



EMPATIA para INOVAR

Design Thinking

Guia completo

EMPATIA PARA INOVAR: DESIGN THINKING

Empatia e **cocriação**, duas palavras que andam lado a lado quando o assunto é um projeto Enactus. Segundo o dicionário, empatia é a capacidade de se colocar no lugar de um grupo e entender as **necessidades** e **sentimentos** do mesmo. Cocriação é algo criado em **conjunto**. Os projetos Enactus são construídos para a comunidade, **ela é o público-alvo e deve ser protagonista dele**.

Uma abordagem utilizada para o desenvolvimento de projetos nesse aspecto é o Design Thinking, que busca a partir de um levantamento de necessidades, a criação de forma coletiva e colaborativa de um projeto, em uma perspectiva de **empatia máxima** com a comunidade, no qual ela é colocada como centro do desenvolvimento do mesmo.

O Design Thinking propõe uma alteração de modelos mentais, em que a mudança implica **menos em dar respostas e mais em saber fazer perguntas** que permitam uma aproximação e um novo olhar para o problema que se quer abordar. Escutar a comunidade e entender como é a realidade dela faz com que a inovação desenvolvida seja eficiente e impacte realmente as pessoas.

Em um TEDx, Ernesto Sirolli cita um caso alertando sobre a importância de ouvir comunidades antes de implementar alguma ideia.

Confira no link: <https://goo.gl/3sPV5a> (História Real)

ETAPAS

Dividiremos o Design Thinking em 4 etapas: **imersão, reflexão, ideação e prototipação**. Esta é uma abordagem simplificada em relação ao modelo padrão do Design Thinking, porém contém as principais etapas no processo de elaboração de um projeto.

As etapas do Design Thinking podem ser divididas em fases de **divergência e convergência**. As fases de divergência são aquelas em que abrimos as opções que procuramos o máximo de ideias, propostas e informações. No design Thinking são as fases em que abrimos o leque, as fases em ímpares (imersão, ideação). Já as fases de convergência são quando conversamos com o que trouxemos das fases

anteriores concentrando as informações e ideias anteriormente trabalhadas, são as fases em que fechamos o leque (reflexão e prototipação).

IMERSÃO

O objetivo desta fase é **entender a comunidade** que está sendo trabalhada, comportamentos, visão de mundo, sonhos, desejos, expectativas. Nessa etapa que o Time irá de fato se inserir na comunidade visando a construção de **confiança e empatia a respeito da realidade vivida pelas pessoas**.

Pesquisas deverão ser feitas tanto através do contato direto com a comunidade (Dados primários), entendendo o contexto e encontrando oportunidades, como o levantamento de informações, estudos de forma indireta a respeito do público-alvo dos projetos (Dados secundários).

Para se ter um embasamento para a próxima etapa é necessário entrevistar, para entender o que as pessoas dizem que fazem, observar para enxergar o que realmente acontece e vivenciar para entender a realidade que elas vivem.

Árvore dos sonhos, muro das lamentações e questionários são exemplos de meios para que o Time consiga ter um contato próximo com as pessoas e retirar informações importantes para a ideação do projeto. Nesta etapa é fundamental saber **escutar, observar e vivenciar**. Além de incentivar integração entre os envolvidos para que consigam contar suas experiências e histórias.

Dicas para se fazer uma entrevista de qualidade:

- Faça perguntas abertas e de forma neutra - alguns tipos de perguntas são influenciáveis, tome cuidado em relação a isso. Ex: " **O que você acha sobre esta ideia?** " É melhor do que "~~Você não acha que essa ideia é boa?~~".
- Faça perguntas **curtas e claras** - é fundamental que a pessoa entenda o que o entrevistador está perguntando para conseguir responder da melhor maneira.
- Pergunte "**por quê**" - fazer este tipo de pergunta faz com que a pessoa explique melhor as próprias respostas.

- **Incentive histórias** - este é o momento para criar empatia com a pessoa entrevistada.
- Procure por **inconsistências**. Às vezes o que as pessoas dizem que fazem e o que elas realmente fazem trazem inconsistências que muitas vezes escondem insights interessantes
- Procure por **sinais não verbais** - perceba reações, emoções. Será útil na hora de analisar as respostas.
- **Registre** todas as informações - será importante para as próximas etapas.
- **Saiba escutar.**



Fonte: Design Thinking aplicado em projetos Sociais. Fundação Telefônica

Uma outra alternativa para obtenção de informações sobre a comunidade (espaço, pessoas, interações) é seguir o roteiro de observações:

1. **Financeiro** - Que ações ocorrem para que as pessoas realizem suas tarefas? Quais os serviços identificados no contexto? Ex: Limpeza? Entrega? Qual é a renda média das pessoas? Como ganham dinheiro?
2. **Social e Humano** – Pessoas observadas: Quem são? Quais seus valores e preconceitos? Ex: Clientes? Mães? Crianças? Idosos? Entre pessoas e entre as pessoas e os objetos. Que mensagens estão sendo comunicadas? Ex: Conversas? Etiquetas? Sinais?

3. **Físico** – Descrição do local onde ocorrem as ações. Ex: Loja? Cozinha? Sala de reuniões? Descrição dos objetos no local de observação. Ex: Telefones? Mesas? Cadeiras? Jornais?

Ao fim desta etapa, a equipe precisa ter um conjunto de informações a respeito da comunidade e das pessoas que fazem parte dela. É válido ressaltar que essa etapa é considerada uma etapa de **divergência**, no qual a **quantidade** de informações, observações e vivências é fundamental para garantir o sucesso das etapas seguintes.

REFLEXÃO


A partir dos dados obtidos a partir da primeira etapa é necessário relacioná-los e fazer uma síntese de informações para análise da equipe. O objetivo desta fase é o **entendimento do problema e do contexto, ampliando a perspectiva sobre ele**.

Neste momento todos os participantes se reúnem para compartilhar o que foi coletado, o que cada um sentiu e pensou nas dinâmicas iniciais. O trabalho que antes era o subjetivo e individual, passa a ser **coletivo**, onde há o trabalho em equipe para junção de informações.

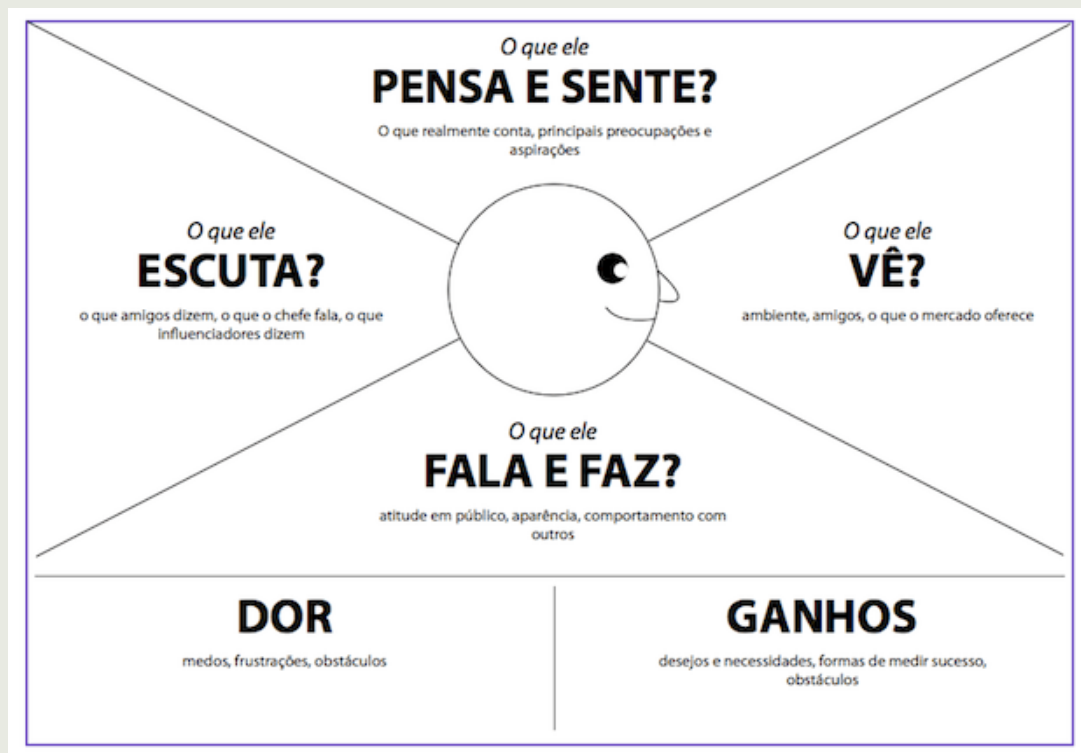
A equipe irá se reunir, compartilhar e relatar tudo que viram e ouviram nas visitas e as informações levantadas nas entrevistas. É interessante descrever a pessoa e a situação da mesma.

- O que chamou sua atenção?
- Quais são suas maiores dores e necessidades?
- O que foi interessante sobre o seu comportamento?
- O que foi surpreendente?

Uma das estratégias utilizadas para visualização da comunidade em si é a criação de um personagem em comum que represente os envolvidos, através da ferramenta **PERSONA**, no qual as principais características que representem aquele grupo serão reunidas e formarão uma identidade, facilitando na hora de indicar as principais necessidades.

 <p><i>"Coloque uma citação que represente essa persona em uma frase"</i></p> <p>Nome:</p> <p>Idade:</p> <p>Ocupação:</p> <p>Personalidade:</p>	<p><i>Motivações:</i></p> <p><i>Objetivos:</i></p> <p><i>Problemas e frustrações:</i></p>	<p><i>Particularidades (histórias)</i></p> <p><i>Comportamentos:</i></p>
--	---	---

Outra ferramenta para o Time conseguir ter um panorama geral a respeito da comunidade é o **MAPA DE EMPATIA**, no qual são colocados dores, sentimentos, desejos e pensamentos, falas e ações.



Além dessas ferramentas, temos também o **DIAGRAMA DE AFINIDADES**, uma técnica que visa, como as outras, tornar visíveis e disponíveis todas as informações e impressões coletadas na fase de exploração, estabelecer conexões entre elas e entender as necessidades das pessoas envolvidas no problema.

<i>Citações importantes dos usuários</i>	<i>Surpresas e contradições percebidas</i>
<i>Padrões e temas notados</i>	<i>Aspectos que queremos explorar</i>

Atenção para esta etapa! Ao decorrer dela irão surgir pensamentos a respeito de soluções aos problemas encontrados, porém o Time corre o risco de não explorar as necessidades e oportunidades o suficiente e retirar conclusões precipitadas.

Caso o Time ache necessário propor outro mapeamento de necessidades, é válido voltar para a fase anterior e obter mais informações para melhor análise da comunidade.

Neste momento o Time deverá ter informações analisadas e compiladas, onde se destacam características básicas da comunidade, as necessidades que a mesma possui, prioridades, pontos fortes e fracos.

IDEAÇÃO

Feito o levantamento e síntese de informações, agora é a hora do Time **gerar e selecionar ideias** que possam trazer respostas e soluções para as necessidades da comunidade. Relacionar as experiências de fases anteriores com a percepção das necessidades ajuda a gerar ideias mais efetivas para a comunidade.

Pensando na cocriação do projeto, no qual o Time e a comunidade devem estar alinhados, esta etapa deve ser feita junto à **comunidade**. É importante que os envolvidos se sintam parte do projeto visando tanto o **engajamento das pessoas como a sustentabilidade do projeto**. Um dos fins para projetos Enactus é o Time saindo do projeto futuramente e a comunidade dará a continuidade, portanto é fundamental que estejam satisfeitos e contemplados em relação às atividades desenvolvidas desde o início da Ideação (Existem diversos outros fins para um projeto Enactus, como por exemplo criação de negócios sociais, políticas públicas, disciplina da universidade, replicação, aumento de escala, entre outros que façam sentido).

Uma técnica utilizada nesta etapa é o *brainstorming*, ou chuva de ideias, em português. O Time apresentará a situação-problema e os envolvidos levantarão propostas de projetos. É interessante coletar ideias de **todas as partes interessadas**: Comunidade, órgãos públicos, empresas envolvidas, membros do time, professor conselheiro, BAB. O objetivo desta atividade é a geração de ideias em **quantidade**.

Quanto mais ideias, melhor. Nenhuma ideia pode ser ignorada ou julgada, este não é o momento para debater a viabilidade das mesmas.

Uma outra ferramenta, é o *brainwriting*. É uma técnica similar ao *brainstorming*, porém de maneira **silenciosa**, no qual os membros **escreverão** suas ideias ao invés de falar, possibilitando que as pessoas mais tímidas também tenham oportunidade de propor ideias.

Principais fases do *brainwriting*:

1. Identificação do tema central a ser discutido.
2. Os participantes, sentados numa sala, escrevem individualmente as suas ideias durante cerca de cinco minutos.
3. Cada participante passa a sua folha de papel à pessoa sentada ao seu lado, que acrescentará as suas próprias ideias, durante mais cinco minutos. Este processo pode repetir-se diversas vezes, mas geralmente três passagens são suficientes.
4. O líder recolhe os papéis e lê as ideias ou escreve-as num quadro.
5. O grupo discute em conjunto cada uma das ideias e avalia-as, reunindo as melhores e eliminando as que são absurdas ou impraticáveis.

A equipe com auxílio de *post-its* e cartolina poderá propor ideias e as agrupando em **temas**. Por exemplo: hortas, irrigação podem estar no grupo "Ambiental", palestras educativas, oficinas culturais, podem estar no grupo "Capacitações". Com essa divisão o Time poderá enxergar melhor as ideias e até relacioná-las.

O Time poderá utilizar a melhor estratégia para conseguir o maior número de ideias. Existem outras metodologias como SCAMPER, funil de ideias, Crowdsourcing, entre outras que podem potencializar cada vez mais essa etapa.

A partir destas técnicas, o Time conseguirá obter um conjunto **de ideias de projetos, atividades e ações** para aplicar dentro da comunidade. As melhores ideias serão **selecionadas e refinadas** para a fase de prototipação e experimentação.

PROTOTIPAÇÃO E TESTE

Um arco sem flecha, é igual a uma ideia sem ação. Neste momento, acontecerá a **concretização** das ideias escolhidas. Essa é uma fase importante, pois o Time começa a **convergir**, novamente, as ideias e pensamentos para uma única proposta.

Para ajudar na definição das ideias que serão implementadas é interessante elencar as **potencialidades e limitantes** de cada uma delas, assim com as potencialidades podemos ver os caminhos futuros que poderão ser trilhados dentro daquela opção, e também conseguimos ver os limitantes, aquilo que está fora do nosso alcance trabalhar ou resolver. Exemplo: Algumas políticas públicas e/ou limitações de atuação do grupo (Ex: Inviabilidade tecnológica). Seguem abaixo alguns exemplos de ferramentas que mostram-se muito úteis durante essa etapa.

A **Matriz Básico** que é uma ferramenta muito interessante para trabalhar a **priorização**, baseado em **6 critérios**. Essa ferramenta consiste em uma planilha que dando notas de 1 a 5 conseguimos avaliar: **benefícios, abrangência, satisfação interna, investimentos, clientes ou beneficiados, e operação**. Ela deve ser feita para cada opção/ideia a ser avaliada, tendo ao final uma somatória que indica quais opções ideias tem prioridade para execução com base nesses critérios, de modo que o que tem a somatória maior da pontuação tem maior prioridade.

MATRIZ BÁSICO



MATRIZ DE PRIORIZAÇÃO: BÁSICO



NOTA	BENEFÍCIOS	ABRANGÊNCIA	SATISFAÇÃO INTERNA	INVESTIMENTOS	CLIENTE	OPERAÇÃO
5	De vital Importância	Total (70% a 100%)	Muito Grande	Pouquíssimo	Impacto Muito Grande	Muito fácil de implementar
4	Impacto significativo	Muito Grande (40% a 70%)	Grande	Algum	Grande Impacto	Fácil de Implementar
3	Impacto Razoável	Razoável (70% a 100%)	Média	Médio	Bom Impacto	Média Facilidade
2	Poucos Benefícios	Pequena (5% a 20%)	Pequena	Alto	Pouco Impacto	Difícil Implementar
1	Algum Benefício	Muito Pequena (até 5%)	Quase não notada	Altíssimo	Nenhum Impacto	Muito Difícil Implementar

Exemplo da aplicação:

SOLUÇÕES	B	A	S	I	C	O	TOTAL	PRIORIDADE
Rever Escala	5	4	5	5	4	4	27	1º
Treinamento Motivacional	4	5	2	4	4	4	23	4º
Melhorar Processos com fornecedores	3	4	3	4	4	3	24	3º
Reunião de Feedback Individual	5	3	4	5	3	5	25	2º

Fonte: Trainee 2013- Unilever

O Time também consegue utilizar outra ferramenta chamada **Matriz GUT**. Semelhante a matriz básico, essa ferramenta é utilizada para identificar a melhor priorização com base em critérios, como: **gravidade do problema, urgência da resolução do problema e tendência da evolução do problema com o tempo**. Assim como a matriz básica, esta ferramenta deve se montar uma matriz para cada opção a ser analisada atribuindo uma nota de 5 para cada critério, vindo ao final os problemas com notas que mostra aqueles que deveriam ser tratados com prioridade, os que têm uma maior pontuação total

MATRIZ GUT

Fonte: Trainee 2013 - Unilever



FERRAMENTAS CRIATIVAS

Aplicando a Matriz GUT



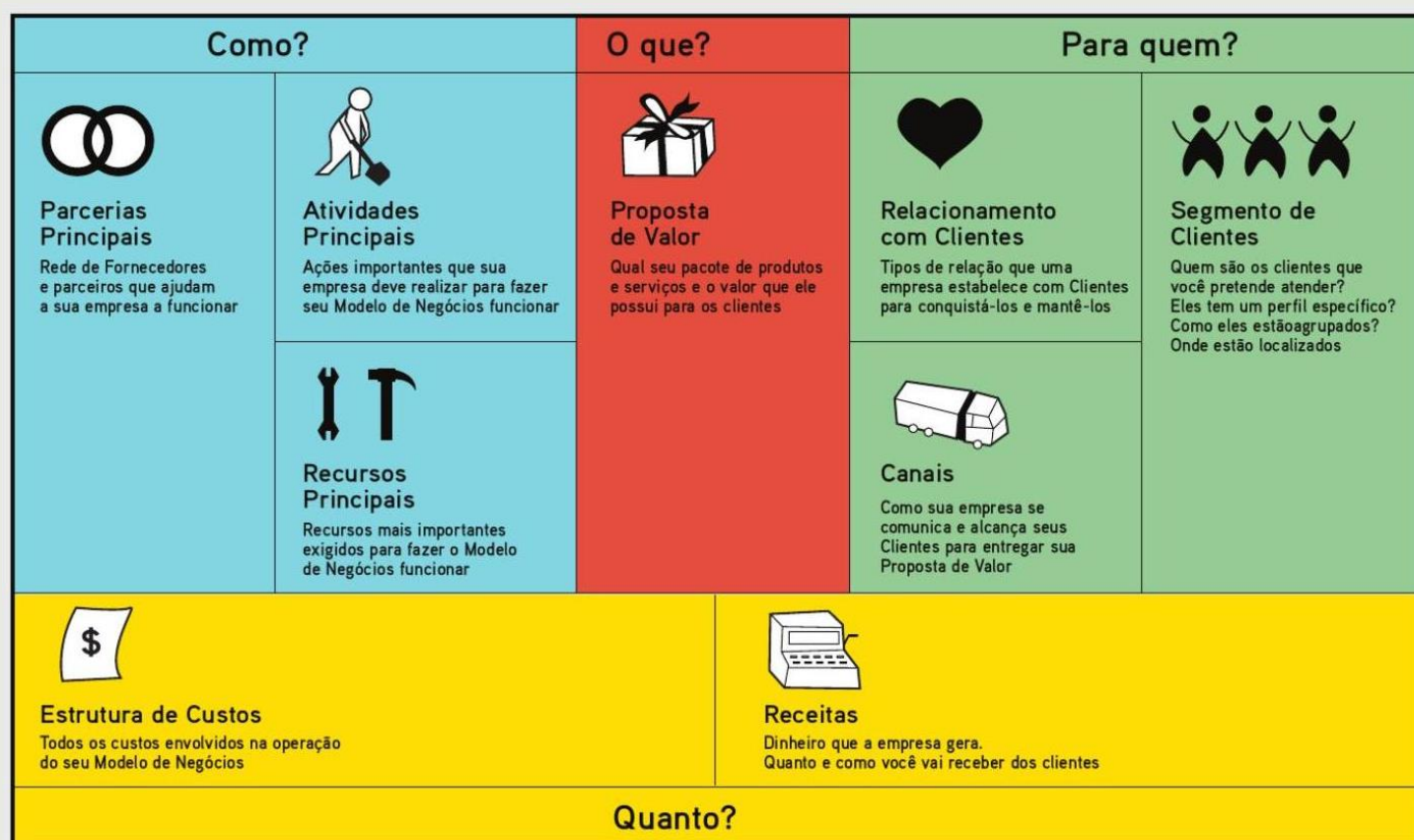
NOTA	GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA
5	Extremamente Grave	Extremamente Urgente	Se não for resolvido, piora imediatamente
4	Muito Grave	Muito Urgente	Vai piorar a curto prazo
3	Grave	Urgente	Vai piorar a médio prazo
2	Pouco Grave	Pouco Urgente	Vai piorar a longo prazo
1	Sem Gravidade	Sem Urgência	Sem tendência de piorar

Exemplo da aplicação:

PROBLEMA	G	U	T	TOTAL	PRIORIDADE
Atraso na entrega do fornecedor	3	3	4	10	3º
Alta incidência de erros no processo	3	5	4	12	2º
Sobre estoque de produtos	2	3	2	7	4º
Problemas disciplinares na equipe	4	4	5	13	1º

Além disso, o Time poderá fazer um estudo de viabilidade de cada ideia para que o Time consiga ver a aplicabilidade e viabilidade dela, pensando em desenvolver e esboçar modelos de negócio. Estes estudos analisam recursos financeiros, humanos, estruturais (validação com a comunidade).

Uma das ferramentas utilizadas para visualização de forma rápida e objetiva do projeto é o **Modelo Canvas**, no qual serão levantados pontos estratégicos essenciais e o Time poderá desenvolver o projeto na teoria como um todo antes da aplicação.



Pode-se utilizar outras técnicas para complementar essa fase de prototipação e validação, como **Análise SWOT** e uma **Análise dos Riscos** que o projeto pode enfrentar, ambas possibilitam que o Time pense em possíveis alternativas incrementar o escopo do projeto.

Depois da validação "teórica", o projeto deverá **sair do papel e ser colocado em prática**, sendo constantemente validado (Visando sua melhoria contínua). O Time passa a executar as atividades e impactar pessoas. A partir disso, o Time deverá desenvolver **indicadores** para que consigam mensurar os **resultados, metas e objetivos** do projeto e receberá, também, um **feedback constante da comunidade**, possibilitando que o Time consiga fazer adaptações e aumentando seu impacto positivo.

Conclusão

O uso do Design Thinking nos projetos Enactus é fundamental, diminuindo o *gap* entre Time Enactus e comunidade. Percebe-se que ele traz em sua proposta a empatia, relevando a participação e importância da comunidade no processo de criação do projeto e seu devido escopo, visto que desde o começo são analisadas as reais dificuldades e necessidades, tornando os projetos mais **eficientes, inovadores e impactantes**.

