunto.

Nesse caso em particular, eu precisava entender a dinâmica dos

relacionamentos em jogo na sala; caso contrário, poderia ter me deparado com uma requisição com o potencial de nos distrair completamente. Apesar disso, é importante enfatizar que tomei duas atitudes para que ele se sentisse bem no momento: fiz perguntas e tomei notas. Ele não tinha ideia *do que* eu estava escrevendo; na verdade, não era importante. O que importa é que eu o respeitei bastante, a ponto de ouvi-lo e fazer anotações. Fiz com que ele se sentisse valorizado. Mesmo que ele tivesse notado que eu havia excluído a sua ideia do follow up, ele sabia que, ao menos, eu a havia considerado. Não sei ao certo, mas meu palpite é que ele nem chegou a ler o email, ou nem mesmo percebeu que sua ideia não estava lá.

De modo geral, você deve aprender a filtrar e excluir todos os itens irrelevantes que possam atrapalhar a sua tomada de decisões. É muito fácil pensar que as opiniões e as ideias de todos devem ser incorporadas em nossos designs, mas isso não é verdade. Na realidade, esse é um caminho perigoso. Utilize suas habilidades para ouvir e faça uso de seu discernimento sobre os relacionamentos para remover as informações que não são necessárias, mantenha os itens mais importantes e faça o follow up rapidamente com o que será feito.

Procure indivíduos que possam ajudar

Assim como na reunião após a reunião, talvez haja algumas pessoas com quem você queira conversar depois. Você poderia se oferecer para acompanhá-las até suas mesas, convidá-las para continuar a conversa mais tarde no café ou enviar-lhes uma mensagem direta para fazer um balanço da conversa depois. É importante que você faça isso logo após a reunião, enquanto todos ainda estiverem com a discussão fresca na memória e estarão pensando em seu projeto. Quando voltarem para suas mesas, será muito mais difícil que eles tenham tempo para você.

O propósito dessas conversas individuais é dar às pessoas uma oportunidade para que elas compartilhem seus pensamentos e opiniões fora do âmbito de uma reunião, quando há outras pessoas ouvindo. Você pode usar esses relacionamentos interpessoais para obter mais informações sobre o projeto, ter insights sobre as dinâmicas da equipe ou da empresa, as quais talvez você desconheça, e construir novos relacionamentos que ajudarão

você a obter o que precisa no futuro. Essas pessoas exercem influência em seu projeto e podem fazer parte de sua coalizão para influenciar a próxima reunião e a próxima rodada de revisões de design.

Em geral, as reuniões são um bom momento para ver as pessoas com quem você, habitualmente, não interage com regularidade. Elas podem ser de outro departamento ou equipe; portanto, acabam por não ver tudo que você está fazendo. Sempre fico agradavelmente surpreso quando alguém que eu não conheço muito bem vem em minha ajuda e expressa seu apoio pela minha proposta. Procure deliberadamente essas pessoas e encontre meios de se conectar com elas com mais regularidade a fim de mantê-las no circuito; assim, elas terão uma oportunidade para ajudar a influenciar o seu trabalho.

Faça algo, mesmo que esteja errado

Quando eu era criança, meu pai e eu construimos uma casa na árvore juntos. Eu me lembro de uma ocasião em que, enquanto segurava uma tábua, meu pai derrubou suas ferramentas. Ele estava de pé em uma escada, segurando a tábua pesada em sua posição, incapaz de fazer algo sozinho. Eu não sabia o que fazer e apenas fiquei ali, olhando para ele, indeciso. Eu deveria ajudá-lo a segurar a tábua? Deveria pular e pegar as ferramentas? O que eu deveria fazer? Depois de alguns segundos de agonia, meu pai gritou para mim: “Ei, faça algo! Mesmo que esteja errado!”. Na verdade, essa era uma frase comum do meu pai. O sentimento é que, às vezes, não está claro o que devemos fazer, mas, quase sempre, será melhor fazer *algo* a não fazer nada.

Eu não sugeriria aplicar essa lógica em muitas decisões importantes da vida, mas é comum que as reuniões terminem sem uma resolução clara para algumas das questões mais importantes de nossos designs. Às vezes, mesmo quando pressionamos bastante para fazer com que as pessoas tomem decisões, não conseguimos que todos concordem ou sigam adiante. Pode ser que ninguém esteja disposto a falar na frente de outros stakeholders. Talvez ninguém realmente se importe com um elemento específico. É comum estar em uma situação em que nenhuma solução óbvia pareça ser o curso correto de ação. Ninguém tem realmente certeza do que fazer e, desse modo, ninguém faz nada.

Nesses casos, recomendo simplesmente tomar uma decisão por conta própria e comunicá-la ao resto da equipe em seu follow up. É melhor fazer algo (mesmo que esteja errado) e dar à sua equipe a oportunidade de se manifestar contra ou a favor de sua escolha, em vez de lidar com indecisões e um processo de design estagnado. Às vezes, você só precisa decidir e dizer a todos o que fará para que as pessoas se manifestem.

Há uma ideia semelhante, chamada de teoria do McDonald's, proposta por Jon Bell. Se você já passou pela experiência de estar com alguns amigos tentando decidir um lugar para comer, você conhece essa sensação. Todos tentam ser educados, mas ninguém parece realmente se importar com o restaurante a que irão. Como resultado, todo mundo continua lá, de pé, sem ir a lugar nenhum. De acordo com a teoria de Jon, você deve sugerir comer no McDonald's – tome a decisão pelo grupo – e, de repente, todos terão uma opinião sobre aonde ir. Jon Bell diz o seguinte: “Anne Lamott¹ é a favor de ‘versões preliminares péssimas’, a Nike nos diz: ‘Just Do It’, e eu recomendo o McDonald's somente para as pessoas se sentirem tão ultrajadas que apresentarão uma ideia melhor”.²

Um amigo desenvolvedor, Mark, faz o mesmo com estilos CSS em seus projetos. Como não é designer (e não é muito bom com CSS), ele quer ter certeza de que os designers farão algo melhor. No entanto, Mark já havia passado por várias experiências em que seu CSS era visto como “suficientemente bom” e jamais chegava a ser aperfeiçoado até o ponto em que ele sabia que deveria ser. Em vez de explicar a todos o que precisa ser feito, ele simplesmente aplica cores horríveis em todos os elementos: vermelho-vivo, rosa-choque ou marrom-pútrido, para garantir que todos que as vejam insistam em estilizá-las novamente, de modo apropriado. Muitas vezes, a melhor maneira de chamar a atenção das pessoas é tomar uma decisão claramente ruim.

O mesmo acontece com as decisões de design. Ninguém tem certeza da solução correta, mas todos querem ser educados. Afinal de contas, esses designs são seus, e as pessoas talvez não queiram magoar você. Se você se vir diante de indecisões ou de ambiguidades, assuma a liderança e tome a decisão por todos. Encontre a opção que você acredita ser a melhor e, então, comunique-a à equipe. Seja específico, forneça exemplos e dê às pessoas um prazo. Diga algo como: “Se eu não receber nenhuma resposta de vocês

até o fim do dia, prosseguirei com esse design”. Talvez ninguém responda, mas, às vezes, as pessoas, de repente, terão opiniões fortes e permitirão que a solução correta seja discutida. Não é uma ciência exata, mas é uma ótima maneira de fazer com que seus designs avancem. Lembre-se disto: faça algo, mesmo que esteja errado.

É importante ter em mente que, mesmo que a reunião tenha terminado, seu trabalho não estará concluído. Muitas vezes, as partes mais produtivas da reunião ocorrem depois que todos saíram da sala. Não perca essa oportunidade de finalizar as decisões e conseguir a adesão das pessoas depois de encerrada a reunião. Tenha em mente as dicas a seguir para quando a reunião tiver terminado:

- O momento logo após a reunião é uma ótima oportunidade para ouvir o que as pessoas realmente pensam.
- Quanto mais rápido você fizer o follow up, melhor será para comunicar a urgência, a importância e a necessidade de tomar decisões. Faça isso agora.
- Filtre e exclua quaisquer excessos ou recomendações desnecessárias de suas anotações, os quais você sabe que não exigirão ações no futuro.
- Permaneça no local para conversar, acompanhe as pessoas de volta às suas mesas e obtenha a adesão de última hora de que você precisa para seguir em frente.
- Se houver ambiguidades, tome uma decisão e a comunique para todos os demais. Essa talvez seja a única maneira de fazer com que o projeto avance.

A questão principal no que diz respeito a reuniões e decisões de design é que elas nem sempre ocorrem do modo que queremos. Mesmo com a mais eloquente das respostas e o melhor follow up, talvez ainda seja necessário fazer mudanças em nossos designs das quais discordamos. No entanto, se você sair de uma reunião com a sensação de que tudo está perdido, não se preocupe. Ainda será possível salvar o dia e retrabalhar seus designs de modo a atender às necessidades de todos, sem perder totalmente o seu trabalho. Você precisa aprender a lidar com as mudanças.

¹ N.T.: Anne Lamott é escritora, ativista política e professora de redação. Entre suas

obras, destaca-se *Bird by Bird: some instructions on writing and Life* [edição publicada no Brasil: *Palavra por Palavra: instruções sobre escrever e viver* (Sextante, 2011)], sobre a arte de escrever.

2 Jon Bell, “McDonald’s Theory” (A teoria do McDonald’s), 29 de abril de 2013, <http://bit.ly/1EnqiOD>.

Lidando com mudanças

Depois de tudo que discutimos, gostaria de ser franco e dizer que, às vezes, não importa o quanto tentemos, ainda teremos de fazer mudanças das quais discordamos em nossos designs. Talvez as pessoas com quem trabalhamos não estejam dispostas a mudar suas opiniões, apesar de nossas sugestões como especialistas, ou é possível que não tenhamos feito um trabalho suficientemente bom de convencimento quanto aos nossos designs. Neste capítulo, proponho algumas opções para lidar com as mudanças.

Discutiremos o seguinte:

- explicações comuns para os motivos de essa situação acontecer;
- ver uma oportunidade nessas mudanças, não importa quão ruim possam parecer;
- como escolher suas batalhas e ganhar um crédito de confiança;
- aprender a reconhecer quando você está errado e se corrigir;
- definir expectativas apropriadas para o que nossos stakeholders podem esperar a partir de agora.

Inicialmente, vamos falar sobre o motivo de termos acabado nessa posição.

As mudanças são o propósito, certo?

Conforme destacamos no início do livro, há algo no design que parece provocar opiniões subjetivas de todos. Todos são designers! Contudo, mais do que isso, a própria apresentação de nosso trabalho a stakeholders que não são designers parece se tratar totalmente da apresentação de uma plataforma para sugestão de mudanças. Muitas vezes, essas reuniões têm títulos no calendário de eventos como “Revisão de design”, ou nós dizemos verbalmente aos stakeholders que queremos o feedback deles. Como resultado, os stakeholders chegam à reunião com a expectativa de que dizer a nós que devemos mudar algo é o propósito da reunião! Caso não proponham mudanças, a reunião não teria sentido. Certo? Esse fenômeno

fez surgir algumas ideias muito interessantes:

Lei da Trivialidade de Parkinson

Esse problema é muito influenciado pela *Lei da Trivialidade de Parkinson*, a qual afirma que as pessoas em uma reunião gastarão uma quantidade desproporcional de tempo com problemas que não são essenciais ao projeto. De acordo com a Wikipédia, “Parkinson observou e mostrou que um comitê cujo trabalho era aprovar os planos para as instalações de uma usina nuclear gastou a maior parte de seu tempo com discussões inúteis sobre problemas relativamente triviais e sem importância, porém fáceis de entender, por exemplo, quais materiais deveriam ser usados para o abrigo de bicicletas dos funcionários, ao mesmo tempo que negligenciou o próprio projeto proposto para as instalações da usina, muito mais complexo”.¹ É daí que surgiu o termo “bike-shedding” (abrigo para bicicletas) no desenvolvimento de software. Às vezes, as pessoas dão feedbacks e gastam uma quantidade extraordinária de tempo discutindo um problema relativamente pequeno porque esse problema é visível e acessível à sua compreensão.

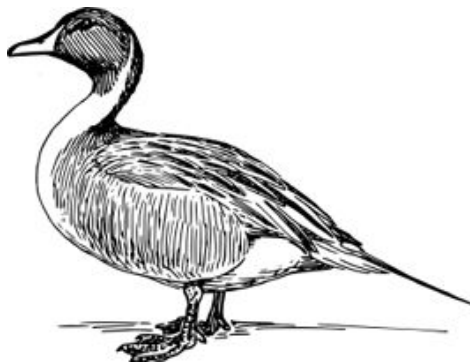
Desenhando um pato

O problema também criou oportunidades para os designers encontrarem maneiras criativas de contornar essas situações, como o recurso de *desenhar um pato*. De acordo com Jeff Atwood, um pato é “um recurso adicionado por nenhum outro motivo além de chamar a atenção da gerência e ser removido, evitando, assim, mudanças desnecessárias em outros aspectos do produto”.² O conceito tem origem em uma história da Interplay Entertainment. Um dos designers de um jogo de xadrez animado estava cansado de todas as mudanças solicitadas pelos seus stakeholders. Parecia que, não importava o que fizesse, eles sempre pediam mais uma mudança. Para evitar fazer outras mudanças, o designer criou a personagem da rainha e as animações exatamente como queria que fossem, mas também deu à rainha um pato de estimação. O pato era irritante, exagerado e voava por todo lado na tela. De acordo com o Coding Horror: “Em certo momento, chegou a hora de o produtor revisar o conjunto de animações da rainha... Quando as animações estavam prontas, ele se virou para o artista e disse: ‘Parecem ótimas. Só mais um

detalhe: livre-se do pato’.”³

Braços peludos

Mas espere: tem mais! Ideias como essa existem há muito tempo. Nos anos 40, os animadores da Disney criaram uma solução parecida. Seus diretores de arte gostavam de sugerir mudanças, e desenhar e redesenhar cada personagem era um processo trabalhoso. Assim, para evitar fazer alterações das quais discordassem, os animadores começaram a acrescentar pelos nos braços dos personagens que eles não queriam que fossem aprovados, enquanto deixavam limpos os designs que recomendavam. Nos anos 40, as pessoas não queriam um personagem de desenho animado com pelos no corpo, e essa tendência inconsciente levava seus diretores de arte a rejeitarem esses personagens. Desde então, a expressão “*braços peludos*”⁴ tornou-se conhecida como uma tática para fazer com que outra pessoa concorde com você usando distrações criadas propositalmente.



Peço desculpas se você ficar muito distraído com esse pato e não conseguir se concentrar na leitura.⁵

Planeje discussões melhores

Obviamente,⁶ não devemos enganar nem manipular nossos stakeholders dessa forma, mas há certas verdades nessas histórias que merecem ser consideradas em nosso trabalho. Algumas pessoas não ficarão satisfeitas, não importa o que façamos, e precisamos descobrir uma forma de ajudá-las sem comprometer a integridade da experiência dos usuários. Criar braços peludos e desenhar patos pode ser histórias engraçadas, mas elas também mostram um ponto interessante: todos os relacionamentos dizem respeito a dar e receber. Devemos reconhecer padrões em que seja apropriado oferecer

soluções e empregar métodos para manter o foco de nossas discussões na tarefa de obter apoio.

Muitas vezes, esses tipos de problema podem ser evitados simplesmente planejando discussões mais apropriadas por meio de uma definição adequada do contexto e da fidelidade de nosso trabalho, além de dizer aos nossos stakeholders quais são os tipos de feedback que seriam úteis e quais não seriam. Conforme vimos no Capítulo 3, definir o contexto para eles com antecedência é importante a fim de evitar esses problemas. Se você se vir respondendo a feedbacks indesejados, esse poderia ser o motivo.

O que está realmente acontecendo?

Apesar de tudo, ser solicitado a fazer mudanças das quais discordamos é exatamente o que estamos tentando evitar. Nós nos esforçamos bastante para ouvir e entender nossos stakeholders a fim de podermos recorrer às necessidades deles em nossa resposta. Se eles ainda discordam ou insistem que façamos uma mudança, há alguns motivos que podem explicar isso.

Há um mal-entendido

Se você está confuso com a insistência de seu stakeholder sobre uma mudança a qual você não recomenda fazer, é possível que vocês simplesmente não estejam na mesma sintonia. Pode ter havido um problema de comunicação: seu stakeholder não entendeu o que era um controle do tipo carousel (carrossel), não estava ouvindo com tanta atenção ou não compreendeu bem o contexto. Em geral, esclarecer as falhas de comunicação será suficiente. Em outras ocasiões, o objetivo estabelecido para o projeto pode ter mudado e se transformou com o passar do tempo e, agora, estamos resolvendo problemas diferentes daqueles que nos propusemos a solucionar originalmente. Isso é muito comum, e a sugestão de um stakeholder para fazer alterações, muitas vezes, é um reflexo dessa mudança de objetivos. Identificar a causa-raiz e redefinir claramente os objetivos ajudará vocês a voltarem a uma situação mais propícia.

Seus designs não são a melhor solução

Sei que é difícil de engolir, mas é possível que seu design, na verdade, não

seja a melhor opção. Com efeito, você poderia estar totalmente enganado. Mais adiante, neste capítulo, veremos como entender quando você está errado, mas é importante perceber que nossos stakeholders e líderes foram colocados em uma posição de autoridade por um motivo, e geralmente eles são, em última instância, responsáveis pelos nossos sucessos e fracassos. Nossos stakeholders têm conhecimento especializado em diferentes áreas, além de insights sobre os negócios que nós não temos. Do mesmo modo que eles confiam em nós para recomendar as melhores soluções, também devemos aprender a ter a mesma confiança neles quando se trata da decisão final. Talvez não seja fácil, mas é a nossa realidade.

Eles têm uma necessidade que não está sendo atendida

Algumas pessoas – particularmente os executivos – simplesmente querem saber se aquele item que é importante para elas está presente. Sei que é uma atitude que não está centrada no usuário do modo como gostaríamos que estivesse. Talvez seja algo que clientes importantes ou outros executivos requisitaram. Desde que saibam onde está a funcionalidade que desejam, em geral os stakeholders ficarão satisfeitos. Eles podem se sentir totalmente satisfeitos mesmo que haja alguns passos adicionais para acessá-la, se souberem o que esperar. Trabalhei com uma pessoa que gostava muito de observar todas as conversas sobre o aplicativo nas redes sociais e insistia que as adicionássemos na página inicial. Na verdade, ele só precisava ter um acesso rápido a elas. Ajudá-lo a usar um marcador (bookmark) com um URL intuitivo, que ele pudesse se lembrar, atendeu às suas necessidades.

No entanto, o problema nem sempre será tão simples assim. Entender as necessidades de nossos stakeholders era o objetivo do Capítulo 2. Se você suspeita que há alguma necessidade subjacente que não está sendo expressa pelo seu stakeholder, será preciso trabalhar com mais afinco para descobrir suas motivações e encontrar uma forma de atender a essas necessidades.

Eles não são nem um pouco razoáveis

Eles apenas não são razoáveis? Talvez, mas provavelmente não. Sim, algumas pessoas não são razoáveis e, não importa o que possamos dizer, elas insistirão que façamos do jeito delas. Algumas pessoas agirão em favor de seus próprios interesses, mesmo que involuntariamente. Estima-se que

4% da população sejam sociopatas clínicos.⁷ Isso significa que 4% de todas as pessoas se utilizam de desonestidade e manipulação para controlar as pessoas à sua volta. Todavia, o que realmente separa os sociopatas é o fato de eles fazerem isso sem sentir remorsos. Eles se comportam dessa forma sem ter um senso de moral, empatia ou preocupação sobre como as decisões deles afetam outras pessoas.

Além disso, é quatro vezes mais provável que personalidades sociopatas ocupem funções executivas em empresas.⁸ Não estou dizendo que seu CEO possa ser um assassino em série, pois as tendências dos sociopatas nem sempre se manifestam de formas violentas. Pense nisso. Há pessoas que são orientadas a tarefas e pelo sucesso, talvez à custa de outras. É difícil tomar decisões importantes nos negócios se você tiver empatia para considerar cuidadosamente o modo como suas decisões afetarão todos os demais, não é mesmo? Sem dúvida, algumas pessoas podem estar na extremidade do espectro e são manipuladoras e mentirosas, mas muitas pessoas em cargos executivos chegaram aonde estão porque, de forma bem-sucedida, foram capazes de remover a emoção da equação em seus relacionamentos. O efeito colateral é que, quando tomam decisões, nem sempre elas parecem ser racionais para nós. Conhecer esse fato implica que talvez seja necessário ter um pouco de cautela ao trabalhar com essas pessoas.

No entanto, isso é menos comum do que poderíamos imaginar. É improvável que seu stakeholder não seja nem um pouco razoável. Em geral, quando achamos que nossos stakeholders não estão sendo razoáveis, é porque nós simplesmente não vemos a situação do ponto de vista deles, e é possível (e até mesmo provável) que tomássemos a mesma decisão se estivéssemos em seus lugares. Muitas vezes, uma sugestão, que supostamente não parece razoável, tem suas raízes em algo muito mais simples: as pessoas querem apenas ser ouvidas.

As pessoas querem saber que estão sendo ouvidas

Acredite ou não, esse pode ser um dos motivos mais comuns (e menos falados) pelos quais as pessoas insistem em fazer mudanças. Nossos stakeholders simplesmente querem saber que suas ideias e sugestões estão sendo ouvidas e consideradas com seriedade. Muitas pessoas que não parecem ser razoáveis apenas não se sentem confiantes de que ouvimos o

que elas disseram e, desse modo, não veem outra solução a não ser impor a sua própria agenda ou mostrar quem é que manda.

Bem, as pessoas com cargo de autoridade esperam ter autoridade!⁹ Elas esperam que as opiniões delas sejam tão válidas quanto as suas; portanto, descartar as ideias dessas pessoas com uma explicação sobre as suas próprias decisões soa como uma desculpa. Parece que você está invalidando o ponto de vista delas. Se você se recusar a fazer mudanças, mesmo que indiretamente, é sinal de que você não as estaria ouvindo. Não é de se surpreender que elas não pareçam ser razoáveis e insistam em fazer mudanças das quais você discorde. Você não deu a elas nenhuma outra opção para serem ouvidas.

Com isso, não estou sugerindo que nossos stakeholders sejam tão arrogantes a ponto de imporem a sua própria agenda de propósito. Acho que isso pode acontecer inconscientemente, quando eles não se sentem valorizados no processo. Se isso estiver acontecendo, precisamos dizer a eles o quanto valorizamos suas contribuições e feedbacks. Eles poderiam achar que descartamos sua sugestão sem considerá-la seriamente. O mais importante, porém, é que nós não os ajudamos a entender por que a nossa solução é preferível. Você terá de voltar e pedir que eles expliquem seus pontos de vista novamente.

Fazendo uma limonada

Nem sempre a “ideia ruim” de uma pessoa será péssima e arruinará tudo. Em geral, é a nossa execução ruim dessa ideia que faz com que essas mudanças gerem caos. Em vez de tentar lutar contra ela ou de fazer o trabalho difícil de melhorá-la, geralmente nós desistimos, encolhemos os ombros e acrescentamos o que a pessoa quer, exatamente como foi proposto. No entanto, se fizermos isso, perderemos uma grande oportunidade de melhorar o design de um modo que jamais havíamos pensado antes.

Todo design tem restrições e limitações. Nosso desafio sempre foi criar sites ou aplicações que sejam fáceis de usar, mas devem oferecer suporte a um determinado conjunto de funcionalidades, histórias de usuários ou obedecer a grandes restrições, como o tamanho limitado da janela de exibição dos

dispositivos móveis. Adoramos esses desafios. É isso que nos faz sair da cama todos os dias: fazer ótimos trabalhos, apesar das restrições. Se nossos projetos não tivessem nenhuma restrição, teoricamente, seria mais fácil, mas não seria, nem de longe, tão gratificante. O fato é que essas restrições nos tornam melhores como designers. Elas são o motivo pelo qual temos um emprego; outras pessoas não conseguiriam descobrir como fazer tudo funcionar, dados os mesmos requisitos. Assim, quando somos levados a implementar uma decisão de design da qual discordamos, é importante não desistir e simplesmente jogá-la na interface – por mais tentador que isso possa ser.

Fazer essas alterações é uma oportunidade para descobrir a melhor maneira de implementar essa ideia. É uma nova restrição que está sendo solicitada a ser incorporada por você no projeto. Nossos stakeholders esperam que vamos “descobrir a melhor maneira de fazer isso” porque é para isso que somos pagos. Com efeito, nosso objetivo deveria ser usar essa restrição para melhorar a experiência do usuário, em vez de fazer o trabalho de qualquer jeito, esperando não causar problemas. Devemos mudar totalmente essa atitude e enxergar uma oportunidade na confusão. Podemos melhorar a aplicação e fazer uma discussão com soluções mais inteligentes e um raciocínio criativo.

Com base em minha experiência, a sugestão de uma pessoa é uma mina de ouro para outras ideias à espera de serem escavadas. As mudanças propostas pelo seu stakeholder devem servir de centelha para uma discussão que leve a uma solução melhor ainda. Seu trabalho como comunicador é conduzir essa conversa para uma direção que leve aos melhores resultados para a sua aplicação. Você pode conseguir isso fazendo perguntas, entendendo o ponto de vista dos stakeholders e ouvindo, ou seja, empregando todas as habilidades que discutimos nestas páginas. Envolve outras pessoas. Pergunte como elas resolveriam o mesmo problema. Proponha uma alternativa. Até mesmo uma alternativa ruim deve dar início a uma discussão sobre as soluções. Perceba que essa é uma oportunidade para você colocar em prática suas habilidades como comunicador e liderar uma discussão sobre como preservar uma experiência apropriada aos usuários de modo eficaz.

Descobrimos outros problemas

Ocasionalmente, ter um stakeholder insistindo sobre uma mudança pode levar você a melhorar a aplicação de um modo jamais esperado, resolvendo problemas que, do contrário, talvez não tivessem sido percebidos. Um aplicativo móvel cujo design eu fiz exibia dados demográficos tanto em uma view de lista como em uma view de gráfico de barras, controladas por abas. Originalmente, as duas views eram bem distintas, mas, com o tempo, a equipe mudou alguns itens de lugar, e as duas views, involuntariamente, tornaram-se parecidas, sem que tivéssemos percebido. Por fim, o cliente nos pediu que adicionássemos outro campo no gráfico de barras e percebemos que era possível combinar as duas views em uma só. O que havia começado como duas formas diferentes de mostrar as informações foi combinado em uma só view consolidada, simplificando a experiência para o usuário final. Se tivéssemos argumentado contra todas essas mudanças, jamais teríamos chegado a uma solução melhor.

Em outro projeto, uma de minhas stakeholders solicitou mudanças em algumas interações de validação de formulário e mensagens. Embora suas intenções fossem boas, achei que as mudanças prejudicariam a experiência do usuário. Em vez de concordar cegamente, nossa equipe fez alguns testes rápidos com usuários para garantir que o que estávamos fazendo iria funcionar. Ao observar os usuários executando todas as tarefas de ponta a ponta, descobrimos um problema totalmente diferente no fluxo do usuário. O fato é que nem minhas sugestões nem aquelas do cliente teriam funcionado. Estar aberto a mudanças em uma parte da aplicação revelou uma falha em outra parte. Por causa do nosso cronograma, se eu não estivesse aberto às sugestões de meus stakeholders, talvez não tivéssemos descoberto aquele problema tão cedo.

Encarar as solicitações dos stakeholders como uma oportunidade para mudanças ou um desafio a ser resolvido é uma abordagem muito mais saudável do que se acomodar resmungando. Planeje-se para essas mudanças *porque elas irão acontecer*. Se você já sabe como vai abordá-las – por exemplo, com recursos previamente planejados, um estudo de usuário extra ou uma reavaliação da abordagem –, estará em uma posição muito melhor para garantir que proporcionará a melhor experiência possível aos usuários, mesmo diante de mudanças difíceis. Seus stakeholders apreciarão seus

esforços, sua atitude ajudará você a permanecer no caminho certo e, no fim, o usuário agradecerá.

A conta bancária da confiança

À medida que considerar os diferentes modos de abordar o feedback dos stakeholders, é importante perceber que todo relacionamento envolve dar e receber. Simplesmente não é possível ter uma relação saudável com outras pessoas se essa relação for unidirecional. Não se pode esperar que outras pessoas deixem de fazer sugestões para mudanças. Consequentemente, você deve estar preparado para lidar com elas. É muito melhor se antecipar e saber como reagir a essas mudanças antes que elas ocorram.

De um ponto de vista estritamente econômico, seu trabalho como designer já está definido como um relacionamento que envolve dar e receber. Você recebe dinheiro em troca de fornecer designs. Além disso, para que o relacionamento não só funcione, mas também floresça, é necessário manter seus stakeholders satisfeitos. Essa é mais que uma transação puramente econômica. Ela se dá criando laços de confiança, demonstrando sua expertise, lidando com as expectativas dos stakeholders, comunicando-se com eficácia e (é claro) entregando o que eles esperam. Nessas áreas, também é necessário dar e receber. Pense nisso como uma conta bancária: toda experiência positiva ao trabalhar com você será um depósito, e toda experiência negativa será um saque. Em seu livro *The 7 Habits of Highly Effective People*, Stephen Covey chama isso de “Conta Bancária Emocional”.¹⁰ Sua meta é manter um saldo positivo junto aos stakeholders o tempo todo.

Sempre que concordar com seu stakeholder, você fará um depósito. Quando as métricas melhorarem conforme prometido: um depósito. Quando você mostrar um design extremamente bonito, que eles gostem muito: um depósito. Porém, quando discordamos, começamos a ver saques. Ao perder um prazo ou falhar no follow up de um feedback? Saque. Você se recusa a fazer uma mudança porque acredita que sua posição defende melhor o interesse do usuário? Você pode estar certo no fim, mas, ao menos temporariamente, será um saque na relação de confiança. No fim das contas, seu relacionamento com os stakeholders poderá ser avaliado pelo saldo que

você tiver nessa conta bancária da confiança. A disposição dos stakeholders em confiar em você nas ocasiões em que forem mais importantes dependerá da presença de um saldo positivo.

Como designer, isso significa que, às vezes, terá de ceder e permitir que seus stakeholders façam alterações, mesmo que você seja contra, talvez somente porque precisa fazer um depósito. O importante é que você aprenda quais são as batalhas que valem a pena lutar. Você está avaliando o quadro geral e escolhendo entrar em um confronto somente nas questões que forem mais importantes. Seu foco está em seus objetivos, no problema, nos usuários e em garantir que, ainda que haja áreas em que vocês discordem, é possível cumprir sua promessa de criar a melhor interface possível. Sem dúvida, é uma questão de equilíbrio, e uma situação com a qual você estará constantemente aprendendo a lidar. Você sempre deve buscar um equilíbrio entre as necessidades do usuário e as necessidades e os requisitos de seus stakeholders. Quando essas duas necessidades colidem, será necessário tomar decisões difíceis acerca do lugar em que traçará a linha. Perceba, porém, que sempre haverá uma opção sobre o local onde essa linha será traçada. Em vários aspectos, como designer, você terá de desenhar (e redesenhar) essa linha em cada reunião e em cada discussão. O resultado do projeto, em sua maior parte, dependerá de sua capacidade de administrar essas discussões de modo eficaz e encontrar as melhores soluções possíveis, considerando as restrições de trabalhar com pessoas reais.

O objetivo de longo prazo, ao criar laços de confiança com os stakeholders, é chegar a um ponto em que a resposta padrão deles seja supor que nossas decisões estejam corretas, em vez de serem questionadas desde o princípio. Meus clientes sabem que eu tenho opiniões e posso expressar o meu ponto de vista. Com o tempo, eles aprendem a confiar em mim e passam de uma posição em que supõem que minhas decisões são questionáveis para partirem do pressuposto de que elas têm um propósito. Em uma conversa telefônica recente, um de meus stakeholders questionou um elemento de design, mas, logo em seguida, passou a palavra para mim: “Sei que Tom geralmente tem bons motivos para suas escolhas. Tom, por que você fez isso dessa maneira?”. Se você conseguir que seus stakeholders abordem seu trabalho com essa perspectiva, é sinal de que você está no caminho certo

para ter sucesso no longo prazo, proporcionando ótimas experiências aos usuários, das quais você poderá se orgulhar.

Quando você está errado

Um dos segredos de uma boa comunicação é estabelecer laços de confiança com as pessoas de cujo apoio você precisa. Não é suficiente apenas ser bom em dizer às pessoas que você acredita que está certo, embora isso seja importante. Você também deve construir relacionamentos, estabelecer laços de confiança e ter um histórico de tomar boas decisões. Quanto mais as pessoas virem que seus designs cumprem seus objetivos, mais provável será que elas confiem em seu julgamento quando a ocasião se apresentar. Isso se consegue somente com a experiência e bons relacionamentos.

No entanto, algo estranho acontece quando você está errado: há um potencial para a quebra dessa confiança. As métricas não melhoram conforme você esperava, você deixou de cumprir um prazo visado para o lançamento da versão ou foi constatado que seus designs são ineficientes para os usuários. É difícil quando expressamos confiança em nossas decisões e, então, vemos nossos pressupostos desmoronarem. Espero que suas decisões não causem danos graves ao produto, mas, em qualquer situação em que seus designs não se mostrem ser a solução correta, haverá uma tensão com a qual poderá ser incômodo lidar. Você tem uma escolha: assumir suas decisões ou ignorar, negar e isentar-se de qualquer responsabilidade.

Embora estar errado possa dar a impressão de que os laços de confiança serão quebrados, na verdade, é uma oportunidade para aumentar o nível de confiança se você admitir que cometeu um erro. Parece ser contraintuitivo: nós os desapontamos e, agora, devemos admitir nosso erro. Como isso pode gerar mais confiança? Em um tribunal de justiça, admitir um crime significa que você está pronto para aceitar a punição. Você quebrou a confiança das pessoas e agora tem de pagar pelo seu erro. Contudo, no mundo dos relacionamentos, as pessoas estão muito mais dispostas a perdoar do que você poderia esperar. As pessoas apreciam a honestidade, mais do que as aparências falsas. Elas preferem transparência à dissimulação. Sabem que podem confiar em você quando veem que você assume seus erros. A

honestidade é, realmente, a melhor política. Pode ser complicado no início: as conversas poderão ser difíceis. Mas, no fim, quase sempre, você sairá por cima quando as pessoas perceberem que é uma pessoa confiável – alguém que, mesmo que faça besteiras, estará pronto para admiti-las, corrigi-las e seguir em frente.

Em um cenário de pior caso, seu erro custará dinheiro à empresa. É possível que você possa perder seu emprego por causa de uma grande estupidez, mas não acredito que tenha de temer esse tipo de represália por ser honesto sobre o que aconteceu. Como gerente, é realmente desafiador contratar e manter bons profissionais. Se você fez um bom trabalho para criar relacionamentos e mostrar sua importância na empresa, haverá poucas chances de ser demitido porque um de seus designs não atendeu às expectativas. Portanto, não tenha medo de seu trabalho, tentando se proteger; caso contrário, apenas acabará criando uma profecia que se cumprirá sozinha.

Siga em frente

O melhor a fazer é apenas tirar o erro do caminho para que todos possam seguir em frente. Deixe seu orgulho de lado e parta para a ação a fim de remediar a situação. Seja direto e claro acerca do que aconteceu. Você deve afirmar claramente: “Eu estava errado” ou “Cometi um erro”, mas também deve ser rápido para apresentar a solução e manter o foco na ação, e não nas desculpas. Diga aos seus stakeholders o que deve ser feito para corrigir o problema e apresente um plano claro para isso. A maioria dos stakeholders é orientada a resultados; portanto, admita rapidamente o seu erro e vá direto para a solução. Ao fazer com que você seja parte da solução, você também se tornará indispensável: eles precisarão de você para ajudar na correção do problema. E como a culpa é sua, comunicar um senso de urgência e disposição para se esforçar ao máximo na correção do problema ajudará a estabelecer os laços de confiança necessários para seguir adiante.

Os motivos pelos quais algo deu errado não são, nem de longe, tão importantes quanto corrigir o problema. Não fique obcecado em recontar a história. Em geral, isso soa como desculpas. Em vez disso, descreva rapidamente o que aconteceu e vá direto para a correção. Se as pessoas quiserem ou precisarem conhecer a história, elas perguntarão e você terá a

oportunidade de lhes contar.

O jogo dos culpados

Também é importante reconhecer que, muitas vezes, as pessoas somente querem saber quem deve ser o culpado pelo problema. Pode parecer injusto, mas algumas pessoas querem um bode expiatório para que possam falar dele com seus chefes caso o assunto venha à tona. Um bom stakeholder assumirá o erro com você, na qualidade da pessoa que supervisiona as decisões acerca do projeto. Todavia, mesmo que ele não o faça, você resolverá a situação com mais agilidade se admitir o que aconteceu e seguir em frente. Em geral, assim que a causa do erro é identificada, todos se sentem melhor para seguir em frente.

Jogar-se na própria espada

Também há situações em que você, como líder, precisará assumir erros que talvez não estivessem totalmente sob seu controle, somente para poder avançar. As equipes podem ficar muito presas à pergunta: “Por que isso aconteceu?”, a ponto de atrapalhar mais ainda o projeto. Embora seja improvável que você seja o único responsável por uma falha em um projeto que envolva uma equipe toda, ainda assim valerá a pena admitir a sua parte (por menor que seja) por levar a equipe ao ponto em que ela se encontra no momento. Às vezes, isso pode resultar em você se jogando em sua própria espada e recebendo o golpe pela equipe. Nem sempre é aconselhável, mas, em situações tensas, nas quais todos fiquem acusando uns aos outros, pode ser a melhor maneira de seguir em frente.

Saber quando você está errado

A parte mais difícil de admitir que você está errado é, antes de tudo, estar ciente de que está errado. É fácil acontecer de sua própria arrogância atrapalhar, impedindo que você veja o problema. Como designers, vemos nossos designs como nossa criação – essa coisa perfeita que criamos e estamos enviando ao mundo. É realmente difícil ver suas falhas, mesmo quando as pessoas as apontam para nós. Muitas vezes, negamos o fato de que o nosso trabalho não funciona. Como, então, saberemos que estamos errados? A seguir, apresentamos três sinais de alerta que estão devidamente

alinhados com os três itens necessários para você ser um designer de sucesso. Como saber se você está errado:

O problema continua existindo

Embora estejamos tentando resolver problemas, não é certo que nossos designs sempre funcionarão conforme esperado. Se descobirmos que o problema continua existindo, é sinal de que estamos errados e precisamos mudar algo. Já vi designers em completa negação, recusando-se a acreditar que seus designs fossem os culpados por um problema não resolvido. “Refiz o design e está muito melhor agora. Se não houve melhoras na conversão, é porque deve haver algum outro problema.” Não importa quão bom *você* ache que sejam os seus designs; se o problema continua existindo, é sinal de que você está errado.

Os usuários não entendem

Como queremos que nossos designs sejam fáceis de usar, devemos garantir que eles realmente facilitarão a vida das pessoas. Caso contrário, você está errado! Já trabalhei com designers que estavam tão convencidos de que a interface que criaram era fácil de usar que, não importava o volume de testes de usuário com falhas, eles não se convenciam do contrário. Em geral, culpavam os usuários. “Essa interação é comum nos dispositivos móveis atualmente. Se os usuários não sabem usá-la, é porque não devem ter familiaridade com padrões de design modernos.” Adivinhe só! O usuário não deve ser culpado nesse caso: a culpa é dos seus designs.

Você não tem apoio

Podemos ser realmente arrogantes quanto à elegância de nossas soluções, sobretudo se somos o único designer no projeto. Nós nos sentimos justificados dizendo que “ninguém mais sabe o que é um bom design” e, desse modo, mesmo diante de opiniões contrárias, insistimos que temos razão. No entanto, quando a maioria das pessoas discorda de suas decisões, é um sinal certo de que você está fazendo errado. “Sei que vocês todos discordam dessa decisão, mas, *do ponto de vista do design*, isso faz mais sentido...” Embora nosso desejo seja que todos confiem em nós nas decisões difíceis, não é verdade que você estará sempre certo somente porque é um designer. Avalie a situação e seja inteligente para perceber o

modo como as pessoas consideram você ao pressioná-lo a respeito de alguma questão. Se você é o dono da empresa, poderá correr esses riscos. Contudo, até lá, permita que outras pessoas também influenciem o projeto.

Não importa a situação, ao ver que você está errado e estiver disposto a admitir o erro, vá imediatamente para o processo de correção do projeto. Mantenha o foco na ação, proponha uma solução, comunique a urgência e esteja disposto a agir com rapidez. Sua reação a um erro falará muito sobre você como pessoa, e você estará no caminho certo para criar laços de confiança com todos de sua equipe a partir desse momento. Reconhecer quando você está errado e propor uma solução é um dos modos mais importantes de lidar com as mudanças em seu design.

Administrando as expectativas

Uma parte importante de seu relacionamento com os clientes, líderes e stakeholders é administrar as expectativas que eles têm quanto a você, o projeto e os resultados. *Sua habilidade para definir, ajustar e comunicar as expectativas de modo apropriado é mais importante do que sua capacidade de sempre criar a solução perfeita.* Isso é particularmente verdadeiro quando você se vê fazendo mudanças inesperadas ou conduzindo o projeto a uma direção diferente com base no feedback dos stakeholders. Mais do que apenas fazer as mudanças que eles querem, você também deve ajudá-los a entender *como* isso será feito, *qual* é o seu processo de raciocínio e a abordagem, e *quando* eles podem esperar que o trabalho esteja concluído. Definir essas expectativas desde o princípio (e durante todo o processo) é importante para obter o apoio e a adesão dos stakeholders no longo prazo.

Menciono essa questão em um capítulo sobre lidar com mudanças porque é nos momentos que tentamos corrigir algo errado que mais precisamos que todos compreendam a situação. Já vi projetos fracassarem, não porque os designers tivessem ideias ruins ou não trabalhassem com afinho para criar soluções inovadoras, mas porque não comunicavam as expectativas e, em algum momento, perdiam o apoio das pessoas que eram mais relevantes.

O exemplo de que mais me recordo é o de Jim. Eu o havia contratado para liderar o trabalho de design de um novo produto. Como conceito, não

existia um histórico anterior para esse web service, havia pouco apoio interno e, praticamente, nenhum orçamento. Nosso trabalho era criar algo do nada, agregando valor a uma área que ainda não havia sido explorada antes. Era um território novo e empolgante, mas estávamos diante de uma enorme batalha para ajudar outras pessoas a entenderem e darem o seu apoio à nossa visão do produto.

Jim era jovem e inexperiente, mas tinha boas ideias e era um designer talentoso. Ele compreendia a visão, tinha experiência relacionada ao assunto e muita energia. Também possuía opiniões extremamente fortes, e era, até certo ponto, imaturo e muito arrogante. Apesar da advertência de meus líderes, eu o contratei. Eu poderia sempre orientá-lo nessas questões, pensei. Foi um erro enorme.

Quando a nova plataforma estava sendo testada, tanto com usuários internos como com possíveis clientes, recebemos muitos feedbacks ótimos. Embora a maioria das pessoas estivesse interessada, muitas não entendiam a necessidade dessa plataforma. Elas estavam dispostas a experimentar, porém estavam céticas. Para complicar a situação, havia o fato de que essa nova plataforma substituiria o sistema de gerenciamento de conteúdo de nosso site. Não só tínhamos o problema de ajudar as pessoas a entenderem um novo produto, como também havia muitas pessoas dentro da empresa preocupadas com a mudança em seus fluxos de trabalho.

Jim não usou uma abordagem ideal diante desses desafios. Quando alguém expressava preocupações ou fazia perguntas, ele se colocava na defensiva e, basicamente, dizia que elas estavam erradas. Em um dos casos, ele disse a um gerente que eles não entendiam porque eram velhos. Sua atitude consistia em dizer: “Esse produto é mais fácil de usar! Eles não entendem isso? O que estamos fazendo é inovador! Eles simplesmente não sabem lidar com mudanças”. Como ele era incapaz de resolver essas questões, em geral, era considerado como alguém que desprezava os stakeholders. Foi um desastre.

Fiz o melhor que pude para atuar como mentor e orientador. Tínhamos conversas frequentes sobre como administrar melhor as expectativas de todos. Ele parecia concordar que esse era um problema de comunicação e de alinhamento, mas suas ações não pareciam levar isso em consideração na prática. Jim apenas queria criar mais funcionalidades e achava que isso

deixaria as pessoas mais satisfeitas. Seus hábitos de trabalho, posteriormente, transformaram-se em um ciclo no qual ele gerava o máximo possível de novas funcionalidades e correções. Trabalhava por mais horas, mas falava cada vez menos com as pessoas. O problema só piorou.

No fim, tive que demitir Jim. O ambiente havia se tornado esgotante e contraproducente ao seu redor. Analisando em retrospectiva, eu jamais deveria tê-lo contratado contra a recomendação de meus próprios líderes. Eu acreditava (ingenuamente) que o talento de Jim para o design seria suficiente para encobrir sua imaturidade, ou que eu poderia preencher as lacunas com minha própria habilidade. Eu estava errado e, agora, tinha de lidar com as consequências.

Com a saída de Jim, assumi o projeto pessoalmente, mas eu o via como uma questão de administrar as discussões. Comecei imediatamente procurando todas as pessoas que estavam irritadas com a atitude de Jim. Eu as ouvi, tomei nota de suas sugestões e criei uma lista visível publicamente para que todos vissem o que eu estava fazendo. Convidei várias pessoas-chaves para diferentes discussões a fim de ajudar a priorizar as necessidades em um ambiente de grupo; dessa forma, todos poderiam ver como as mudanças de cada um afetariam os outros. Atribuí prioridades e estimativas de prazo para cada tarefa. Em alguns casos, quando era apropriado, optei por excluir totalmente uma ideia.

No fim, como resultado, tivemos visibilidade e alinhamento: todos estavam na mesma sintonia, todos sabiam para onde estávamos indo e todos apoiavam o meu trabalho para fazer acontecer. À medida que as pessoas viam que eu estava cumprindo minhas promessas (apesar de ser em um ritmo mais lento do que gostaríamos), elas aprenderam a confiar em mim e, rapidamente, reconquistei o apoio delas. Quando não conseguia entregar algo, eu as informava com antecedência e permitia que elas me ajudassem a redefinir as prioridades. Elas tomavam parte nas decisões, tinham visibilidade sobre o projeto e se sentiam responsáveis por ele, junto comigo.

Se, nas semanas anteriores, as pessoas estavam reclamando das mudanças, agora elas estavam empolgadas com a direção que o projeto tomava, mesmo que fosse demorar muito mais, pois não havia uma pessoa dedicada ao projeto em tempo integral no curto prazo. O fato é que entregar mais

funcionalidades com mais rapidez não era realmente o que as pessoas queriam. Elas queriam ter confiança no produto, entender a abordagem e se sentirem valorizadas no processo. Elas precisavam de expectativas apropriadas.

Não sei ao certo, mas suspeito que Jim (como muitos outros designers) acreditava que seus designs falariam por si mesmos. Acreditava que a comunicação interpessoal, como uma habilidade para os designers, era totalmente desnecessária porque os nossos designs são, por si só, um meio de comunicação. Ele era o especialista, mas sua arrogância turvava sua capacidade de valorizar os stakeholders do projeto. Jim era bom em resolver problemas e bastante centrado no usuário em seu raciocínio, mas não percebeu que, sem o apoio de todos os demais da equipe, ele não poderia ter sucesso. Em última instância, Jim perdeu seu emprego porque era um péssimo comunicador. Essa é uma lição que todo designer deve aprender, embora eu espere que você não precise ser demitido para isso. *O modo como você se comunica e administra os relacionamentos com os stakeholders é essencial para o seu sucesso como designer.*

Acabou, mas somente por enquanto



Nossa jornada de reunião e comunicação com os stakeholders terminou, mas, apesar disso, é um processo no qual estamos constantemente envolvidos. A essa altura, a reunião foi concluída, você já fez um ótimo trabalho de fazer o follow up com todos da equipe e está no caminho certo para executar aquilo que você vislumbra a fim de proporcionar uma experiência incrível aos usuários. Espero que não haja muitas mudanças com as quais você esteja preocupado, mas, mesmo se houver, você estará bem preparado para encontrar soluções que beneficiarão tanto o usuário como os seus clientes. Ao empregar tudo que discutimos juntos, você estará preparado para articular (explicar) as decisões de design, comunicar-se com os stakeholders, *manter a sua sanidade* e proporcionar a melhor experiência possível aos usuários.

Antes de encerrar o livro, porém, gostaria de apresentar mais uma abordagem que você poderá empregar em sua prática de design, a qual ajudará você a ter sucesso na criação de ótimos produtos. O Capítulo 11 é um recurso para seus stakeholders, líderes ou clientes. Foi escrito para executivos que não são designers e tem como propósito ajudá-los a entender o que fazemos e a trabalhar conosco com mais eficiência.

1 Wikipédia, “Law of Triviality” (Lei da Trivialidade), <http://bit.ly/1iuD1dW>.

2 Jeff Atwood, Blog Coding Horror, “New Programming Jargon” (Novo jargão de programação), julho de 2012, <http://bit.ly/1JfEtrg>.

3 Atwood, “New Programming Jargon” (Novo jargão de programação).

4 Melissa Block, All Things Considered, “What’s With All Of The ‘Hairy Arms’ In Graphic Design?” (O que é esse tal de ‘braços peludos’ no design gráfico?), novembro de 2014, <https://n.pr/39azjRt>.

5 “tail” está sujeito à CC0 1.0. Para ver uma cópia dessa licença, acesse <https://creativecommons.org/licenses/cc0/1.0>.

6 É óbvio, certo?

7 Martha Stout, *The Sociopath Next Door* (Nova York: Broadway Books, 2005, p. 8). [N.T.: Edição publicada no Brasil: *Meu vizinho é um psicopata* (GMT, 2010)].

8 M.E. Thomas, *Confessions of a Sociopath* (Nova York: Crown Publishers, 2013, p. 184).

9 Sei disso, certo?

10 Stephen Covey, *The 7 Habits of Highly Effective People* (Nova York: Simon & Schuster, 1989, p. 188). [N.T.: Edição publicada no Brasil: *Os 7 hábitos das pessoas altamente eficazes* (Record, 2005)].

Como os executivos podem ajudar os designers

Há outras pessoas na empresa, além dos designers, que estão interessadas em aprender a falar de design. Stakeholders de todos os níveis veem uma lacuna na comunicação com a sua própria equipe e procuram recursos para ajudá-la a trabalhar conosco e a criar melhores produtos juntos.

Já tive equipes que me perguntavam: “Como podemos trabalhar juntos de modo mais eficaz?” Os executivos me perguntam: “Você pode me ensinar a trabalhar com os nossos designers?”. Essas pessoas compreendem a importância de ter bons relacionamentos no trabalho, e o segredo para preservá-los em um setor orientado a tecnologia é manter o foco em uma comunicação clara. Com muita frequência, as pessoas se irritam, e os projetos se tornam mais difíceis quando duas ou mais pessoas falham em se comunicar. As falhas de comunicação resultam em expectativas que não se cumprem. Expectativas não atendidas levam a desapontamentos e falta de confiança. Queremos evitar que isso aconteça!

Mesmo quando a comunicação não parece ter restrições, o modo de abordar os designers e conversar com eles exerce impacto em sua produtividade, na atitude e na criatividade. Mais do que apenas promover uma comunicação clara, é preciso ter certeza de que você está obtendo o melhor de seus designers.

Este capítulo é dedicado a ajudar outras pessoas que estão no caminho dos designers a entenderem melhor, se comunicar e prosperar nas equipes com designers. Não importa se você é desenvolvedor, stakeholder executivo, dono de produto, gerente de projeto, profissional de marketing ou trabalha na área de defesa do cliente, este capítulo foi escrito para você. Se você é designer, arranque e dê estas páginas para o seu chefe ou desenvolvedor favorito (ou você pode ler e dar um tapinha em suas costas enquanto defendendo você e chamo a atenção para as suas peculiaridades suspeitas). O objetivo deste capítulo é diminuir a distância entre as pessoas da equipe e ajudá-las a serem mais eficazes na comunicação entre si. *Queremos que você*

aprenda a obter o melhor de nós.

Para isso, faremos o seguinte:

- identificaremos várias áreas essenciais nas quais os stakeholders podem nos ajudar a ser mais bem-sucedidos;
- forneceremos uma lista de dicas para trabalhar com os designers regularmente;
- apresentaremos uma lista de verificação com perguntas necessárias à maioria dos projetos a fim de começar o trabalho com o pé direito.

O rei e o cego

Era uma vez um rei que tinha um cego como conselheiro. Quando voltava de uma caçada com uma grande comitiva, o rei ficou com muita sede e viu uma plantação de melancias. Ele chamou seus servos e pediu que pegassem algumas para matar a sua sede, porém o cego começou a rir.

“Por que você está rindo?” – perguntou o rei.

“Meu bom rei, não há nenhuma melancia por aqui!” – ele respondeu.

O rei ficou surpreso. “Você é cego! Como sabe que não há melancias por aqui? Posso vê-las com meus próprios olhos. Você não!”

E o cego respondeu: “Meu senhor, uma pessoa não precisa enxergar para saber essas coisas. Não estamos mais na época de melancias. Talvez haja algumas apodrecendo nos campos, mas todas as frutas boas já foram colhidas”.

Note que o rei viu melancias, e era isso que ele queria, mas o cego era mais esperto. Parecia óbvio para o rei que essa seria a solução para a sua sede. Também era muito improvável que o cego pudesse entender a situação o bastante para ajudar o rei com o seu problema. Apesar disso, a perspectiva do cego permitiu que ele ajudasse o rei e, em última instância, poupou o rei de colher melancias estragadas. Suponho que haja destinos piores!

Obviamente, essa é uma história para divertir, mas eis o ponto principal: há pessoas em sua equipe que permitirão que você tenha sucesso, ajudarão você a fazer um trabalho melhor e apresentarão um ponto de vista que você não tem. Talvez haja ocasiões em que pareça que os designers não sabem do que estão falando, ou que não poderiam, possivelmente, contribuir com soluções relevantes para problemas difíceis, mas isso não é verdade. Os

designers são solucionadores de problemas, seja para resolver questões ligadas a negócios ou para propor soluções de programação. Já vi muitas pessoas olharem admiradas para os designers quando eles fizeram sugestões que todos os demais achavam que estavam além de sua esfera de compreensão. Assim, para aproveitar ao máximo o seu tempo com os designers, você deve se lembrar dos quatro pontos a seguir:

- perceber que temos expertise nessa área;
- priorizar nossas necessidades para que possamos trabalhar;
- dar autonomia à equipe toda para que ela possa avançar rapidamente;
- reconhecer que, nós também, somos seres humanos.

Perceber que temos expertise nessa área

Um dos principais desafios que nós, designers, enfrentamos é fazer com que outras pessoas confiem em nós, acreditem que somos realmente bons no que fazemos e tomamos boas decisões. O estranho é que muitas dessas mesmas pessoas também elogiarão o nosso trabalho se gostarem dele. No entanto, quando as pessoas discordam de nossas decisões de design ou as questionam, pode haver muita desconfiança – ou, no mínimo, não haverá uma confiança total. Muitas pessoas veem os designers como alguém cuja função é meramente criar uma aparência bonita e, em geral, não lhes é concedida a oportunidade de ter um lugar à mesa quando se trata da tomada de decisões.

À medida que trabalhar com os designers durante a sua vida, perceberá que eles têm expertise na área de design e o trabalho deles é mais do que apenas deixar o seu projeto com uma aparência bonita. Eles estão preparados para encontrar soluções de design para problemas de negócios. Você os contratou e os têm em sua equipe por um motivo: eles são especialistas em design e melhores nisso do que você. Os designers têm expertise para entender o que facilitará a vida dos usuários. São treinados nas técnicas e melhores práticas de usabilidade. Conhecem os padrões e elementos de design apropriados. Você deve confiar neles para que façam o trabalho, sem lhes dizer como devem fazê-lo.

Na verdade, fazer design é realmente difícil. Parece simples e fácil porque você vê apenas o resultado. Há muitas tarefas envolvidas no processo de

design: definir casos de uso, mapear fluxos, escrever os requisitos, além de muito trabalho de concepção e iteração em wireframes e protótipos. Você não vê tudo que jogamos fora, não percebe o tempo que gastamos nem vê a nossa angústia para encontrar as soluções adequadas. Quando nossos designs chegam até você, já trabalhamos com afinco, verificando todos os diferentes ângulos da situação. Há muito mais no design do que somente colocar alguns elementos em uma página.

Se estamos indo até você com a nossa proposta, você poderá partir do pressuposto de que acreditamos que essa é a melhor solução. Você não precisa nos perguntar se gostamos dela ou não: nós gostamos! Nós a criamos! Se você discordar, sem dúvida, será apropriado nos envolver nessa discussão, mas não comece com uma postura cética questionando se sabemos o que estamos fazendo. Em vez disso, entenda o nosso processo de design, procure compreender o nosso ponto de vista e faça várias perguntas para ter certeza de que estamos na mesma sintonia.

Além do mais, como o design pode ser complexo e muitos elementos podem estar inter-relacionados, saiba que qualquer mudança que você sugerir afetará o resto do projeto. Há um efeito em cascata que poderá exigir de nós um retrabalho em outras partes. Não é uma mudança isolada. Muitos stakeholders fazem sugestões bem-intencionadas, esperando que as mudanças sejam simples ou exijam somente alguns minutos. Não é incomum ouvir o seguinte: “Tudo que você precisa fazer é mover isso para lá, certo?”. Contudo, o processo de atualizar uma parte do design exige que demos um passo para trás e avaliemos nossas decisões. Mover um item pode exigir o deslocamento de outro também. Às vezes, a mudança nos elementos pode causar problemas no fluxo da aplicação. Nem sempre, mas ocorre com frequência.

Portanto, você deve estar ciente de que suas sugestões podem ser mais do que parecem ser e talvez não sejam tão simples quanto parecem. Mesmo alterações simples exigirão certo volume de retrabalho. Eu sugeriria primeiro perguntar sobre o impacto das mudanças que você estiver sugerindo. Procure entender como as suas recomendações afetarão a equipe antes de insistir que as mudanças sejam feitas. Estar alinhado quanto ao trabalho envolvido é uma parte importante da discussão.

Priorizar nossas necessidades para que possamos ter sucesso

De longe, o maior obstáculo para qualquer projeto é deixar de dar tudo o que os designers precisam para que façam o seu trabalho. Quando você nos pede para fazer o design de algo, precisamos que você tome várias atitudes para podermos fazer o trabalho com eficiência.

Isso vai muito além de expressar o que você vislumbra para o projeto e nos deixar correr soltos. Precisamos que os requisitos de negócios estejam documentados, e os cronogramas definidos. As necessidades técnicas também são essenciais: acesso aos servidores, aprovação de contratos ou compartilhamento de suas análises de dados e dos dados. Muitas vezes, precisamos da permissão de outras pessoas da empresa e de acesso a elas: gatekeepers,¹ especialistas no domínio e profissionais que trabalham em defesa dos clientes. Não poderemos trabalhar, a menos que você proporcione esses recursos a nós; portanto, correr atrás do que precisamos tem de ser uma prioridade. Deixe que ajudemos você a ter sucesso nos equipando com o que for necessário para fazer o nosso trabalho. Faça o que for preciso para agilizar tudo, de modo que possamos dar início ao trabalho imediatamente.

Isso significa que você deve dar prioridade às nossas necessidades a fim de que possamos fazer o nosso trabalho. Você deve estar preparado para participar de nossa reunião. Revise os designs que enviamos com antecedência para saber qual é o feedback que você nos dará. Não há nada pior do que alguém comparecer à reunião dizendo que não teve tempo de revisar o nosso trabalho antes e então expressar uma série de reações automáticas ao ver o nosso trabalho pela primeira vez. Não, precisamos que você seja melhor que isso. Valorize o nosso tempo do mesmo modo que valorizamos o seu, estando preparado.

Você já deve vir com uma lista de perguntas ou preocupações anotadas. Poderá até mesmo encontrar algum material de referência, como outras aplicações ou dados de um projeto diferente que nos ajudem a entender o seu ponto de vista, para que possamos entregar aquilo de que você precisa. Acima de tudo, faça isso em um tempo razoável. Se demorar demais para analisar o nosso trabalho e dar uma resposta, talvez tenhamos menos tempo disponível para implementar suas mudanças. Perdemos tempo esperando

por você e então nos apressam para que o trabalho seja feito. Você não conseguirá que façamos o nosso melhor trabalho nesse cenário. Por favor, valorize nossa função em sua equipe dando prioridade às nossas necessidades para que possamos ser bem-sucedidos.

Testes de usabilidade e pesquisas

Um recurso de que, com frequência, precisamos, mas não conseguimos ter, é a permissão e o orçamento para fazer testes de usabilidade. Precisamos testar seu projeto com outras pessoas a fim de verificar se funcionará conforme esperado. Esse não é um grupo focal, não estamos perguntando aos usuários o que eles querem. O teste consiste em ter tempo para observar as pessoas usarem o nosso site ou aplicação e, em seguida, tomar notas sobre as maneiras como podemos melhorar a experiência dos usuários. É um teste que se baseia em tarefas e é, principalmente, de observação. Não fazemos isso o suficiente porque, muitas vezes, não temos permissão para gastar nosso tempo com essa tarefa. Não é um teste caro, e o resultado mais do que compensará, pois revelará os problemas mais cedo ou permitirá otimizar as tarefas para ter uma aplicação melhor. Dê permissão e o orçamento para fazer testes de usabilidade, e até mesmo nos incentive a fazer mais testes desse tipo.

Dar autonomia à equipe toda para que ela possa avançar rapidamente

Os projetos se tornam estagnados ou avançam lentamente quando as decisões não são tomadas com rapidez. O melhor que você pode fazer pelo projeto é tomar decisões rápidas, ser fiel a essas decisões e dar autonomia a outras pessoas para que tomem as decisões em seu lugar. Isso permitirá que a equipe toda trabalhe rapidamente e entregue o melhor produto possível, com uma ótima experiência para os usuários. Não me canso de enfatizar esse ponto. A principal diferença entre uma startup audaciosa e um monstro burocrático é a rapidez com que eles tomam decisões e avançam. Há pouca relação com talentos, recursos ou ideias, mas tem tudo a ver com a agilidade da equipe. Os projetos falham ou definham quando os líderes não tomam decisões ou não permanecem fiéis às decisões que tomaram. Você tem total controle sobre isso.

Você pode fazer com que tenhamos sucesso ao ser decisivo: tome decisões, seja fiel a elas e siga em frente. Ser indeciso ou adiar uma decisão realmente custará tempo e dinheiro. Esperaremos ociosamente que você tome uma decisão, ou trabalharemos e retrabalharemos nossos designs a fim de acomodar as mudanças. Pode parecer que esperar alguns dias até a próxima reunião seja bastante apropriado, mas, nesses poucos dias, já poderíamos estar trabalhando na próxima atividade ou encontrando as falhas em nosso raciocínio atual. Os melhores projetos em que trabalhei foram aqueles em que nos reuníamos *diariamente* com os stakeholders. É isso mesmo: *todos os dias*. Eu passava o dia fazendo o design, mostrava o meu trabalho para o cliente de tarde, recebia um feedback imediato e, então, fazia tudo de novo. Esse tipo de ritmo nos faz sentir que temos autonomia e nos mantém empolgados. Às vezes, proponho revisões diárias de design com grandes clientes, e eles reclamam. Por quê? Porque eles já têm reuniões de mais e parecem não conseguir compreender um processo que itere e progrida tão rapidamente. Apesar disso, são esses projetos que sempre demoram mais e proporcionam resultados inferiores. Quando os stakeholders se envolvem apenas uma vez por semana (ou menos!), posso adiantar que quase o dobro do tempo será necessário.

Quanto melhor você for em tomar decisões boas e rápidas, melhor será para nós. Não só seremos mais produtivos, como também estaremos mais felizes e satisfeitos com o nosso trabalho. Nós nos sentimos bem com o que fazemos quando sabemos que o trabalho está avançando. É melhor fazer algo (mesmo que esteja errado) e manter o projeto em andamento que não fazer nada e permanecer na ambiguidade. A indecisão e a mudança nas decisões acabam com um processo eficiente de design; portanto, dê autonomia aos seus designers e a toda a equipe para que avancem o mais rápido possível. Prometo que qualquer que seja seu risco no processo de lhes dar poder para tomar decisões compensará no que diz respeito ao moral, à agilidade e à energia.

Dando autonomia à equipe

Uma das melhores maneiras de manter seu projeto avançando rapidamente é nos dar autonomia (a nós, os designers!) para tomar decisões, concedendo um volume razoável de autoridade a nós. Deixe que tomemos algumas das

decisões. Quando não estiver certo sobre o que fazer, permita que os designers colaborem com a decisão. Confie em nós quando fizermos uma boa argumentação em defesa de nossas decisões, mesmo que você discorde. Pergunte o que faríamos e, então, deixe que tomemos a decisão final. Esse nível de autonomia resultará em um produto melhor, equipes mais satisfeitas e um progresso rápido.

Reconheço que nem toda decisão sobre o produto pode ser confiada aos designers. Há outros fatores, considerações sobre os negócios e até mesmo outras pessoas ou equipes envolvidas. No entanto, muitas vezes, essas outras considerações turvam o seu próprio julgamento e impedem que você veja que a solução mais simples e óbvia é realmente a melhor. De acordo com a minha experiência, as recomendações de um designer muitas vezes acabam por ser a solução à qual, em algum momento, chegaremos, de qualquer forma. Já trabalhei com grandes clientes nos quais as várias reuniões com as equipes e os executivos tornavam o processo lento, às vezes causando atrasos da ordem de semanas. Podemos brincar com algumas ideias, talvez até mesmo implementar aquela da qual o VP tenha gostado mais, somente para, mais tarde, ter de retrabalhar o design (meses depois) a fim de acomodar a nossa recomendação original. O que pode parecer ser uma ótima ideia em uma reunião nem sempre é a que melhor funciona na prática. Nem sempre acontece, mas ocorre com uma frequência suficiente para ser um desperdício de tempo digno de nota.

Um dos sites mais gratificantes que criei foi um no qual convenci meu chefe a deixar que eu mantivesse o foco exclusivamente nesse projeto único e tomasse as decisões finais. Era arriscado. Outros stakeholders na empresa estavam preocupados com a possibilidade de que eu não conhecesse suficientemente suas áreas. As pessoas estavam preocupadas, achando que eu faria besteira. Eu estava nessa empresa havia muitos anos e sabia quais eram várias de suas necessidades, mas não conhecia todas. No entanto, foi suficiente para que eu criasse a próxima versão do site, ainda que não fosse perfeita. Depois de três meses, apresentei um produto acabado que era significativamente melhor do que o site existente.

Todos os stakeholders ficaram satisfeitos com o que eu havia feito? Não, mas alguns ficaram. O site resolveu todos os problemas que tínhamos? Até certo ponto. Porém, isso não nos impediu de colocá-lo no ambiente de

produção e, então, iterar logo em seguida a fim de aperfeiçoá-lo. Conseguimos oferecer uma melhor experiência online com muita rapidez e, em seguida, expandimos a autonomia para a tomada de decisões na versão seguinte. Veja que, se houvesse muitas pessoas tomando decisões e me dizendo o que eu deveria fazer, o site poderia ter demorado um ano ou mais para ser criado. Em vez disso, optamos por valorizar a tomada rápida de decisões. Recusamos o perfeito como o inimigo do bom. Esse tipo de confiança e autonomia é raro, mas seria difícil encontrar um modo mais rápido para fazer o trabalho.

Meu desafio a você é permitir, de forma deliberada, que seus designers tenham a liberdade para tomar as decisões de design. Comece com algumas decisões de baixo risco, mas, rapidamente, avance em direção à visão geral e mais ampla do produto. Comece concordando com eles com a maior frequência possível até sentir que pode deixar que os designers tomem as decisões por conta própria. Descubra o nível no qual você começa a se sentir desconfortável em ceder o controle e então passe somente um pouco desse ponto. Acredito que o ponto ideal para dar um bom poder de autonomia na tomada de decisões está um pouco além de sua zona de conforto. Os líderes devem sempre se sentir um pouco desconfortáveis ao passar as decisões para a sua equipe.

Reconhecer que, nós também, somos seres humanos

Um ingrediente importante, que falta nos relacionamentos entre stakeholders e designers, é reconhecer que somos todos seres humanos. Precisamos lembrar que as pessoas com quem trabalhamos são seres humanos. Devemos manter o foco no relacionamento e na comunicação. Acima de tudo, porém, devemos ser gentis, utilizar uma linguagem conveniente e gerar uma discussão que dê resultados positivos.

Isso pode parecer óbvio, mas os designers também são seres humanos. Na cultura de negócios, os projetos e os prazos de entrega muitas vezes são mais valorizados (involuntariamente) do que as pessoas que entregam esses projetos ou cumprem esses prazos. Lembrar que sua equipe é composta de pessoas com vidas, famílias e interesses que vão além da sala de reuniões é importante em qualquer empresa, e não é diferente no caso dos designers. Todos nós temos personalidades diferentes, ideias originais e perspectivas

únicas sobre a vida. Há outros acontecimentos nas vidas das pessoas, além desse projeto. Alguém está cuidando de uma mãe enferma, outra pessoa precisa buscar os filhos na escola e levá-los a um jogo, enquanto outra irá para casa sozinha. Essa abordagem de liderança centrada nos seres humanos nada mais é do que lembrar e reconhecer que as pessoas com quem você interage são reais. Elas têm sentimentos, podem ser desenvolvidas e estimuladas, ou podem ser destruídas e descartadas. Você pode ignorá-las ou pode mostrar interesse por elas. Como podemos imaginar, você terá os melhores resultados ao abordar as pessoas com uma mentalidade que reconheça o que há de humano nelas. Assim, com a frequência que for necessária, pare, observe as pessoas na sala e lembre-se disto: elas são seres humanos.

Depois que fizer isso, o próximo passo é manter o foco na construção de bons relacionamentos. Embora seja importante reconhecer que nossas funções específicas como designers moldam a nossa identidade, a base para uma boa comunicação é um bom relacionamento. Não há empresa, gerenciamento nem concessão de autonomia que compense uma falta de conexão pessoal no relacionamento. Com muita frequência, as reuniões dizem respeito a projetos, os projetos dizem respeito a tarefas, e as tarefas são tediosas e impessoais. O resultado é uma abordagem mecânica para os projetos, sem substância, empolgação ou vida. Assim, além de ser organizado e fazer dos projetos uma prioridade, também é necessário trabalhar arduamente para estabelecer uma conexão que falará mais por você do que as palavras que saírem de sua boca. Seja gentil e se disponha a nos conhecer. Mostre um interesse genuíno por nós fazendo perguntas sobre nossos hobbies, bichos de estimação ou o time favorito. Você não precisa de pufes nem de mesas de pebolim em seu escritório, mas deve ser gentil e se mostrar interessado nas pessoas. Não é preciso muito para mostrar que você realmente se importa com as pessoas com quem trabalha.

Utilize uma linguagem conveniente

Reconhecer que somos todos seres humanos, então, nos leva naturalmente a uma situação em que estaremos mais bem preparados para empregar estilos de linguagem e de comunicação que sejam mais convenientes para discutir o design. Ao dar feedbacks para os nossos designs, mantenha o foco nos

designs propriamente ditos, e não no designer que os criou. Não seja rude nem ataque o nosso trabalho. Em vez disso, faça muitas perguntas, em um esforço para compreender o nosso ponto de vista e a abordagem. Seja direto, porém gentil. Concentre-se nos problemas e nas possíveis soluções, e não nas pessoas e em suas decisões. O design já é um assunto difícil para discutir, pois as pessoas (designers) podem acabar se envolvendo demais com seus trabalhos. Ao criticar as pessoas por causa de suas decisões, você as deixará encurraladas e fará com que assumam uma postura defensiva. O design, mais do que várias outras áreas, tem uma propensão para causar divisões e polarizações. Reconheça isso desde o princípio e se esforce para usar palavras que ajudem na discussão, em vez de colocar as pessoas umas contra as outras. O modo como você decide falar com os designers sobre o trabalho deles terá um efeito drástico em sua capacidade de serem agradáveis e produtivos para você.

Além disso, tenha paciência quando houver mudanças. Nem sempre sabemos como nossos designs funcionarão na realidade; portanto, é natural que precisemos modificar o nosso trabalho, mesmo depois que estiver no ambiente de produção. É comum acreditar que fizemos todas as escolhas certas em nossos designs, mas, quando os testamos com os usuários pela primeira vez, percebemos que fizemos suposições incorretas. Esses tipos de desafio fazem parte do processo. Com efeito, sempre me sinto um pouco constrangido e acanhado quando preciso voltar aos desenvolvedores e pedir que façam uma mudança. Apesar de isso fazer parte do processo de design, estou admitindo meus erros e assumindo a culpa por algo que causei. Por ser minha culpa, talvez seja difícil assumi-la, mas isso será necessário para que se possa promover uma ótima experiência aos usuários. Você deve esperar que encaremos esses desafios inesperados e até mesmo nos incentivar a fazer isso, e nos ajudar a preparar o resto da equipe para as mudanças. Dê o seu apoio o máximo possível durante essas mudanças e abra o caminho para que os designers se sintam bem ao fazer o que é certo para o usuário e para o produto.

Dez dicas para trabalhar com designers

Para resumir rapidamente, aqui estão dez dicas rápidas para ajudar você a trabalhar com os designers com mais eficácia:

1. **Mantenha o foco no que funciona.** Elimine a palavra “gosto” de seu vocabulário e sempre fale sobre o que funciona ou o que não funciona. Suas preferências pessoais são menos importantes que as necessidades do usuário ou dos negócios.
2. **Não forneça soluções.** Fale-nos sobre o problema que você vê e descreva o que deve ser resolvido, mas não nos diga o que devemos mudar primeiro. Deixe que encontremos a solução.
3. **Faça muitas perguntas.** Esse é o segredo para que você veja a partir do nosso ponto de vista e compreenda nossos motivos. Faça perguntas para entender o nosso processo de raciocínio.
4. **Não alegue ser o usuário.** A verdade é que cada usuário é diferente e você não representa o mercado-alvo mais do que o designer. Alegar ser o usuário de sua aplicação ou site não agrega valor à discussão.
5. **Deixe que expliquemos nossas decisões.** Não apresente o seu próprio ponto de vista e vá embora. Dê tempo e espaço para que possamos formular uma resposta apropriada.
6. **Dê autonomia para que possamos tomar decisões.** Mesmo que você discorde de nossa decisão, aprenda a confiar em nós nas áreas em que temos expertise e, então, deixe que nos responsabilizemos pelos resultados.
7. **Utilize uma linguagem conveniente.** Pode ser difícil receber feedback sem permanecer um pouco na defensiva. Evite uma linguagem desagradável ou cheia de excessos e mantenha o foco de seu feedback nos designs, e não nos designers.
8. **Pergunte se há dados.** Todos nós deveríamos usar dados para apoiar nossas decisões, mas, somente porque o designer não tem dados, não significa que ele está errado.
9. **Esteja preparado.** Revise nosso trabalho com antecedência e tenha uma lista de perguntas ou preocupações pronta. Não espere, deixando para expressar reações automáticas no momento da reunião. Seu feedback deve ter um propósito e deve ter sido cuidadosamente considerado.
10. **Dê o que precisamos para sermos bem-sucedidos.** Sejam logins, acesso à análise de dados ou permissão para fazer testes de usabilidade, precisamos que você nos dê recursos para trabalhar de modo eficaz.

Faça disso uma prioridade.

Lista de verificação para projetos de design

Para ajudar todos a estar mais bem preparados, apresentamos, a seguir, uma lista de verificação contendo as necessidades mais comuns no design web e no design de produtos. Se todos os stakeholders cuidarem disso no início, os projetos avançarão com mais rapidez e sempre proporcionaremos uma experiência de melhor qualidade aos usuários. Eu utilizo essa lista com meus próprios clientes a fim de garantir que temos tudo aquilo de que precisamos no início de cada projeto. Empregar uma lista de verificação como essa garante que todos estejam sincronizados e facilita bastante a comunicação contínua acerca do projeto. Ela define uma boa base para falar das decisões de design a partir desse momento.

A lista é apenas uma ferramenta e deve ser usada com um grau de flexibilidade apropriado ao projeto, à empresa ou à equipe. Alguns desses itens não são necessários em todos os projetos; outros projetos podem ter necessidades adicionais e, durante a vida de um projeto, esses itens podem mudar naturalmente, à medida que a equipe adquire um ritmo. Use a lista a seguir como um guia, mas não tenha medo de alterá-la (ou alterar as suas respostas) à medida que o projeto avançar.

Visão e objetivos da gerência

- R Qual é o propósito do produto, do site ou da aplicação? Defina o principal uso ou necessidade. Por que ele existe?
- R Qual é a visão geral para o produto, o site ou a aplicação? Uma visão bem definida nos ajuda a entender como esse projeto afetará os planos para o futuro.
- R Quais são os objetivos de curto prazo para os negócios como um todo? O que a empresa quer realizar e como esse projeto se enquadra nesses objetivos?
- R Qual métrica podemos monitorar? Como saberemos que fomos bem-sucedidos? Precisamos ter um modo de avaliar o nosso sucesso.
- R Qual é a estratégia para alcançar o objetivo? Isso corresponde a *o que* precisa ser feito para alcançar o objetivo: as tarefas, as táticas ou os

artefatos a serem entregues para o projeto.

- R Quais são os requisitos de negócios para esse projeto? Ter requisitos documentados desde o início é importante, mas também podemos trabalhar juntos para defini-los.

Usuários ou clientes

- R Quem são os usuários? O que sabemos sobre eles? Esse pode ser um ponto de partida para descrever personas e escrever histórias de usuários.
- R Qual é o principal problema que queremos resolver para eles? Quais são as principais dificuldades para os usuários no momento? Esse talvez não seja o objetivo do projeto no momento.
- R Como os usuários interagem com o site ou a aplicação? Qual é o contexto/local, o tipo e o tamanho dos dispositivos, os pontos de entrada e de saída ou a frequência do engajamento?
- R Qual é o plano ou o orçamento para testes de usabilidade e/ou entrevistas com usuários? Precisamos trabalhar com usuários reais para fazer um design para eles.

Fluxo de trabalho e comunicação

- R Quais ferramentas devemos usar para nos comunicar? Qual é a melhor maneira de obter respostas? Todos têm preferências diferentes para email, texto, vídeo e telefone.
- R Como deve ser o nosso ciclo de reuniões? Queremos atualizações rápidas e frequentes, bem como relatórios mais extensos e detalhados sobre o progresso. Por exemplo, 30 minutos diariamente, mais uma revisão de design semanal com uma hora de duração (ou mais).
- R Qual é o cronograma para o projeto? Com que frequência podemos lançar versões? Defina um padrão para quando as tarefas devem ser concluídas. Considere o prazo de entrega e trabalhe de trás para a frente no calendário. Isso pode dar uma base para definir os recursos ou o escopo também.
- R Quem tem a palavra final nas decisões? Identifique uma pessoa de modo geral e/ou atribua um indivíduo para cada função: Negócios, Produto,

Design, Engenharia ou Conteúdo. Sem comitês.

Acesso às informações e às pessoas

- R Quais recursos técnicos serão necessários? Quem pode dar acesso a nós? Isso inclui credenciais de login, contas de email, VPN ou acesso aos servidores.
- R Que dados existentes estão disponíveis? Acesso a análises de dados, estudos de usabilidade, testes A/B ou quaisquer relatórios de negócios ou conjuntos de slides.
- R Há algum site ou aplicação existente que podemos usar como referência? Há outro produto que possamos usar como base para esse projeto?
- R Como é o organograma da empresa? Quais pessoas são importantes em nosso projeto? Uma lista de pessoas relevantes, incluindo nomes, cargos, relacionamentos e áreas de expertise, com informações para contato.
- R Temos permissão para trabalhar com essas pessoas? Apresentações necessárias devem ser feitas ou permissões devem ser concedidas a nós para entrar em contato com outras pessoas da empresa.

Requisitos técnicos e de design

- R Quais são as diretrizes de design que já existem? Diretrizes para gestão da marca, padrões de logo, documentação da linguagem do design, guias de estilo ou bibliotecas visuais de UI.
- R Qual é o tom ou o estilo do design? Isso pode estar definido nas diretrizes de design. Se não estiver, podemos discuti-los.
- R Quais são as nossas regras básicas para o design ou os objetivos que o orientam? Uma lista resumida das limitações, das melhores práticas ou das prioridades nas quais devemos manter o foco para orientar as decisões de design.
- R Que outros sites ou aplicações são semelhantes ou relevantes? Uma lista dos concorrentes e de produtos parecidos ou dissociados que sejam interessantes.
- R Quais requisitos técnicos influenciarão o design? Acessibilidade, versão

do navegador/sistema operacional, suporte para dispositivos ou tamanhos da janela de exibição, responsivo/adaptativo/móvel.

Faça o download dessa lista de verificação acessando <http://tomgreever.com/resources>.

Um lugar à mesa

O modo como as empresas abordam o design tem mudado drasticamente. O design costumava ser algo que apenas fazia a empresa parecer profissional ou projetava uma imagem para o produto ou a marca. Atualmente, o design é usado para resolver problemas reais dos negócios, e cada vez mais empresas estão percebendo essa importância. Empresas inteiras estão se movendo para fazer com que o design seja o centro de seus processos porque reconhecem que isso é bom para o objetivo geral da empresa. Os produtos mais famosos e populares hoje em dia são aqueles que têm um bom design e proporcionam uma experiência de qualidade superior aos usuários.

Para atender a essa demanda, muitas empresas estão contratando designers, montando equipes e modificando seus processos para valorizar o design de modo mais evidente; apesar disso, muitas dessas mesmas empresas ainda deixam a desejar quando se trata de entregar um produto. Inicialmente, pode parecer que seus designers não sejam suficientemente talentosos, ou que há um descompasso entre as necessidades dos clientes e a equipe de design. É isso que leva os gerentes e os desenvolvedores a procurarem recursos (como este livro) para aprender a falar melhor sobre o design ou melhorar a sua comunicação e os relacionamentos profissionais com os designers. Escrevi este capítulo porque a dificuldade de trabalhar com os designers é um problema real, e qualquer stakeholder poderá se beneficiar se entender seus designers. Contudo, quando se trata de uma prática geral de negócios, há um problema subjacente. Uma melhor comunicação ajudará, mas esse não é o problema principal.

As empresas com dificuldade para incorporar uma mentalidade de design têm um problema: não há designers no nível dos executivos. O problema de entregar produtos com designs ruins não é uma questão de talento, mas de liderança no design. Essas empresas não têm uma visão que inclua a

experiência dos usuários. Elas têm designers talentosos, mas não há pessoas que tomem decisões com uma mentalidade voltada para o design. As empresas que falham consistentemente em entregar os produtos que acreditam que deveriam oferecer precisam de mais um lugar à mesa: o lugar do designer.

Pense nos produtos, sites ou aplicações mais populares, com os quais você tem familiaridade. Quem iniciou a empresa? Quem é o CEO? Na maioria dos casos, as pessoas que estão à frente das empresas que criam grandes produtos são pessoas com uma mentalidade centrada no design, mesmo que não sejam tecnicamente qualificadas como designers. Elas são designers por direito próprio, mas também se cercam de outras pessoas que são designers talentosos.

Essas empresas não precisam “se virar” para fazer com que o design seja o centro de sua cultura porque o design já é valorizado ao máximo. Elas simplesmente *são* empresas que valorizam o design.

Se você leva a sério o desejo de que sua empresa, produto ou serviço sejam conhecidos por uma ótima UX, coloque um designer no nível executivo. Já não é mais adequado contratar um freelancer por intermédio de um gerente de vendas para criar o seu site. Você não pode simplesmente convidar os designers para uma reunião, inspirá-los com a sua visão e, então, esperar que eles tragam o melhor produto de todos os tempos até você. Você vai fracassar se o único designer de sua empresa estiver sentado em uma mesa junto ao pessoal de marketing, no fim do corredor. É necessário que os designers estejam envolvidos nos níveis mais altos da empresa se você espera ter sucesso em um mercado orientado ao design. Eles devem ter poder para tomar decisões difíceis, precisam de autonomia para criar o melhor produto possível e da confiança e do apoio de outros executivos.

Como isso pode ser feito? Em um mundo ideal, você teria a autonomia, o dinheiro e o tempo necessários para criar uma estrutura organizacional que refletisse esses valores. Crie um cargo de diretor geral de design ou de vice-presidente de design. Envolve-os em todos os detalhes, deixe que eles decidam sobre o direcionamento do produto ou do design e dê a eles uma equipe. Infelizmente, isso não é algo que qualquer empresa possa fazer facilmente. Falando de modo mais prático, os designers e os executivos precisam de um nível mais profundo de envolvimento e de confiança. As

peessoas que fazem o design de produtos, sites ou aplicações precisam se reunir com o CEO. Elas precisam se comunicar frequentemente com outros executivos. Isso pode ser apenas uma questão de proximidade: dê a elas uma mesa na área dos executivos ou nas proximidades. É incrível como o design e a comunicação são facilitados quando um VP passa ocasionalmente pela sua mesa para dizer oi. É o que chamamos de “gerenciamento andando por aí” (*management by walking around* – termo atribuído à Hewlett-Packard² e descrito no livro *Search of Excellence*³).

Um dos melhores (e mais simples) modelos que já vi é o de um ex-empregador que havia deslocado o diretor de criação para uma mesa, junto a outros executivos, em um ambiente de escritório aberto. Apenas o fato de estarem sentados próximos uns dos outros melhorou bastante a sua forma de pensar, fez uma afirmação política sobre seus valores e definiu firmemente a visão da empresa. Os designers não ficavam separados em outra sala, mas estavam integrados à equipe de liderança de alto nível.

O único modo de realmente incorporar uma mentalidade de design nos valores, processos e produtos de sua empresa é colocar os designers em posições de autoridade. Todos dizem que querem ser como a Apple, mas poucos estão dispostos a fazer as escolhas de liderança necessárias para criar esse tipo de ambiente. Se você perceber que sua equipe não está atendendo às suas expectativas de criar grandes produtos e fazer o design de experiências incríveis aos usuários, preste atenção em sua própria parte nesse processo. Antes de conduzir outra reorganização ou substituir seu diretor de design, observe seriamente as pessoas em posição de autoridade (inclusive você mesmo) e pergunte se elas estão realmente preparadas para liderar uma empresa de produtos centrados no design. Se não estiverem, você terá um lugar vago em sua próxima reunião, que precisará ser preenchido.

O fato de ter lido este capítulo diz muito sobre o seu desejo de trabalhar com os designers de modo mais eficaz. Ao seguir essas boas práticas, você criará um ambiente no qual os designers terão liberdade para criar, se sentirão à vontade para se expressar e terão autonomia para fazer o design de grandes produtos. Qualquer que seja o seu cargo, espero que você aplique esses princípios em sua prática no cotidiano, de modo que possa obter o máximo dos designers de sua equipe e oferecer a melhor

experiência possível aos usuários.

1 N.T.: Um gatekeeper é uma pessoa que tem o poder de decidir quem vai ter ou não determinados recursos e/ou oportunidades em uma empresa.

2 https://en.wikipedia.org/wiki/Management_by_wandering_around

3 Tom Peters e Robert H. Waterman, Jr. *In Search of Excellence: Lessons From America's Best-Run Companies* (Nova York: Harper & Row, 1982).

[Sobre o autor]



Tom Greever faz design de interfaces e lidera equipes de design há vinte anos. Sua experiência como designer de UX, líder executivo de design e consultor faz com que ele tenha uma ampla perspectiva sobre como uma boa comunicação resulta em um ótimo design. Já treinou e orientou equipes quanto a práticas de design e comunicação, tanto em empresas de grande porte como em pequenas startups, no mundo todo.

Tom está disponível para workshops ministrados pessoalmente, treinamentos online ou palestras motivacionais para a sua equipe ou conferências. Mora em Illinois com a esposa e os cinco filhos. Provavelmente, ele está limpando a casa neste momento.

- Adicione-o no LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/tomgreever>
- Siga-o no Twitter: <https://twitter.com/tomgreever>
- Siga-o no Instagram: <https://www.instagram.com/tomgreever>

Você também pode encontrar artigos, podcasts e vídeos sobre o assunto do livro no site do autor: <https://tomgreever.com>.

[Colofão]

O animal na capa de *Articulando Decisões de Design* é um periquito-de-colar-rosa (*Psittacula krameri*). Essa espécie de tamanho médio é nativa do sul da Ásia e da região central da África, mas sua popularidade como ave de estimação, junto a sua elevada capacidade de adaptação, permitiu que populações selvagens se estabelecessem no mundo todo. Embora sejam conhecidos por habitar diversas zonas climáticas como desertos e florestas tropicais, esses pássaros também criaram enormes comunidades estáveis em metrópoles, como Londres e Tóquio. Compostas principalmente de aves que escaparam, essas populações aproveitam as temperaturas ambientais mais elevadas e a disponibilidade de alimentos em seus novos ambientes urbanos.

O periquito-de-colar-rosa tem o corpo coberto por uma plumagem verde, marcada por um bico avermelhado, e tem uma cauda pontiaguda, maior que a metade do comprimento de seu corpo. Por serem espécies sexualmente dimórficas, somente os machos exibem colares rosa e preto, que dão o nome a esses periquitos. Além das características físicas, essas aves sociais e barulhentas também podem ser identificadas pelo som que fazem, pois, com frequência, viajam em bandos ruidosos e emitem gritos penetrantes e estridentes. Na verdade, elas demonstram sua agressividade diante de seus predadores emitindo um arrulhar suave, que é sua única característica adaptativa de defesa.

A história do periquito-de-colar-rosa na criação de aves remonta aos gregos e romanos antigos, que registraram manter certas subespécies como aves de estimação. Atualmente, a popularidade desses pássaros como bichinhos de estimação se mantém porque a criação em cativeiro permite que haja mutações, produzindo cores novas, e sua capacidade de imitar a fala humana continua a intrigar e entreter.

A imagem da capa é uma ilustração em cores feita por Karen Montgomery com base em uma gravura em preto e branco do livro *English Cyclopædia Natural History*.

PRINCIPAIS MÉTRICAS DE DESEMPENHO,
SEUS USOS E ARMADILHAS NOS PEQUENOS
E MÉDIOS CENTROS DE SUPORTE



MÉTRICAS PARA
HELP DESK
E SERVICE DESK

novatec

Roberto Cohen

Métricas para Help Desk e Service Desk

Cohen, Roberto

9788575227886

232 páginas

[Compre agora e leia](#)

Este livro apresenta as principais métricas de desempenho do mercado de Help Desk e Service Desk – FCR, MTTR, custo do chamado, volumetria, backlog, taxa de abandono, absenteísmo de técnicos, MTBF, tempo de conversação, TME, chamados com categorização incorreta, SLA, taxa de desistência, chamados escalados pelo Nível 1, entre outras. O autor apresenta mais de 60 delas, seus usos e também as armadilhas e ciladas que envolvem cada uma, permitindo ao leitor evitar contratempos na adoção de uma ou outra métrica. Por que é ruim copiar uma métrica de um ambiente para outro? Onde estão as falhas dos benchmarkings e das pesquisas de mercado? Que cuidados devem-se tomar com a variabilidade, a grande vilã nas métricas? Como usar o Contrato de Ulisses em um centro de suporte? De que forma usar os princípios SMART? O que a teoria do caos e o bater de asas de uma borboleta no Brasil têm a ver com métricas? O enigma de Per Back é compatível com suporte técnico e seus objetivos? Qual a relação de um Cisne Negro com o trabalho de um gerente de Help Desk e Service Desk? As respostas a essas perguntas estão neste livro, cuja leitura é obrigatória para quem trabalha na área!

[Compre agora e leia](#)

CANDLESTICK

Um método para ampliar lucros na Bolsa de Valores



novatec

Carlos Alberto Debastiani

Candlestick

Debastiani, Carlos Alberto

9788575225943

200 páginas

[Compre agora e leia](#)

A análise dos gráficos de Candlestick é uma técnica amplamente utilizada pelos operadores de bolsas de valores no mundo inteiro. De origem japonesa, este refinado método avalia o comportamento do mercado, sendo muito eficaz na previsão de mudanças em tendências, o que permite desvendar fatores psicológicos por trás dos gráficos, incrementando a lucratividade dos investimentos. Candlestick – Um método para ampliar lucros na Bolsa de Valores é uma obra bem estruturada e totalmente ilustrada. A preocupação do autor em utilizar uma linguagem clara e acessível a torna leve e de fácil assimilação, mesmo para leigos. Cada padrão de análise abordado possui um modelo com sua figura clássica, facilitando a identificação. Depois das características, das peculiaridades e dos fatores psicológicos do padrão, é apresentado o gráfico de um caso real aplicado a uma ação negociada na Bovespa. Este livro possui, ainda, um índice resumido dos padrões para pesquisa rápida na utilização cotidiana.

[Compre agora e leia](#)

Marcos Abe

MANUAL DE ANÁLISE TÉCNICA

ESSÊNCIA E ESTRATÉGIAS AVANÇADAS

TUDO O QUE UM INVESTIDOR PRECISA SABER PARA
PROSPERAR NA BOLSA DE VALORES ATÉ EM TEMPOS DE CRISE

novatec

Manual de Análise Técnica

Abe, Marcos

9788575227022

256 páginas

[Compre agora e leia](#)

Este livro aborda o tema Investimento em Ações de maneira inédita e tem o objetivo de ensinar os investidores a lucrarem nas mais diversas condições do mercado, inclusive em tempos de crise. Ensinará ao leitor que, para ganhar dinheiro, não importa se o mercado está em alta ou em baixa, mas sim saber como operar em cada situação. Com o Manual de Análise Técnica o leitor aprenderá: - os conceitos clássicos da Análise Técnica de forma diferenciada, de maneira que assimile não só os princípios, mas que desenvolva o raciocínio necessário para utilizar os gráficos como meio de interpretar os movimentos da massa de investidores do mercado; - identificar oportunidades para lucrar na bolsa de valores, a longo e curto prazo, até mesmo em mercados baixistas; um sistema de investimentos completo com estratégias para abrir, conduzir e fechar operações, de forma que seja possível maximizar lucros e minimizar prejuízos; - estruturar e proteger operações por meio do gerenciamento de capital. Destina-se a iniciantes na bolsa de valores e investidores que ainda não desenvolveram uma metodologia própria para operar lucrativamente.

[Compre agora e leia](#)

O'REILLY



Microserviços prontos para a produção

CONSTRUINDO SISTEMAS PADRONIZADOS EM UMA
ORGANIZAÇÃO DE ENGENHARIA DE SOFTWARE



novatec

Susan J. Fowler

Microserviços prontos para a produção

Fowler, Susan J.

9788575227473

224 páginas

[Compre agora e leia](#)

Um dos maiores desafios para as empresas que adotaram a arquitetura de microserviços é a falta de padronização de arquitetura – operacional e organizacional. Depois de dividir uma aplicação monolítica ou construir um ecossistema de microserviços a partir do zero, muitos engenheiros se perguntam o que vem a seguir. Neste livro prático, a autora Susan Fowler apresenta com profundidade um conjunto de padrões de microserviço, aproveitando sua experiência de padronização de mais de mil microserviços do Uber. Você aprenderá a projetar microserviços que são estáveis, confiáveis, escaláveis, tolerantes a falhas, de alto desempenho, monitorados, documentados e preparados para qualquer catástrofe. Explore os padrões de disponibilidade de produção, incluindo: Estabilidade e confiabilidade – desenvolva, implante, introduza e descontinue microserviços; proteja-se contra falhas de dependência. Escalabilidade e desempenho – conheça os componentes essenciais para alcançar mais eficiência do microserviço. Tolerância a falhas e prontidão para catástrofes – garanta a disponibilidade forçando ativamente os microserviços a falhar em tempo real. Monitoramento – aprenda como monitorar, gravar logs e exibir as principais métricas; estabeleça procedimentos de alerta e de prontidão. Documentação e compreensão – atenuar os efeitos negativos das contrapartidas que acompanham a adoção dos microserviços, incluindo a dispersão organizacional e a defasagem técnica.

[Compre agora e leia](#)



AVALIANDO
EMPRESAS

INVESTINDO EM AÇÕES

A APLICAÇÃO PRÁTICA DA
ANÁLISE FUNDAMENTALISTA NA
AVALIAÇÃO DE EMPRESAS

novatec

CARLOS ALBERTO DEBASTIANI
FELIPE AUGUSTO RUSSO

Avaliando Empresas, Investindo em Ações

Debastiani, Carlos Alberto

9788575225974

224 páginas

[Compre agora e leia](#)

Avaliando Empresas, Investindo em Ações é um livro destinado a investidores que desejam conhecer, em detalhes, os métodos de análise que integram a linha de trabalho da escola fundamentalista, trazendo ao leitor, em linguagem clara e acessível, o conhecimento profundo dos elementos necessários a uma análise criteriosa da saúde financeira das empresas, envolvendo indicadores de balanço e de mercado, análise de liquidez e dos riscos pertinentes a fatores setoriais e conjunturas econômicas nacional e internacional. Por meio de exemplos práticos e ilustrações, os autores exercitam os conceitos teóricos abordados, desde os fundamentos básicos da economia até a formulação de estratégias para investimentos de longo prazo.

[Compre agora e leia](#)