



# HUMAN CENTERED DESIGN

KIT DE FERRAMENTAS

2a EDIÇÃO



# HUMAN CENTERED DESIGN

Introdução

2a EDIÇÃO

# VOCÊ ESTÁ PROCURANDO...

**Inovar na base da pirâmide social? Entrar  
em uma nova região? Adaptar tecnologias  
à sua região? Entender as necessidades  
dos usuários? Descobrir novos métodos de  
medição e monitoramento?**

# ESTE KIT DE FERRAMENTAS FOI FEITO PARA VOCÊ.

Este kit contém elementos do HCD - Human-Centred Design (em português, Design Centrado no Ser Humano), um processo usado por décadas para criar novas soluções para empresas multinacionais. O uso do HCD permitiu a criação de soluções como o computador de baixo custo para o grupo Positivo, a estratégia de crescimento das Havaianas e o Sistema Para Doação de Sangue da Cruz Vermelha – inovações que colaboraram para melhorar a vida de milhões de pessoas.

**O Human-Centred Design pode ajudá-lo a melhorar a vida de pessoas que vivem com menos de dois dólares por dia.**

O HCD foi especialmente adaptado para organizações que, como a sua, trabalham com comunidades carentes na África, Ásia e América Latina.

O HCD o irá ajudar a **Ouvir** de um jeito novo as necessidades dos usuários, **Criar** idéias inovadoras para atender a essas necessidades e **Implementar** soluções levando em conta a sustentabilidade financeira das mesmas.

**VAMOS EM FRENTE.**

# POR QUE HUMAN CENTERED DESIGN?

O HCD ajudará sua organização a se relacionar melhor com as pessoas às quais serve. Transformará dados em idéias implementáveis. Facilitará na identificação de novas oportunidades. Aumentará a velocidade e eficácia na criação de novas soluções.

“ ”

**Estamos entusiasmados com nossa capacidade de reproduzir o processo do Human-Centered Design na criação e ampliação de novas abordagens para exames de vista em países em desenvolvimento.**

—VISIONSPRING, INDIA

**O HCD nos surpreendeu, pois mesmo pessoas sem muita informação sobre o método puderam criar um grande número de soluções.**

—IDE, VIETNAM

## POR QUE UM KIT DE FERRAMENTAS?

### Porque todos são especialistas.

As pessoas comuns sabem mais do que ninguém quais são as soluções corretas. Este kit não oferece soluções. Em vez disso, oferece técnicas, métodos, dicas e planilhas para guiá-lo por um processo que dará voz a comunidades e permitirá que os desejos destas orientem a criação e implementação de soluções.

### Porque somente você fará o melhor uso.

O HCD é um processo composto por diversos conjuntos de ferramentas. Foi criado dessa forma para que você possa escolher quais as técnicas que funcionam melhor para o seu contexto e situação. Use-o separadamente ou em conjunto com o PRISM, análise de cadeia de valor, PRA, triangulação, ou outros métodos que você já utiliza em sua organização para gerar e implementar novas idéias.

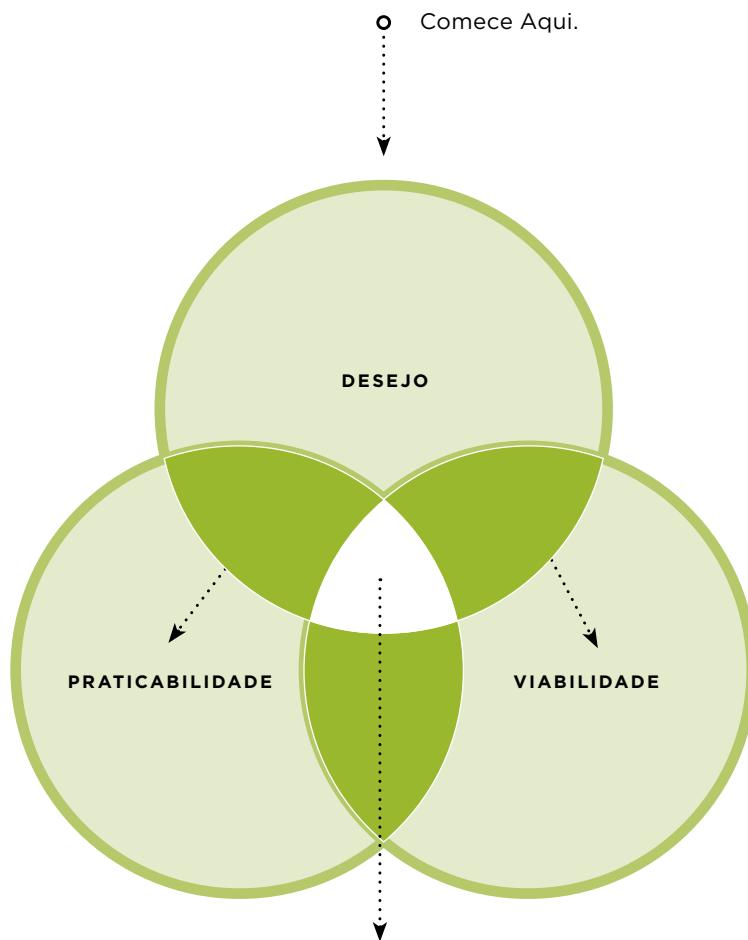
## AS TRÊS LENTES DO HCD (HUMAN-CENTERED DESIGN)

O Human-Centered Design (HCD) é, ao mesmo tempo, um processo e um kit de ferramentas que têm como objetivo gerar soluções novas para o mundo, incluindo produtos, serviços, ambientes, organizações e modos de interação.

A razão pela qual esse processo é chamado de “Centrado no Ser Humano” é que ele começa pelas pessoas para as quais estejamos criando a solução. O processo do HCD começa por examinar as necessidades, desejos e comportamentos das pessoas cujas vidas queremos influenciar com nossas soluções. Procuramos ouvir e entender o que querem, a chamada “lente do Desejo”. Enxergamos o mundo através desta lente durante as várias etapas do processo de design.

Uma vez identificado qual é o Desejo do usuário, começamos a examinar nossas soluções através das lentes da Praticabilidade e da Viabilidade. Utilizamos com cuidado essas lentes nas fases finais do processo.





As soluções que nascem do  
Human-Centered Design devem  
estar contidas na zona de  
interseção dessas três lentes.  
Precisam ser  
**Desejáveis, Praticáveis e Viáveis.**

## O PROCESSO HCD

O processo de Estratégia Centrado no Ser Humano (Human-Centred Design) começa com um Desafio Estratégico específico e continua por três fases principais: Ouvir (Hear), Criar (Create) e Implementar (Deliver). Durante o processo a sua equipe alternará do pensamento concreto ao abstrato, identificando temas e oportunidades e, mais tarde, de volta ao concreto com soluções e protótipos.



### OUVIR (HEAR)

Durante a fase “Ouvir”, sua equipe de Design coletará histórias e se inspirará nas pessoas. Você vai organizar e conduzir pesquisas de campo.



### CRIAR (CREATE)

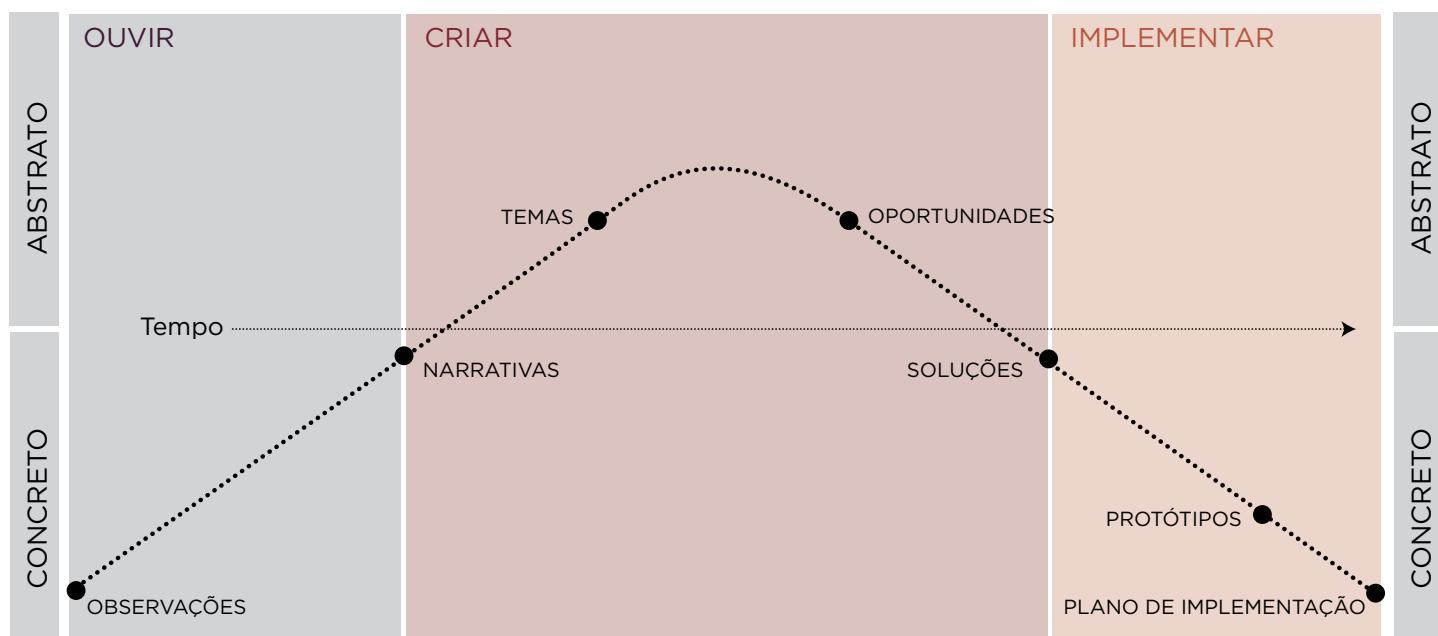
Na fase “Criar”, você vai trabalhar em equipe no formato de seminários para traduzir em estruturas, oportunidades, soluções e protótipos o que ouviu dos usuários. Durante essa fase você passará do pensamento concreto ao abstrato de forma a identificar temas e oportunidades para, mais tarde, voltar ao concreto com a criação de soluções e protótipos.



### IMPLEMENTAR (DELIVER)

A fase “Implementar” marca o início da implementação de soluções através de um sistema rápido de modelagem de custos e receitas, estimativas de capacitação e planejamento de implementação. Essa fase o ajudará a lançar novas soluções.

### O PROCESSO HCD (DESIGN CENTRADO NO SER HUMANO)



# COMO UTILIZAR ESTE KIT DE FERRAMENTAS

Esse kit de ferramentas o guiará  
através de um processo de inovação  
baseado na metodologia HCD.

## UM KIT DE FERRAMENTAS FLEXÍVEL

A utilização deste kit de ferramentas, por si só, irá ajudá-lo a encontrar boas soluções. O HCD, entretanto, é flexível o suficiente para ser utilizado de forma complementar a outras metodologias existentes ou ser suplementado por elas.

Métodos como o Participatory Rural Appraisal (PRA, ou, em português, Avaliação Participativa Rural) ou o Subsector/Value Chain Analysis and Triangulation (em português, Análise de Cadeia de Valor de Subsetor ou Triangulação), podem ser incorporados na metodologia HCD descrita aqui. Por exemplo, se o seu desafio exige que você faça um mapeamento dos recursos de uma comunidade e um membro de sua equipe está familiarizado com um método PRA que seja eficiente nesse tipo de ação, esse método deverá ser incorporado ao processo.

Assim, seja criativo e rigoroso na escolha da melhor combinação de métodos – os melhores resultados virão de combinações inesperadas.



### DICA

Existe a versão do “Facilitador” deste kit de ferramentas. Se você é um facilitador, utilize as notas nas margens do manual como guia para conduzir a sua equipe através do processo de inovação. E, por favor, acrescente qualquer instrução, método ou técnica que julgar relevante para o desafio em questão.



### ATENÇÃO

O Facilitador deve utilizar a sua autoridade de forma sábia.  
O papel do Facilitador é guiar a equipe no processo; o facilitador pode também contribuir com idéias, mas não deve usar sua autoridade para manipular decisões.

# AS MELHORES PRÁTICAS PARA ESTIMULAR A INOVAÇÃO

No processo de criar milhares de inovações e solucionar inúmeros desafios estratégicos, a IDEO desenvolveu algumas regras para criar um ambiente que estimule a inovação. Veja se algumas dessas regras podem se aplicar à sua organização.

## EQUIPES MULTIDISCIPLINARES

Os desafios que você enfrentará são bastante complexos e, provavelmente, já foram explorados por outros. Suas chances de sucesso ao enfrentar problemas complexos, difíceis e já estudados serão maiores se você conseguir formar a equipe certa. Equipes funcionam melhor se tiverem de 3 a 8 pessoas, sendo uma delas o facilitador. Ao combinar nessa equipe pessoas de formações diferentes, você aumentará as suas chances de criar soluções originais, pois diferentes indivíduos examinarão o problema através de pontos de vista diversos.

## ESPAÇOS DEDICADOS

Ter um espaço dedicado ao projeto permite que a equipe se mantenha inspirada pelo contato visual constante com os materiais coletados, imersa nas notas pregadas na parede e capaz de acompanhar o andamento do projeto. Se possível encontre um espaço exclusivo para que a sua equipe de projeto se concentre no desafio.

## INTERVALOS DE TEMPO FINITOS

A maioria das pessoas trabalha melhor com prazos de entrega concretos. Da mesma forma, um projeto de inovação com início, meio e fim claramente estabelecidos tem maiores chances de manter uma equipe focalizada e motivada.



DICA

Para garantir o bom equilíbrio da equipe envolva pessoas de ambos os sexos em todas as fases do processo.

# CENÁRIOS DE USO

Os Cenários de Uso seguintes ajudam a ilustrar quatro maneiras possíveis de utilizar este kit de ferramentas para inovação. Os dois primeiros cenários utilizam o princípio do intervalo de tempo finito para enquadrar todo o desafio, enquanto os dois últimos demonstram como partes do kit de ferramentas podem ser utilizadas para prover motivação, objetivos concretos e um roteiro para destravar programas de longa duração.

# 01

## CENÁRIO 1: O MERGULHO PROFUNDO DE UMA SEMANA.

Esse formato força a equipe de projeto a trabalhar de forma rápida na coleta e análise de dados, para então passar rapidamente para a geração de soluções, protótipos e planejamento. Uma semana é tempo longo o suficiente para se ganhar um bom entendimento do assunto, e curto o suficiente para permitir que uma organização possa investir seus limitados recursos no desafio. O formato facilita a aprendizagem nas fases iniciais e incentiva novas maneiras de pensar.

### Use quando for necessário:

- » Entender uma nova área ou desafio rapidamente.
- » Dar o pontapé inicial para começar a refletir sobre um problema sem solução há muito tempo.
- » Refrescar a linha de pensamento da equipe.

### Abra e utilize:

- » Todas as seções do kit de ferramentas em sequência.



Tenha consciência das limitações dos dados e protótipos iniciais quando utilizar o mergulho profundo de uma semana. Se for necessário validá-los mas você não possuir tempo suficiente para pesquisas, utilize dados secundários para triangular suas descobertas. Faça um plano para iterar e refinar os protótipos iniciais mais tarde.

# 02

## CENARIO 2: O MERGULHO PROFUNDO DE VÁRIOS MESES.

Um mergulho profundo mais longo poderá durar várias semanas ou mesmo vários meses. Esse formato permite maior profundidade e nuance na construção de teorias sobre um problema complexo. Com mais tempo, mais locais podem ser estudados e mais participantes da cadeia de valor podem ser envolvidos no processo.

### Use quando for necessário:

- » Desenhar soluções robustas quando os fundos para implementação estiverem disponíveis.
- » Alocar recursos na compreensão de um desafio multi-facetado.
- » Envolver muitos protagonistas no processo, como colaboradores, usuários da cadeia de valor, patrocinadores, etc.

### Abra e utilize:

- » Todas as seções do Kit de Ferramentas, permitindo que a natureza do desafio dite os intervalos de tempo apropriados para cada fase.



DICAS

Quando você tem mais tempo para um Mergulho Profundo, a tentação de gastar a maior parte do tempo fazendo mais pesquisas é grande. É preciso estar atento para perceber quando já se atingiu um nível decrescente de retorno e parar as pesquisas quando estas não mais estiverem gerando informação nova. Lembre-se de que nesses estágios iniciais o propósito da pesquisa é compreender o problema e inspirar a equipe. Haverá tempo para validações mais tarde.

# 03

## CENÁRIO 3: ATIVANDO CONHECIMENTO PREEXISTENTE

É comum que organizações façam pesquisas e disponham de muita informação, mas não sejam capazes de transformá-las em soluções concretas. Nesses casos, os processos definidos nas fases “Criar” e “Implementar” poderão ajudar a sua equipe a transformar conhecimento preexistente em ações.

### Use quando:

- » Possuir muita informação mas não souber o que fazer com ela.
- » Tiver ouvido histórias interessantes da equipe de campo e deseja verificar se essas histórias podem gerar novas oportunidades e soluções.
- » Tiver uma metodologia robusta, que prefira a este kit de ferramentas.

### Abra e utilize:

- » Criar
- » Implementar



Mesmo que você tenha informações coletadas através de outros métodos (em documentos do Word, por exemplo), dedique algum tempo a traduzir essas informações através dos métodos de Compartilhamento de Histórias delineados na parte “Criar” deste manual.

# 04

## CENÁRIO 4: COMPLEMENTANDO ATIVIDADES DE LONGA DURAÇÃO.

Muitos métodos do HCD são aplicáveis em diferentes momentos aos desafios que a sua organização enfrentará em Adaptações de Tecnologia, Monitoramento & Avaliação, etc. Esperamos que algumas técnicas sejam úteis para injetar o espírito de inovação em seu dia-a-dia, mesmo quando você não estiver enfrentando desafios mais específicos. Selecione os métodos como quiser para complementar o seu trabalho diário.

### Use quando:

- » Quiser adicionar uma nova técnica à sua rotina de trabalho.
- » Encontrar um método deste kit de ferramentas que você julga ser aplicável aos desafios diários que enfrenta.
- » Não possuir todos os recursos necessários para um projeto completo de HCD, mas quiser injetar o espírito do HCD em seu trabalho diário.

### Abra e utilize:

- » Qualquer parte que quiser.



Por exemplo, se você está trabalhando na adaptação de tecnologias existentes e dispõe de informação sobre o contexto a que as deseja adaptar, utilize os passos 3, 4, 5, e 6 do manual “Criar” como guia para as diversas iterações de identificação de oportunidades, brainstorm, protótipos, e opinião de usuários.

Por outro lado, se você está procurando ajuda para coletar dados para relatórios de Monitoramento e Avaliação use os exercícios do Guia de Campo para complementar as suas atividades atuais.



**HEAR (OUVIR)**

**2a EDIÇÃO**



# OUVIR: OBJETIVOS

O ato de projetar soluções inovadoras e relevantes, que atendam às necessidades das pessoas, começa com o entendimento de suas necessidades, expectativas e aspirações para o futuro.

O livro “Ouvir” dará à equipe metodologias e dicas sobre como abordar as pessoas em seus próprios contextos para entender em profundidade os seus problemas.

---

Os objetivos desse livro são ajudar a:

- » **DETERMINAR QUEM DEVE SER ABORDADO**
- » **GANHAR EMPATIA**
- » **COLETAR HISTÓRIAS**

“ ”

**Excelente técnica para incentivar  
trabalhadores do campo a contar  
histórias.**

—IDE ZAMBIA





# OUVIR: RESULTADOS

No final da seção Ouvir, prepare-se para ir a campo completando as planilhas do Guia de Campo:

Plano de Recrutamento  
Agenda de Pesquisa  
Identidade, Poder & Políticas  
Guia de Entrevista em Grupo  
Guia de Entrevista Individual

---

Os Resultados da fase Escutar são:

- » **HISTÓRIAS DAS PESSOAS**
- » **OBSERVAÇÕES SOBRE A REALIDADE DOS MEMBROS DA COMUNIDADE**
- » **ENTENDIMENTO PROFUNDO DAS NECESSIDADES, BARREIRAS E RESTRIÇÕES**



Métodos qualitativos de pesquisa permitem à equipe de projeto desenvolver empatia pelas pessoas para as quais o projeto está sendo desenvolvido, além de permitir que a equipe questione suposições e inspirar novas soluções. No início do processo, a pesquisa é generativa — usada para estimular a imaginação e informar a intuição sobre novas oportunidades e idéias. Nas fases finais, os métodos são avaliatórios — usados para determinar rapidamente a maneira como as pessoas reagem às idéias e soluções propostas.



# OUVIR: TEORIA

## **Que resultados se podem obter por métodos de pesquisa qualitativos?**

Métodos qualitativos são capazes de revelar necessidades profundas, desejos e aspirações. São particularmente úteis para contestar pressupostos sobre o mundo, e também quando não se pode assumir que os pesquisadores conheçam todo o universo possível de respostas, crenças e idéias dos participantes.

## **Métodos qualitativos podem ajudar a revelar oportunidades sociais, políticas, econômicas e culturais das pessoas e permitir que descrevam os obstáculos com suas próprias palavras.**

Pesquisas Qualitativas também são valiosas para analisar e mapear a dinâmica do relacionamento entre pessoas, lugares, objetos e instituições. Isto é possível porque esses fenômenos do mundo social tendem a estar relacionados internamente (ou seja, são mutuamente dependentes e são partes uns dos outros).

Ao examinar com profundidade os detalhes dos extremos de um fenômeno, um universo inteiro de relações vem à tona, já que outros fatos tenderão a situar-se em algum ponto intermediário do mapa de relações. Assim, quando um conjunto de relações é identificado, pode-se refiná-lo para testes quantitativos ou interrogá-lo usando-se métodos interpretativos.

## **Que resultados não se podem obter por métodos de pesquisa qualitativos?**

Métodos qualitativos não irão determinar a “média” dos comportamentos ou atitudes, ou responder a questões como “Estarão as pessoas da região X mais inclinadas a fazer isso do que as pessoas da região Y?”. Isso porque os métodos qualitativos não cobrem uma amostragem grande o suficiente para que se tornem estatisticamente relevantes.

## **O ponto forte da pesquisa qualitativa é o entendimento profundo, e não cobertura ampla.**

Nas fases finais do projeto, pesquisas quantitativas se tornam um bom complemento para entender, por exemplo, o potencial para a adoção de uma nova solução ou como o efeito dessa solução poderá variar de região para região.

## 1

## IDENTIFICAR UM DESAFIO ESTRATÉGICO

A base do HCD é um Desafio Estratégico preciso. Esse desafio orientará a elaboração das perguntas que você fará durante as pesquisas de campo e posteriormente as soluções que você irá desenvolver. Um Desafio Estratégico, no design centrado no ser humano, é expresso por frases que trazem um senso de possibilidades. Por exemplo: “Criar produtos de investimento e rendimento que são apropriados para as pessoas que vivem nas áreas rurais.”

### Notas do facilitador

**Tempo:**  
1-1.5 Horas

**Dificuldade:**  
★★★★★

Passo 1: Trabalhar com a liderança para identificar uma lista de critérios para o desafio. (ex. O desafio precisa se encaixar em um espaço de tempo definido? Precisa ter um foco geográfico ou tópico? Precisa se encaixar em uma iniciativa já existente? Precisa explorar novas oportunidades?)

Passo 2: Com a liderança e a equipe de projeto, e/ou participantes, faça uma lista dos desafios que você está enfrentando.

Passo 3: Remodele esses desafios através do ponto de vista dos participantes e de um contexto mais amplo.

Passo 4: Vote ou selecione os dois ou três principais desafios baseando-se no seus critérios.

Passo 5: Selecione um dos desafios com ajuda dos participantes chaves.

Passo 6: Escreva em uma frase, de forma concisa, o Desafio Estratégico de forma a guiar a equipe de projeto.



**DICA  
#1**

O Desafio Estratégico pode ser decidido pela liderança organizacional ou pode ser criado através de trabalho em equipe. Em qualquer um dos casos, comece por identificar desafios que as pessoas estejam enfrentando ou discutir oportunidades em que a organização esteja interessada. Reduza essa lista até chegar a um único e específico Desafio Estratégico.



**DICA  
#2**

### Um bom Desafio Estratégico deve ser:

- » Moldado em termos humanos (ao invés de tecnologia, produto ou funcionalidade de serviço)
- » Abrangente o suficiente para permitir que você descubra áreas de valor inesperado.
- » Específico o suficiente para tornar o tópico gerenciável.



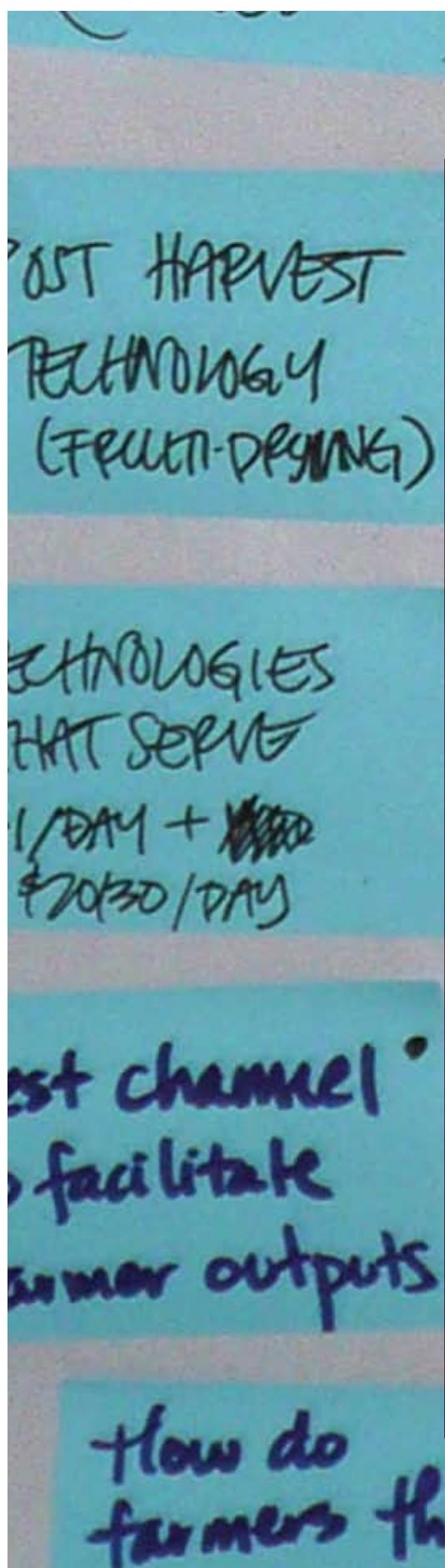
**ATENÇÃO**

O desafio que você escolher pode estar relacionado à adoção de novas tecnologias, comportamentos, medicamentos, produtos, ou serviços. Isso pode levar à construção de um desafio estratégico focado na organização, como, por exemplo, “Como fazer com que as pessoas em comunidades abram contas de poupança?” Ao invés disso, para que funcione como uma plataforma de lançamento para a inovação, o desafio deve ser moldado em um tom mais centrado no ser humano, por exemplo, “Como podemos dar segurança financeira para as pessoas da comunidade?”



**EXPERIMENTE**

Inicie o desafio estratégico com um verbo como “Criar”, “Definir”, “Adaptar”, etc. Ou expresse o desafio em formato de pergunta começando com : “Como poderíamos...?”



# 1 ESTUDO DE CASO

## DEFINIÇÃO CONJUNTA DO DESAFIO ESTRATÉGICO

Na Etiópia o desafio estratégico da IDE foi definido através de uma série de diferentes etapas. Primeiramente uma pequena equipe principal – incluindo o diretor responsável no país e membros da equipe da IDE – determinou um conjunto de critérios e uma lista curta dos desafios importantes.

Equipados com essa informação, o diretor e a equipe de projeto desenvolveram uma série de critérios para selecionar o desafio estratégico. Esse deve ser:

- » Limitado o suficiente para que possa ser completado em 3 ou 4 dias
- » Focalizado nas necessidades dos agricultores.
- » Amplo o suficiente para descobrir o que querem os agricultores.

Em seguida a equipe selecionou os desafios que desejava enfrentar. O diretor então deu à equipe informações sobre a reunião anterior com a equipe principal, o que ajudou a estreitar o foco na escolha do desafio. Utilizando como referência os critérios desenvolvidos pela equipe, os desafios foram afunilados através de voto democrático. Os três primeiros foram:

- » O que podemos oferecer aos agricultores que não têm acesso suficiente às águas da chuva?
- » Qual a melhor maneira de comunicar os serviços da IDE para os agricultores?
- » O que leva os agricultores a dizerem sim?

A equipe discutiu todas as possibilidades e resolveu que a segunda e terceira opções são, na verdade, relacionadas. A partir disso, a equipe reescreveu o Desafio Estratégico, que ficou: “Definir a melhor abordagem para atingir um grande número de pequenos agricultores com as ofertas da IDE”.

Depois de alguma discussão e da votação final, esse foi o desafio selecionado.

# 2

## Notas do facilitador

**Tempo:**  
30-60 mins.

**Dificuldade:**  
★★★☆☆

**Passo 1:** Disponibilize e permita que a equipe veja o desafio estratégico.

**Passo 2:** Distribua Post-its para a equipe de projeto, e peça a seus integrantes que escrevam o que já sabem sobre o tópico - uma informação apenas para cada Post-it.

**Passo 3:** Peça a cada pessoa que leia sua nota e a cole abaixo do desafio estratégico. Peça para que outros membros da equipe discordem ou questionem os pressupostos.

**Passo 4:** Peça para cada um dos integrantes da equipe escrever o que não sabe sobre o desafio e ler a sua nota. Cole esses Post-its em uma área diferente.

**Passo 5:** Agrupe os Post-its em temas para ajudar a equipe a desenvolver os métodos de pesquisa, o plano de recrutamento, e o guia de entrevistas.

## AVALIE O CONHECIMENTO PREEXISTENTE

As chances são grandes de você já possuir conhecimento sobre o tópico. Conduzir uma sessão de “O que já sabemos?” ajuda a trazer à tona conhecimentos preexistentes relacionados ao desafio. Com isso documentado, você está livre para descobrir o que ainda não sabe.



Primeiro, em Post-its, escreva o que você já sabe sobre o desafio incluindo:

- » O que as pessoas precisam ou querem
- » Que tecnologias podem ajudar nesse desafio
- » Que soluções ou idéias estão sendo testadas em outras áreas
- » Hipóteses iniciais sobre como solucionar o Desafio Estratégico.

Aparecem contradições ou tensões? Onde o conhecimento da equipe é mais forte: nas necessidades das pessoas, nas possibilidades tecnológicas, ou na implementação de idéias?

Em seguida, escreva o que você não sabe sobre o tema, mas que precisa descobrir em áreas como:

- » O que fazem, pensam ou sentem os membros da comunidade
- » O que as pessoas acham das ofertas disponíveis
- » Que necessidades futuras podem ter os membros da comunidade
- » Desafios para implementar as idéias

Onde estão as maiores necessidades de pesquisa?  
Como a estratégia de recrutamento deve ser desenhada?  
Que categorias poderão estruturar o guia de discussão?

#### Notas do facilitador

**Tempo:**  
30-60 mins.

**Dificuldade:**  
★★★☆☆

**Passo 1:** Determine a faixa em que irá recrutar. Crie diversas opções (ex. de alto rendimento a baixo rendimento, dos primeiros entusiastas aos avessos a riscos, dos grandes proprietários de terra aos sem-terra). Individual ou coletivamente afunile para uma ou duas faixas relevantes de maneira a garantir que os “extremos” sejam cobertos pela pesquisa.

**Passo 2:** Identifique o local mais relevante para fazer o recrutamento.

Peça aos interessados para listar as áreas adequadas à pesquisa. Escolha de 2 a 5 locais que variem entre si. (Ex. um local chuvoso e outro seco, ou um local central e outro mais afastado).

**Passo 3:** Selecione os contatos apropriados dentro da própria comunidade para ajudar a agendar os encontros com a comunidade e as entrevistas individuais. Inclua ambos os sexos entre esses contatos.

3

## IDENTIFIQUE PESSOAS COM QUEM CONVERSAR

Recrutar participantes apropriados e inspiradores é critico. Atenção ao balanço entre sexos, etnias, e classes sociais é vital para a pesquisa.

Em pesquisas desenvolvidas para inspirar novas oportunidades, é importante encontrar pessoas que representem os “extremos”. Participantes nos extremos ajudam a desvendar os comportamentos, desejos e necessidades do restante da população por serem mais fáceis de observar e identificar, já que sentem e expressam os efeitos mais intensamente que outros. Ao incluir ambos os extremos e também algumas pessoas entre os extremos, toda a escala de comportamentos, crenças e perspectivas serão ouvidas, mesmo quando a quantidade de participantes for pequena. Incluir a escala completa é importante nas últimas fases, especialmente para construir a estrutura da estratégia e servir de inspiração para brainstorms.



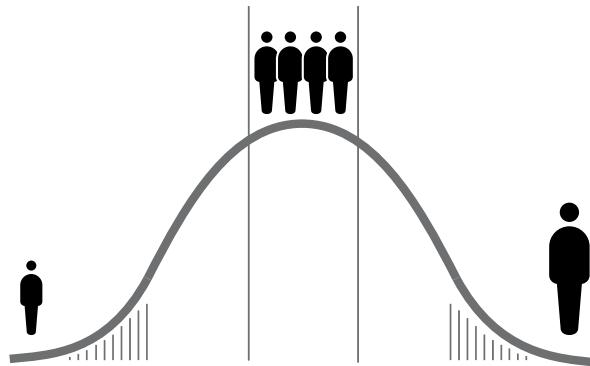
**SEXO**

Algumas comunidades podem não permitir que membros do sexo masculino entrevistem mulheres. Se esse for o caso, certifique-se de que membros femininos da ONG participem do recrutamento e das entrevistas com mulheres. (raro no Brasil)



**ATENÇÃO**

Sessões em grupo são uma boa catapulta para identificar participantes para as entrevistas individuais. Entretanto, algumas comunidades preferem apresentar somente os membros mais bem sucedidos ou do sexo masculino para as ONGs. (raro no Brasil)



**DICA  
#1**

Um terço dos participantes deve ser composto por “membros ideais”: os bem sucedidos, os que adotam novas tecnologias rapidamente, e/ou demonstram comportamentos desejáveis.

Um terço dos participantes deve pertencer ao extremo oposto: os muito pobres, os que resistem à adoção de novas tecnologias, e/ou exibem comportamentos problemáticos.

Um terço dos participantes deve estar entre esses dois grupos: os que os pesquisadores acreditam pertencer “à média”.



**DICA  
#2**

Para satisfazer a faixa que vai dos mais bem sucedidos aos mais necessitados, faça perguntas como:

- » “Você poderia me apresentar a uma família que não tem condições de enviar seus filhos para escola?”
- » “Quem não tem condições de arcar com a manutenção e reparos de sua própria casa?”
- » “Quem teve dificuldades financeiras recentes (problemas médicos, má colheita, etc)?”



Consulte o Guia de Campo para orientar o recrutamento.

## 4

## ESCOLHA MÉTODOS DE PESQUISA

Pesquisa em design é útil não só para entender os indivíduos como para modelar o comportamento dos mesmos dentro do contexto e da comunidade que os cercam. Assim, é importante empregar diversos métodos de pesquisa. Além dos métodos descritos neste livro, fontes secundárias e dados quantitativos podem ser usados para entender a renda e diferenças de patrimônio entre diferentes regiões.

Os cinco métodos descritos aqui são:

- » Entrevistas individuais
- » Entrevistas em grupo
- » Imersão em contexto
- » Auto-documentação
- » Descoberta guiada pela comunidade
- » Entrevistas com experts
- » Buscar inspiração em novos locais

### MÉTODO: ENTREVISTAS INDIVIDUAIS

#### Notas do facilitador

**Tempo:**  
60-90 mins.

**Dificuldade:**  
★★★☆☆

Passo 1: Após a sua equipe ter escrito o Guia de Entrevistas (veja o Guia de Campo), pratique as entrevistas individuais em grupos de duas pessoas. Uma pessoa faz o papel do entrevistador e a outra do entrevistado. Peça à equipe que pratique a "entrevista" com um parceiro.

Passo 2: Pergunte à equipe o que aprenderam com esse exercício. Existem tópicos ou perguntas que ficaram de fora?

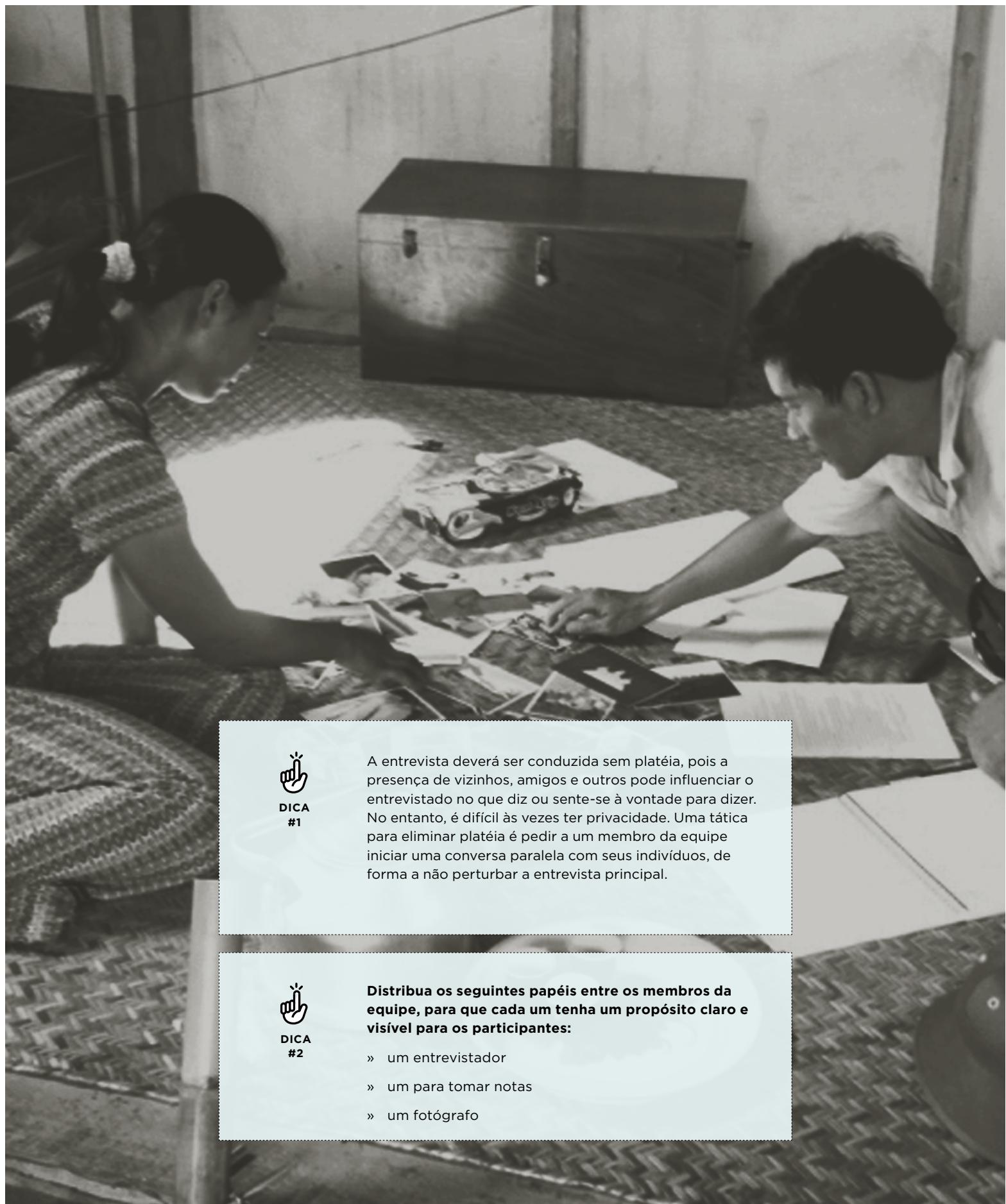
Entrevistas individuais são críticas para a maioria das pesquisas em design, pois proporcionam um mergulho profundo e rico em comportamentos, razões e vida das pessoas. Se possível, tente encontrar o participante em seu próprio lar ou ambiente de trabalho, de forma que possa observá-lo em seu contexto. Entrevistas em contexto colocam o participante mais à vontade e permitem que você veja objetos, espaços, e pessoas que o participante mencionar durante a entrevista.



Se a equipe de pesquisa for grande, no máximo três pessoas devem realizar a entrevista para não intimidar o participante e/ou criar dificuldades em acomodar um grupo grande na casa do participante.



Consulte o Passo 5: Desenvolvendo uma Abordagem de entrevista para formular perguntas para as suas entrevistas individuais.

DICA  
#1

A entrevista deverá ser conduzida sem platéia, pois a presença de vizinhos, amigos e outros pode influenciar o entrevistado no que diz ou sente-se à vontade para dizer. No entanto, é difícil às vezes ter privacidade. Uma tática para eliminar plateia é pedir a um membro da equipe iniciar uma conversa paralela com seus indivíduos, de forma a não perturbar a entrevista principal.

DICA  
#2

**Distribua os seguintes papéis entre os membros da equipe, para que cada um tenha um propósito claro e visível para os participantes:**

- » um entrevistador
- » um para tomar notas
- » um fotógrafo

4

## MÉTODO: ENTREVISTAS EM GRUPO

Entrevistas em grupo podem ser uma forma valiosa de se obter rapidamente informações sobre a comunidade. Entrevistas em grupo podem ser úteis para entender a vida e a dinâmica da comunidade, seus problemas comuns e dar a todos na comunidade uma chance de expor seu ponto de vista.

Entrevistas em grupo não são ideais para ganhar entendimento profundo sobre rendimentos individuais, descobrir o que as pessoas pensam realmente, ou entender como mudar crenças e comportamentos comuns.

### Notas do facilitador

🕒 **Tempo:**  
 1.5-2 Horas

⭐ **Dificuldade**  
 ★★★☆☆

Passo 1: Depois que a equipe desenvolver o Guia de Entrevista de Grupo (veja a parte 4), divida a equipe em grupos de duas pessoas para praticar a entrevista. Peça aos entrevistadores que desenvolvam uma abordagem que incentive a participação dos integrantes mais quietos do grupo. Peça também que desenvolvam uma estratégia para solicitar que pessoas que possam estar dominando a conversa permitam que outros também falem.

Passo 2: Peça que a equipe compartilhe as "melhores práticas" para incluir os integrantes mais quietos do grupo e desviar a conversa do controle de pessoas que estejam dominando a discussão.



**DICA**  
 #1

### Guia para encontros de grupo:

Tamanho: 7-10 pessoas de diversas origens econômicas.

Lugar: Reúnam-se em território neutro, em um espaço público da comunidade onde todos tenham fácil acesso (independentemente de idade, sexo, status, raça).

Gênero: Ambos os性es ou do mesmo sexo dependendo dos costumes da comunidade (se homens e mulheres devem se reunir de forma separada, dois facilitadores poderão coordenar os grupos em paralelo).

Idade: Grupos mistos de pais, crianças/adolescentes, dependendo do tópico e contextos locais.

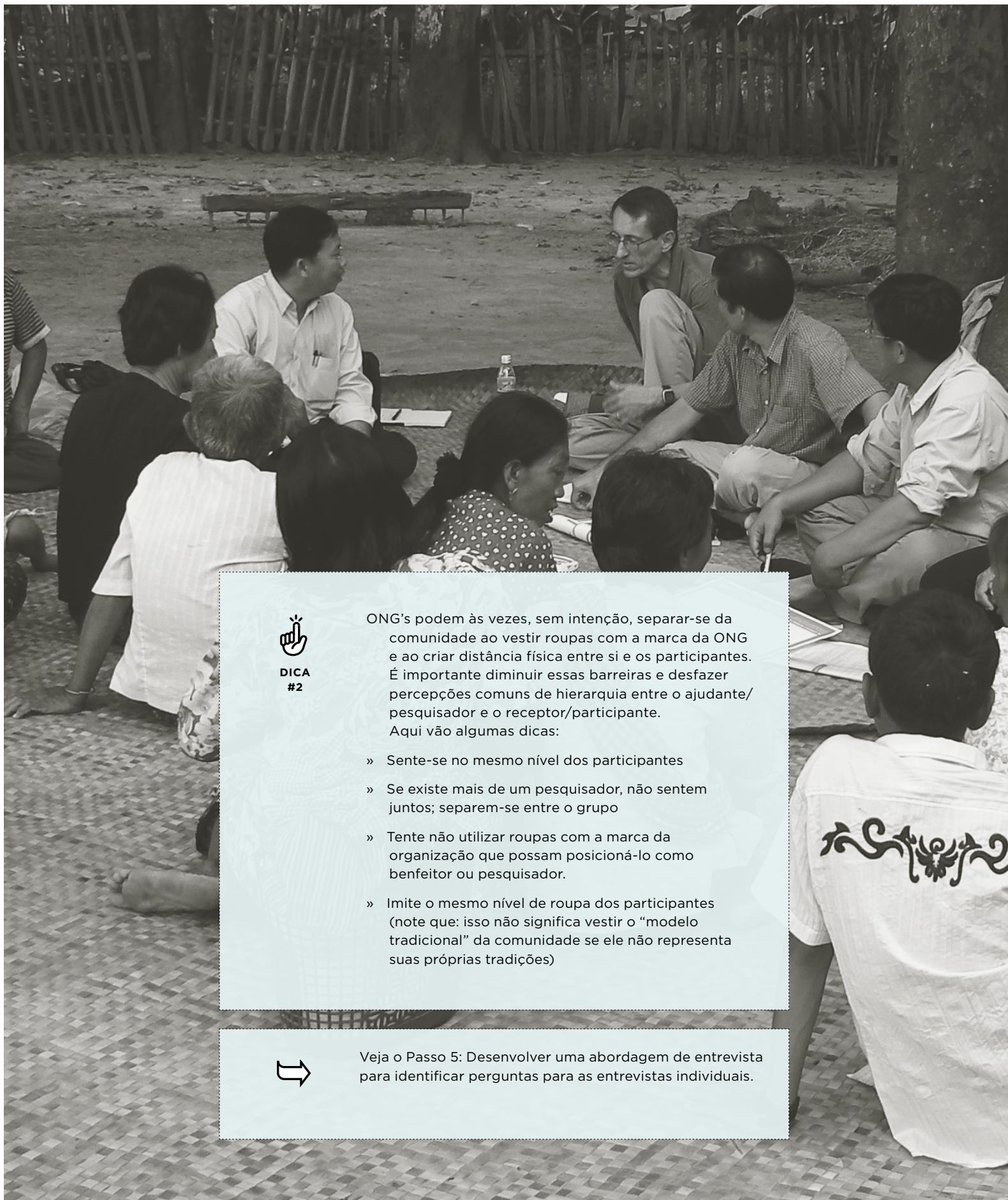


**ATENÇÃO**

Os pontos de vista de homens e mulheres são valorizados de forma igualitária nessa comunidade? Se não, pode fazer sentido conduzir dois encontros, um somente com mulheres e outro somente com homens.

Existem políticos de peso envolvidos (como chefes, administradores locais, etc)? Se sim, as opiniões deles poderão afetar a habilidade de outros de falar livremente.

A comunidade enxerga você como uma fonte de fundos, presentes, ou caridade? Se sim, as interações deles poderão ser influenciadas pelo desejo de acessar benefícios potenciais; poderá ser útil preparar uma introdução que deixe claro o propósito da entrevista e que você não está lá para fazer doações.



#### Notas do Facilitador

**Tempo:**  
2-4 Dias

**Dificuldade:**  
★★★★★

**Passo 1:** Para planejar uma estadia, identifique pessoas que concordarão em hospedar em casa um pesquisador por uma a três noites.

Dependendo dos costumes locais, segurança e barreiras linguísticas, membros da equipe podem ficar nas casas individualmente ou em grupos de duas ou três pessoas.

**Passo 2:** Faça com que a equipe entenda que o objetivo desse exercício é entender como os participantes vivem a sua vida no dia a dia. Notifique a sua equipe para que não traga presentes elaborados, comida ou álcool para a estadia. Entretanto uma pequena colaboração para os mantimentos ou ajuda com os gastos da família é perfeitamente adequado.

**Passo 3:** Diga à equipe que participe da rotina diária da família. Peça que passem tempo na companhia do homem, mulher e crianças da casa e converse com eles. É importante entender como o convívio na casa funciona sob diferentes perspectivas.

4

## MÉTODO: IMERSÃO EM CONTEXTO

Visitar as pessoas onde vivem, trabalham, socializam e mergulhar no contexto das mesmas pode revelar novos insights e oportunidades inesperadas.

A Estratégia Centrada no Ser Humano funciona melhor quando os designers entendem as pessoas que o projeto visa atender não apenas de forma intelectual, mas também experiencial. Tente fazer o que fazem os membros da comunidade e converse com eles sobre suas experiências de vida.



**SEXO**

Em um projeto na parte rural da Índia, algumas pessoas disseram que tradições culturais proíbem mulheres de tocar homens que não são membros diretos da família. Entretanto, ao passar diversos dias no vilarejo, a equipe observou que em diversas ocasiões mulheres treinadas ou uniformizadas foram capazes de tocar homens sem qualquer problema sério. Essas contradições entre o que as pessoas dizem e o que fazem são úteis. Na verdade, observar essas diferenças pode trazer à tona novas oportunidades; por exemplo, projetar um novo serviço de saúde que seja ministrado por mulheres em uniformes.



**EXPERIÊNCIA**

#1

### Trabalhe lado a lado

Passe algumas horas ou dias trabalhando lado a lado com alguém. Ao vivenciar o negócio e suas atividades você poderá ganhar um melhor entendimento de suas necessidades, barreiras e restrições.



**EXPERIÊNCIA**

#2

### Estadia com uma família

Peça a uma família que abrigue 1-2 membros da equipe por algumas noites em sua casa. Isso fará com que a família ganhe confiança e aja com mais naturalidade. Depois da segunda noite, poucos conseguem manter as aparências para os convidados, e a empatia e compreensão que a equipe ganhará aumentará conforme a duração da estadia.



DICA  
#1

**O que as pessoas dizem (e pensam) que fazem e o que realmente fazem nem sempre é a mesma coisa.**

Sem a menor intenção de enganar você, pessoas possuem crenças arraigadas sobre o que fazem no dia a dia que diferem do que realmente fazem. O objetivo não é evidenciar essa falha de percepção ou corrigi-la, mas entender a diferença.



DICA  
#2

**Colocar-se no lugar de outros o capacita a ir além do que dizem as pessoas e entender o que realmente pensam e sentem.**

Estar dentro do contexto significa ganhar empatia através da convivência com pessoas em seus ambientes normais, fazendo as coisas que normalmente fazem. Esse tipo de imersão profunda informa a intuição que usaremos mais tarde para projetar soluções. Nos habilita a assumir a perspectiva dos entrevistados e, assim, nos capacita a tomar decisões de projeto com ela em mente. Obviamente, sempre voltaremos a campo para confirmar na fonte se a nossa intuição nos levou a decisões corretas e descobrir maneiras de melhorá-las.



DICA  
#3

**Imersão profunda mostra compromisso e permanência.**

Trabalhar com uma pessoa por um dia no campo, viver com uma família por alguns dias, ou ajudá-la a levar seus produtos para o mercado são maneiras de mostrar nosso interesse no dia a dia dos participantes. Confiança é algo que leva tempo para ser criado e faz com que as pessoas se sintam à vontade para compartilhar os seus planos e esperanças para o futuro. Muitas ONGs ganham essa conexão profunda após muitos meses de relacionamento. Algumas técnicas como a estadia de uma noite descrita no estudo de caso da próxima página podem acelerar o processo de ganhar a confiança da comunidade.



## 4

## ESTUDO DE CASO

### PASSANDO UMA NOITE NO CAMPO

Em um projeto para aumentar a renda de pequenos agricultores para a IDE Etiópia, a equipe de projeto passou uma noite em Arsi Negelle, Etiópia, onde trabalharam nos campos da família na manhã seguinte. O pernoite permitiu à equipe a ir além das histórias que as pessoas geralmente contam às ONG's e entender os planos mais íntimos do agricultor para o futuro.

A equipe visitou um agricultor chamado Roba na primeira noite e novamente no dia seguinte.

No ínicio, Roba transmitiu a sensação de falta de esperança. Descreveu coisas que aconteceram a ele, em particular a recente redistribuição de terras do governo. Alguns fazendeiros receberam terras em uma área irrigada perto do rio e outros não, ele pertencia ao segundo grupo.

No segundo dia, ele ficou chocado ao descobrir que a equipe ainda estava lá. Seu comportamento mudou completamente. Ele entendeu que a equipe tinha um compromisso com o projeto. Dessa vez ele disse à equipe que tinha um plano para retirar a família da pobreza. Se pudesse conseguir um empréstimo de 200 USD, ele iria comprar um boi para que não precisasse mais pegar o do seu vizinho, o que lhe custava dois dias trabalho. Então alugaria um pedaço de terra na parte irrigada e compraria sementes melhores. Ele deixou de ver a equipe como uma ONG próspera, que estava lá para entregar presentes, e passou a enxergá-la como um parceiro a ajudá-lo no controle de seu próprio futuro.

## 4

## MÉTODO: AUTO-DOCUMENTAÇÃO

Auto-documentação é um método poderoso para observar processos por um período longo de tempo, ou para entender as nuances da vida na comunidade quando o pesquisador não pode estar lá pessoalmente. O registro de experiências, como um diário, permite à equipe entender como os participantes vêem suas vidas, a comunidade e seus relacionamentos.



Recrute diversas pessoas e dê a elas câmeras fotográficas, filmadoras, gravadores de voz ou diários, com instruções. Peça que documentem sua experiência por um período de poucos dias ou semanas. Dê aos participantes instruções sobre como coletar informações relevantes. Quanto mais fácil for a auto-documentação, mais provável será o envolvimento dos participantes.



Geralmente adolescentes e jovens são bons participantes em exercícios de auto-documentação. Jovens gostam de se expressar de maneiras novas e geralmente são menos intimidados pelo processo de documentar suas vidas e a comunidade do que adultos.



Você pode concluir que os seus participantes precisam de uma ajudinha para praticar as técnicas de auto-documentação. Se esse for o caso, mostre exemplos de como outras pessoas fizeram a auto-documentação, ou passe algumas horas com o participante para mostrar-lhe como capturar informação.



Seja sensível a quem tem acesso a quê na comunidade. É importante recrutar homens e mulheres nesse exercício para se ter um equilíbrio de perspectivas. Esteja atento também à classe social, idade e outros fatores que afetem a informação que as pessoas irão coletar e gravar.

### Notas do Facilitador

🕒 Time:  
 2-30 Dias

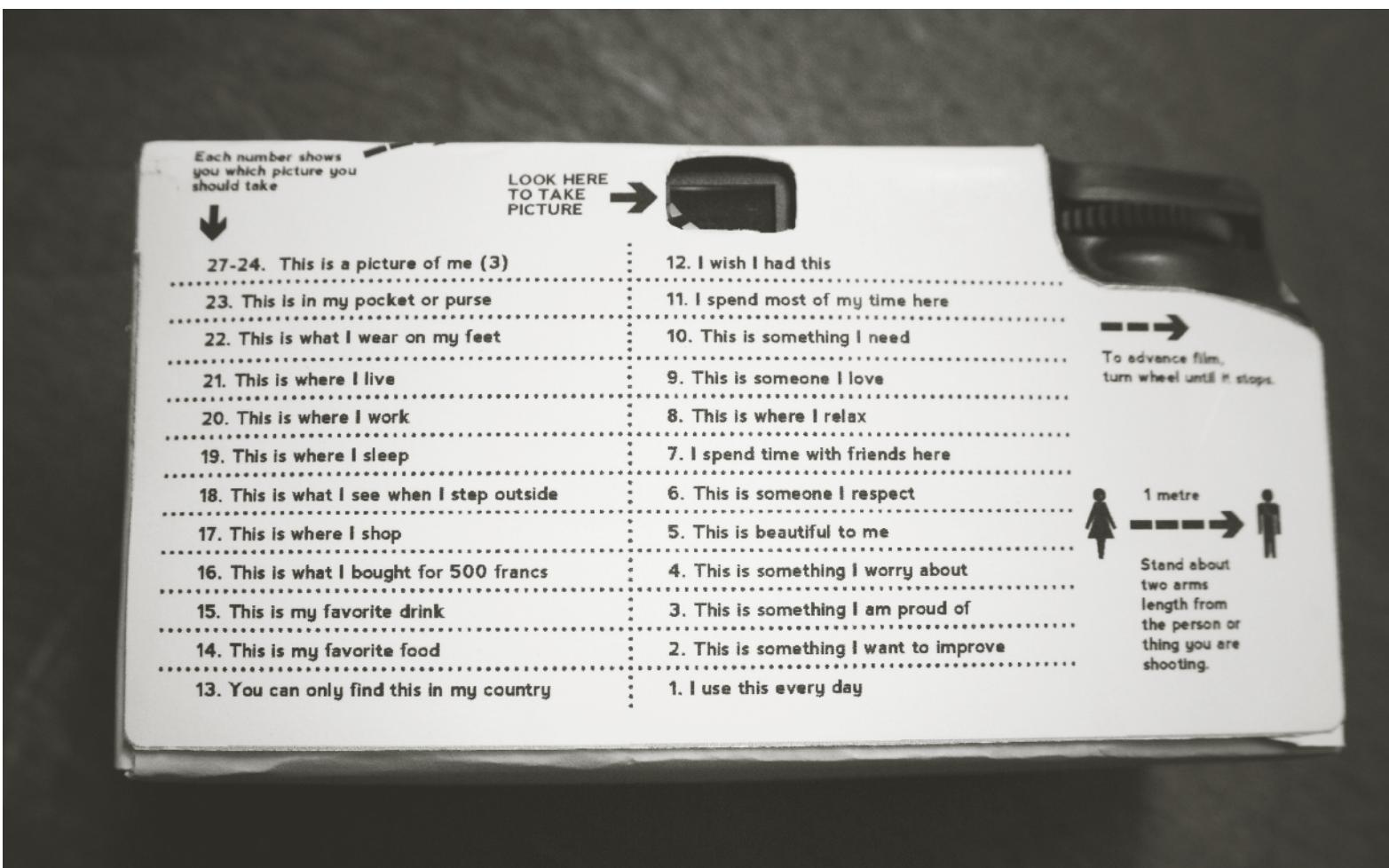
⭐ Difficulty:  
 ★★★☆☆

Passo 1: Decida o que você quer que as pessoas documentem - seus sentimentos, atividades, vida em família, rendimentos ou comportamentos. Com base nisso, decida qual o melhor modo de coletar a informação: fotografias, diários, gravações de voz, etc.

Passo 2: Dé aos participantes ferramentas e instruções para se auto-dокументar durante alguns dias.

Passo 3: Quando você voltar a se encontrar com os participantes, revise o material em conjunto. Lembre-se de não perguntar somente o que documentaram, mas também porque escolheram cada detalhe e o que sentem a respeito de cada um deles.

1. Eu uso isso todos os dias
2. Isso é algo que eu preciso melhorar
3. Tenho orgulho disso
4. Isso me preocupa
5. Eu acho isso bonito
6. Esse é alguém que eu respeito
7. Aqui eu passo o tempo com amigos
8. Aqui é onde eu descanso
9. Alguém que amo
10. Algo de que preciso
11. Passo a maior parte do tempo aqui
12. Gostaria de ter isso
13. Você só encontra isso em meu país
14. Essa é minha comida preferida
15. Essa é a minha bebida preferida
16. Isso é o que eu comprei por 500 reais
17. Aqui é onde eu faço compras
18. É isso que vejo ao sair de casa
19. É aqui que eu durmo
20. É aqui que eu trabalho
21. É aqui que eu vivo
22. É isso que uso em meus pés
23. Essa é minha bolsa ou bolso
24. Essas são fotos de mim.



## 4

# MÉTODO: DESCOBERTA ORIENTADA PELA COMUNIDADE

#### Notas do Facilitador

**Tempo:**  
2-4 Dias

**Dificuldade:**  
★★★★★

Passo 1: Identifique algumas pessoas na comunidade que possam tornar-se bons membros da equipe de projeto. Procure assegurar-se de que sejam indivíduos de confiança e respeitados pela comunidade, sejam honestos e imparciais e não possuam interesse pessoal no resultado do projeto.

Passo 2: Decida como você irá compensar esses indivíduos. Muitas vezes será melhor pagar um salário baseado no que o resto da equipe de projeto esteja ganhando porém, às vezes, uma ajuda não monetária se aplica melhor. Se você tem dúvida, procure aconselhar-se.

Passo 3: Integre esses membros da equipe de projeto em todos os pontos, valorizando seu conhecimento sobre a dinâmica e necessidades da comunidade.

Na maioria dos casos os verdadeiros especialistas em certos tópicos e os que têm mais idéias para o desafio estratégico são pessoas da comunidade ou usuários finais. Considere recrutar membros da comunidade para fazerem o papel de pesquisadores, tradutores, projetistas e/ou informantes chave para o projeto.

Membros bem relacionados da comunidade, líderes respeitados ou pessoas com fama de inteligentes e justas possuem o perfil ideal para parceiros de pesquisa. Ao pedir para pessoas da comunidade que liderem a pesquisa, outros participantes poderão se sentir mais à vontade para expressar suas preocupações de forma honesta. Além disso, através do conhecimento íntimo que possuem da comunidade, esses parceiros de pesquisa podem ajudar a interpretar o significado e as motivações por detrás das declarações dos outros participantes.



#### ATENÇÃO

Políticas comunitárias podem algumas vezes transformar uma pesquisa em uma batalha comunitária por acesso aos recursos do pesquisador e/ou da ONG. Até mesmo quando esses recursos não são reais, a percepção de favoritismo pode ser prejudicial. Antes de começar um projeto utilizando a descoberta orientada pela comunidade, é importante entender as dinâmicas aplicáveis e as relações de poder.



#### EXPERIMENTE

Encontre pessoas na comunidade que tenham perfil inovador ou que tenham feito coisas fora da ordem natural para conquistar o sucesso. Como você poderia se associar a esses indivíduos para buscar inspiração para novas soluções? O que pode ser aprendido ao alavancar suas inovações e conhecimento?

## 4

## MÉTODO: ENTREVISTA COM ESPECIALISTAS

Especialistas podem ser chamados para proverem técnicas e informações em profundidade. Procurar especialistas pode ser útil nos casos em que a equipe precise absorver uma grande quantidade de informação em um curto período de tempo e/ou quando outros já fizeram pesquisas extensas sobre o assunto.

Alguns exemplos de momentos onde é bom entrevistar um especialista:

- » Aprender sobre a história de uma comunidade ou sobre um determinado tópico.
- » Para entender as leis que possam afetar o projeto e a implementação de soluções.
- » Para coletar informações sobre tecnologias recentemente inventadas ou que estão perto disso.

### Notas do Facilitador

⌚ **Tempo:**  
 1.5-3 horas

⭐ **Dificuldade:**  
 ★☆☆☆☆

Passo 1: Identifique as áreas ou tópicos sobre os quais você gostaria de conversar com os especialistas.

Passo 2: Encontre e recrute esses especialistas, explicando o projeto e determinando o tempo que pretende conversar com eles. Tente conversar com pessoas com opiniões diversas sobre os tópicos para desafiar a equipe a pensar de novas formas.

Passo 3: Retorne a esses especialistas durante a fase de feedback do projeto - especialistas podem ser ainda mais úteis quando existe algo tangível a ser discutido.



### ATENÇÃO

A entrevista com um especialista não é um substituto para pesquisas primárias com participantes e comunidades. Muitas vezes especialistas superestimam seu conhecimento ou desenvolvem teorias próprias e tendências que podem inibir a inovação.



### DICA #1

Se possível, entreviste especialistas com diferentes pontos de vista em determinado tópico para balancear os desvios.



### DICA #2

Lembre-se que os verdadeiros especialistas são as pessoas para as quais você está projetando. Não peça soluções aos especialistas ou considere suas idéias como a solução definitiva.

#### Notas do Facilitador

**Tempo:**  
20-60 mins.

**Dificuldade:**



Passo 1: Pense sobre todas as atividades, sentimentos e comportamentos que constituam a experiência completa de seu desafio. Peça à equipe para listá-los.

Passo 2: Próximo a cada atividade, sentimento ou comportamento, anote outras áreas ou situações nas quais eles também ocorram. Por exemplo, se a atividade é "utilizar um aparelho todos os dias na mesma hora", outras situações podem ser, por exemplo, o uso de despertadores, poços, ou telefones celulares.

Passo 3: Peça à equipe que vote na situação que querem observar para se inspirar e organize a observação.

Passo 4: Durante a observação, a equipe deverá fotografar a experiência e tomar notas. Juntos, discutam a experiência e o que pode ser aplicado ao desafio estratégico.

4

## MÉTODO: PROCURANDO INSPIRAÇÃO EM NOVOS LUGARES

Uma das melhores maneiras de inspirar idéias novas é examinar experiências similares em outros contextos, em vez de focar estreitamente no tópico pesquisado. O simples ato de observar contextos diferentes pode trazer à mente novos insights. Por exemplo, um cirurgião pode conseguir insights sobre como organizar seu equipamento médico ao visitar uma loja de ferragens, o funcionário de uma companhia aérea poderá conseguir boas idéias sobre check-in ao observar a recepção de um hotel, um fabricante de cantil de água poderá prestar atenção a outros meios usados pelas pessoas para carregar líquidos ou objetos pesados.



Para identificar ambientes inspiradores, liste todas as atividades distintas ou emoções que construam a experiência que você está pesquisando. Por exemplo, a visita a um médico poderá incluir as seguintes atividades e sentimentos: ficar doente, discutir a visita ao médico com a família, viajar, pagar, e seguir instruções do médico tais como tomar medicamentos ou mudar de hábito. Procure situações que envolvam todas ou alguma dessas atividades e observe-as.



Esse método é mais útil quando você já fez pesquisas e precisa refrescar seus pensamentos.

## 5

## DESENVOLVENDO A ABORDAGEM DE ENTREVISTA

Entrevistar é uma arte que equilibra duas necessidades, a de se obter informações relevantes do entrevistado e a de se conectar como um amigo curioso e empático. Desenvolver intencionalmente uma estratégia para a entrevista é chave para gerenciar esse equilíbrio. Citamos aqui três elementos de entrevista que poderão ajudá-lo a desenvolver a abordagem correta:

### Notas do Facilitador

**Tempo:**  
1-2 Horas

**Dificuldade:**

Passo 1: Produza uma lista de tópicos relativos ao seu desafio estratégico para serem cobertos na pesquisa de campo.

Passo 2: Organize esses tópicos com base nas categorias principais e subcategorias.

Passo 3: Identifique se algum tópico se refere exclusivamente a atividades femininas ou masculinas.

Passo 4: Divida a equipe em grupos de duas pessoas. Distribua para cada grupo uma categoria principal e peça que produzam uma lista de perguntas para fazer no campo baseada nos tópicos listados na categoria principal.

Passo 5: Faça com que cada grupo apresente as suas perguntas para a equipe e levante quaisquer questões adicionais que possam estar faltando.

## MÉTODO: GUIA DE ENTREVISTA

A entrevista semi-estruturada é um elemento chave para habilitar o diálogo e o envolvimento íntimo com os participantes ao mesmo tempo que se mantém o foco em um tópico em particular. A elaboração cuidadosa das perguntas da entrevista levará os participantes por uma jornada mental que vai do específico ao aspirado e ao palpável.



**DICA**  
#1

### ABERTURA

Aqueça os participantes com perguntas que lhes sejam confortáveis.

1. Dados demográficos dos moradores?
2. Quem faz o quê na casa?
3. Histórias de um passado recente

### EXPANSÃO

Sugira uma linha de pensamento mais ampla, mesmo aspiracional, à qual eles podem não estar acostumados em seu dia a dia.

4. Aspirações para o futuro
5. Questões de caráter amplo e sistemático

### SONDAGEM EM PROFUNDIDADE

Mergulhe fundo no desafio em questão e sugira cenários hipotéticos.

6. Fontes de renda
7. Perguntas específicas ao desafio de inovação
8. Conceitos sacrificiais (em detalhes na pág. 42)

How many members  
are in  
family?

is an  
of Hh  
s q

ties do  
make

ng, shop etc.

2). How many children  
do you have?  
Are they in  
school?

Who are in  
successful  
and why

3). What is your  
main source of



#### EXPERIMENTE #1

Comece com um brainstorm nas principais áreas que você gostaria de cobrir durante as entrevistas, como:

- » fontes de subsistência
- » fontes de informação
- » modelos financeiros



#### EXPERIMENTE #2

Use Post-its para registrar questões que correspondam a esses tópicos. Para descobrir, por exemplo, quais as 'fontes de informação' você pode perguntar:

- » Quando você tem um problema na sua vida, com quem você procura se aconselhar?
- » Você ouviu sobre um novo jeito de fazer as coisas no último ano? Onde você ouviu isso?



#### EXPERIMENTE #3

Mova os post-its para que se arranjam em um fluxo lógico baseado na sequência ABERTURA, EXPANSÃO e SONDAGEM.



Crie o seu próprio Guia de Entrevista no final do seu Guia de Campo com base no exemplo da página oposta.

Is your  
prod  
for

5

## MÉTODO: CONCEITOS SACRIFICIAIS

Questões baseadas em cenários ou Conceitos Sacrificiais podem ajudar a tornar mais acessíveis questões hipotéticas ou abstratas. Um conceito sacrificial é uma idéia ou solução criada para ajudar a entender melhor o problema. É um conceito que não precisa ser viável, realizável ou possível já que o seu único propósito é buscar o entendimento mais profundo. Um bom conceito sacrificial incita uma conversa, estimula os participantes a se serem mais específicos em suas histórias, e ajuda a verificar e a desafiar conclusões.

### Notas do Facilitador

**Tempo:**  
30-60 mins.

**Dificuldade:**  
★★★★★

Passo 1: Com base em seu desafio estratégico, identifique uma questão abstrata para a qual você gostaria de obter resposta. Apresente a questão abstrata para o seu parceiro e anote a resposta.

Passo 2: Agora transforme a questão abstrata em um cenário concreto com duas opções. Apresente a questão baseada no cenário para o seu parceiro.

Passo 3: Mude algumas variáveis no seu cenário e apresente a questão novamente.

O que aprendeu ao fazer o questionamento de formas diferentes?



### DICA

Conceitos abstratos difíceis de responder para a maioria das pessoas:

- » Perguntas sobre riscos, seguros e garantias
- » Perguntas sobre comprometimento entre duas variáveis
- » Perguntas sobre retorno de investimentos
- » Perguntas sobre comportamento futuro



### EXPERIMENTE

#### Torne as perguntas menos abstratas criando um Conceito Sacrificial:

Em vez de perguntar: "Quanto você pagaria para reduzir o risco de comprar essa nova tecnologia?", descreva dois cenários para que o participante escolha um. "Que tecnologia escolheria para aumentar a produtividade da sua terra. A primeira tecnologia custa R\$1,000 e vem sem nenhuma garantia. A segunda tecnologia custa R\$1,500 e vem com a garantia de que a partir da segunda colheita, a produtividade de sua terra irá dobrar ou você desiste da tecnologia e recebe o seu dinheiro de volta. Que opção prefere?" Discuta por quê.



**EXPERIMENTE**  
#1

Peça a uma pessoa para comparar o conceito com a maneira como ela faz as coisas atualmente. Você poderá também criar dois conceitos que contrastem entre si ou sejam opostos. As pessoas reagem mais facilmente a conceitos quando estes podem ser comparados a algo.



**EXPERIMENTE**  
#2

Um conceito sacrificial pode ser um cenário apresentado verbalmente ou em figuras e desenhos. Pode ser um objeto que a pessoa possa tocar. Pode ser uma experiência que o participante irá vivenciar.



**EXPERIMENTE**  
#3

Olhe para o seu desafio estratégico e suas grandes questões. Que tópicos você quer explorar em profundidade? Crie conceitos sacrificiais para ajudá-lo a iniciar as discussões corretas.



## 5

## ESTUDO DE CASO

### LOJAS SIMULADAS NA REGIÃO RURAL DE GHANA

Para um projeto de desenvolvimento de franquias de produtos em Ghana, a IDEO criou uma Loja Simulada em vilarejos para entender como as pessoas tomam as decisões de compra. A loja simulada continha produtos de higiene pessoal de marcas locais e internacionais com preços variados.

Na loja, a equipe pode observar as pessoas no processo de tomada de decisão. A equipe observou quanto tempo a pessoa ficava na loja, como era seu processo de orientação, ouviu perguntas comuns e viu os gestos dos clientes para pegar o dinheiro necessário para a compra.

Só depois que um participante olhava a loja e decidia o que comprar (ou decidia não comprar nada) é que a equipe fazia perguntas sobre suas decisões. Por que o participante escolheu comprar (ou não) ao examinar o produto? O que estava considerando ao examinar o produto X ou Y? Qual foi o fator chave para decidir que aquele era o produto correto? Para que estava comprando o produto? Que questões tinha sobre produtos ou marcas familiares comparadas a marcas não familiares?

Construir uma loja real ensinou à equipe como as pessoas se sentem, pensam e agem quando estão tomando decisões de compra. Também ajudou-as a explicar algo abstrato — decisões de compra — utilizando um exemplo concreto e recente — compras na Loja Simulada.

#### Facilitator Notes

**Tempo:**  
20-40 mins.

**Dificuldade:**  
★☆☆☆☆

Passo 1: Proponha que a equipe pratique em grupos de duas pessoas. Ao menos uma pessoa (Pessoa A) em cada grupo deverá ter um telefone celular.

Passo 2: Peça à Pessoa A que explique de maneira simples a seu parceiro (Pessoa B) como cadastra um novo contato no telefone.

Passo 3: Peça que a Pessoa B utilize a técnica de "Mostre-me" com a Pessoa A.

Passo 4: Peça que a Pessoa B utilize a técnica de "Cinco Por Ques" com a Pessoa A.

Passo 5: Peça que a equipe se reúna novamente e pergunte a eles "Que tipo de informações você obteve ao utilizar os Cinco Por Ques". E também "Que tipo de informação você obteve ao usar Mostre-me".

STEP  
5

## MÉTODO: TÉCNICAS DE ENTREVISTA

Ao contar histórias, as pessoas revelam questões importantes e oportunidades existentes em suas experiências diárias. Muitas vezes, o que as pessoas dizem que fazem e o que realmente fazem não são a mesma coisa. Assim é importante não basear a entrevista apenas em perguntas diretas. Aqui vão algumas técnicas para coletar histórias ricas em uma entrevista.



### EXPERIMENTE

Comece com um exemplo simples, tal como a forma como alguém utiliza o telefone celular. Peça a seu parceiro que comece com um "MOSTRE-ME" para entender como ele cadastrou o último contato no telefone. Depois execute a técnica chamada "CINCO POR QUES". Peça a ele que fale sobre o último contato que cadastrou no celular e em seguida pergunte cinco "Por Ques" consecutivos.



### DISCUТА

Compare e contraste os diferentes tipos de informação que você obterá usando as diferentes técnicas. Deixe que isso influencie as suas técnicas de questionamento no campo.

#### **MOSTRE-ME**

Se você está no ambiente do entrevistado, peça a ele/ela que lhe mostre as coisas com as quais interage (objetos, espaços, ferramentas, etc). Tire fotos e faça anotações para ajudar a sua memória mais tarde. Ou faça com que lhe descrevam todo o processo.

#### **DESENHE**

Peça aos participantes que visualizem a experiência através de desenhos e diagramas. Essa pode ser uma boa maneira de derrubar preconceitos e revelar como as pessoas ordenam e executam suas atividades.

#### **5 POR QUES**

Pergunte “Por que”? como resposta a cinco respostas consecutivas. Isso força as pessoas a examinarem e expressarem as razões íntimas para seus comportamentos e atitudes.

#### **PENSE EM VOZ ALTA**

À medida em que os entrevistados executam um processo ou tarefa específica, peça-lhes que descrevam em voz alta o que estão pensando. Isso ajuda a descobrir as motivações, preocupações e razões dos participantes.

#### Notas do Facilitador

⌚ **Tempo:**  
20-40 mins.

⭐ **Dificuldade:**  
★★★★★

Passo 1: Peça para a equipe de projeto olhar para a foto e identificar o que chama a sua atenção. Fique atento para detectar quando as pessoas explicam comportamentos baseando-se em pressupostos (ex. "O homem de branco parece ser um gerente")

Passo 2: Pergunte que experiências anteriores levaram a essa conclusão?

Passo 3: Utilize 'lógica oposta' para questionar o pressuposto (ex. "E se os que estão vestindo jalecos trabalham nas máquinas, e não são supervisores?")

Passo 4: Pergunte como a interpretação mudaria se introduzíssemos uma nova informação (ex. "E se eu dissesse a vocês que nesse lugar branco é cor que os empregados vestem? Como vocês veriam essa cena agora?")

Passo 5: Pergunte para a equipe de projeto o que eles aprenderam com o exercício.

Passo 6: Reafirme a importância de ir a campo com "Mente de Principiante" e de fazer perguntas para as quais você acha que conhece a resposta, porque essas respostas poderão surpreendê-lo.

6

## DESENVOLVER UM MODELO MENTAL

Os exercícios listados nesse passo são valiosos para colocá-lo no modelo mental correto para a pesquisa. Muitas vezes é difícil, mas importante, que especialistas e profissionais deixem de lado o que sabem ao conduzir pesquisas. Manter a mente aberta exige prática. Os três exercícios listados aqui podem ajudá-lo a praticar antes que saia a campo.

- » A Mente de Principiante
- » Observar Vs. Interpretar

### MODELO MENTAL: A MENTE DE PRINCIPIANTE

A Mente de Principiante é fundamental para entrar em um ambiente familiar sem trazer suposições baseadas em experiências anteriores. Isso é difícil de fazer, considerando que interpretamos o mundo com base na experiência e no que acreditamos saber. A lente da experiência pessoal pode influenciar onde colocamos o foco e nos incapacitar para a observação de detalhes importantes.



#### ATENÇÃO

Lembre-se com frequência da necessidade de abordar o seu desafio estratégico com Mente de Principiante, principalmente quando sai em pesquisas de campo.



#### EXPERIMENTE

Aqui vai um exercício para aprender a ver o mundo com os olhos de principiante. Olhe para a foto da página seguinte e responda às seguintes perguntas:

- » O que salta aos olhos? O que está acontecendo?
- » Em que experiências pessoais você se baseou quando olhou para a foto?
- » Como você poderia olhar para a foto como um principiante, sem pressupostos sobre o que está acontecendo?
- » Que perguntas você faria se você não soubesse nada sobre o contexto ou atividade das pessoas da foto?



**Notas do Facilitador**

⌚ **Tempo:**  
20-40 mins.

⭐ **Dificuldade:**  
★ ★ ★ ☆ ☆

Passo 1: Pergunte à equipe "O que você vê acontecendo nesta imagem?". Atente para respostas que contenham uma interpretação implícita e lembre às pessoas que descrevam apenas o que vêem até o momento.

Passo 2: Pergunte "Qual pode ser a razão para esse comportamento?" e permita que a equipe desenvolva pelo menos cinco interpretações para explicar o que está acontecendo.

Se as pessoas estão travadas, jogue no ar uma idéia como: "Essa pessoa está mostrando suas roupas para seus vizinhos como um sinal de prosperidade, por isso as pendura em um espaço público".

Passo 3: Pergunte "Que perguntas vocês fariam para encontrar a resposta verdadeira?" e faça uma lista das perguntas que ajudariam a equipe a descobrir a interpretação correta para a observação.

6

## MODELO MENTAL: OBSERVAR VS. INTERPRETAR

Desenvolver empatia para com as pessoas significa entender seus comportamentos e motivações. Entender o comportamento nos capacita a identificar necessidades físicas, cognitivas, sociais e/ou culturais a que podemos atender com os produtos, serviços e experiências que criamos. Esse exercício nos ajuda a distinguir a observação da interpretação do que vemos, nos revelando os preconceitos e lentes através das quais enxergamos o mundo.



**EXPERIMENTE**

Use a foto da próxima página para a prática de distinguir entre observações e interpretações.

### O QUE VOCÊ ACHA QUE ESTÁ ACONTECENDO NESSA IMAGEM?

Descreva somente o que você vê, não interprete ainda.

### QUAL A RAZÃO PARA ESSE COMPORTAMENTO?

Liste cinco diferentes interpretações possíveis que possam explicar o comportamento dessa pessoa.

### COMO VOCÊ DESCOBRIRIA A RESPOSTA VERDADEIRA?

Liste cinco perguntas que você faria para determinar qual a interpretação correta.





**CRIAR**

**2a EDIÇÃO**



# CRIAR: OBJETIVOS

Para transformar pesquisas em soluções para o mundo real, é preciso passar por um processo intermediário de síntese e interpretação. Isso requer filtrar e selecionar a informação, traduzindo insights sobre a realidade atual em oportunidades para o futuro. Esta é a parte mais abstrata do processo, quando a equipe transformará necessidades concretas dos indivíduos em insights mais gerais sobre a população e modelos de sistemas.

Com as oportunidades definidas, a equipe adotará um ponto de vista generativo para criar centenas de soluções em brainstorms e rapidamente converter algumas delas em protótipos. Durante esta fase, as soluções são criadas somente com o filtro do Desejo em mente.

---

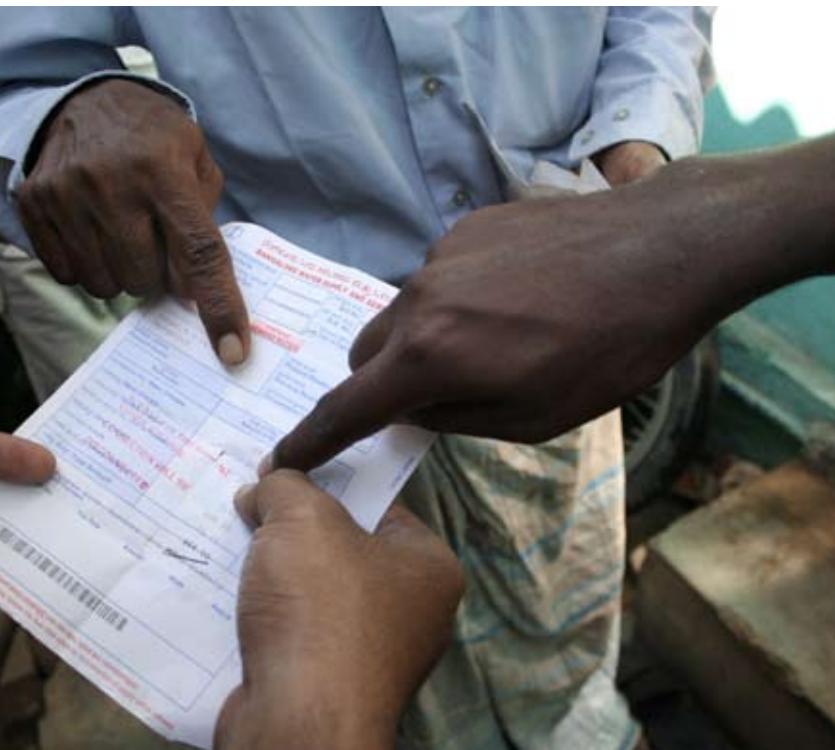
Objetivos da Fase Criar:

- » **ENTENDER OS DADOS**
- » **IDENTIFICAR PADRÕES**
- » **DEFINIR OPORTUNIDADES**
- » **CRIAR SOLUÇÕES**

“ ”

**Uma nova maneira de ir além  
da análise, uma forma de criar  
novas soluções baseadas na voz  
do usuário.**

—IDE VIETNAM





# CRIAR: SAÍDAS

Utilizando o lado esquerdo do cérebro (lógico) e o do lado direito (criativo), esta fase irá traduzir sua pesquisa em direções estratégicas e soluções tangíveis.

---

Ao final da fase Criar, a equipe terá gerado:

- » OPORTUNIDADES
- » SOLUÇÕES
- » PROTÓTIPOS



**Existem quatro etapas principais na fase Criar: síntese, brainstorm, protótipo e feedback.**



# CRIAR: TEORIA

Síntese consiste em fazer sentido do que vimos e ouvimos durante as observações.

## A síntese nos transporta da inspiração para as idéias, das histórias para o direcionamento estratégico

Ao agregar, editar e condensar o que nós aprendemos, a síntese nos capacita a estabelecer uma nova perspectiva e a identificar oportunidades para a inovação.

Um brainstorm com regras como “Deixar de Lado o Julgamento” e “Construir sobre a Idéia de Outros” é um método comprovado de gerar soluções inesperadas.

## O brainstorm nos permite pensar de forma ampla e sem restrições.

O hábito de gerar soluções totalmente impraticáveis incentiva a criação de idéias relevantes e razoáveis. Pode ser necessário gerar mais de 100 idéias (muitas delas medíocres) para que você saia com duas ou três soluções verdadeiramente inspiradas.

A construção de protótipos é uma metodologia para tornar as soluções

tangíveis de forma rápida e com baixo investimento. É uma técnica comprovada para aprender a projetar rapidamente a oferta e acelerar o desenvolvimento de soluções.

## Protótipos são construídos para ajudar a pensar. O processo de tornar idéias reais e tangíveis ajuda a refinar e iterar soluções de forma rápida.

Criar protótipos diferentes, que evidenciem aspectos variados do produto ou serviço, habilita as pessoas a dar um feedback honesto além de evitar que a equipe se apegue prematuramente a uma solução.

Feedback é crítico para o processo de design e envolve os futuros usuários em seu desenvolvimento.

## Feedback inspira as próximas iterações, tornando as soluções mais atraentes para os constituintes.

## 1

## DESENVOLVENDO A ABORDAGEM

### Notas do Facilitador

**Tempo:**  
Dias-Semanas.

**Dificuldade:**  
★★★★☆

Passo 1. Identifique pessoas que possam ser bons membros da equipe de projeto. Os critérios variam de local para local e de desafio para desafio. Por exemplo, você precisa de pessoas bem sucedidas, respeitadas, e/ou politicamente poderosas? Ou seria mais válido ter pessoas que representem o típico membro da comunidade? Ou talvez uma mistura dos dois.

Passo 2. Agende uma sessão de co-projeto ou uma série de sessões que funcione para todos, e explique antes de qualquer coisa os processos e objetivos dessa sessão.

Passo 3. Conduza sessões de co-projeto com foco nas necessidades, objetivos e prioridades da comunidade.

Criar significa desenvolver um entendimento profundo e traduzi-lo em inovações. Existem muitas maneiras de fazê-lo, mas as duas mais comuns são a abordagem participativa e a abordagem empática. Utilize uma ou ambas as abordagens, desenvolva a sua própria, ou procure apoio em técnicas diferentes quando apropriado.

## MÉTODO: CO-PROJETO PARTICIPATIVO

Co-projetar soluções com as pessoas da comunidade pode ser uma excelente maneira de tirar partido do conhecimento local. Você poderá conduzir inovações que são mais adaptáveis ao contexto e com maior probabilidade de adoção.

Considere utilizar o co-projeto participativo quando:

- » você depende bastante do conhecimento local
- » soluções que chegam “de fora” não sejam bem recebidas.
- » a política da comunidade exija



Facilite um workshop de co-projeto. Junte entre 8-20 pessoas da comunidade para projetar soluções para um desafio qualquer. Introduza o desafio contando a eles algumas histórias de problemas ligados ao desafio estratégico. Em seguida generalize essas histórias em declarações do tipo “Como Poderíamos?”. Peça às pessoas que contribuam com suas próprias histórias ou questionamentos do tipo “Como Poderíamos?”. Faça um brainstorm de soluções com os participantes e garanta ter em mãos os materiais corretos para construir protótipos.



**EXPERIMENTE**  
**#2**

Co-projete por um período de tempo mais longo através da imersão contextual. Ao viver com uma família por alguns dias ou semanas, você terá a oportunidade de pedir informalmente que essas pessoas identifiquem problemas e poderá trabalhar junto a elas em suas casas, fazendas, ou comunidade. Essa abordagem é também útil para encontrar problemas novos e desenvolver soluções para eles no momento em que acontecem.



**EXPERIMENTE**  
**#3**

Encontre os melhores especialistas locais. Pergunte a diferentes membros da comunidade quem são as pessoas que consideram bem sucedidas. Agende tempo com estas e explore seus conhecimentos para desenvolver soluções em parceria.



**SEXO**

Garanta que mulheres sejam incluídas na equipe de projeto e membros femininos da comunidade no grupo de co-projeto. Se estiver convivendo com uma família, passe igual tempo com o marido, esposa, demais membros da família e mesmo com as crianças. Quando facilitar uma sessão de co-projeto, avalie se é melhor ter grupos de gênero misto, ou grupos separados de homens e mulheres. Quando procurar especialistas locais e melhores práticas, pergunte quem dentre homens e mulheres, assim como em grupos menos influentes, é considerado especialista.



# 1

## ESTUDO DE CASO

### RECRUTANDO ARTESÃOS LOCAIS COMO CO-PROJETISTAS

Uma ONG e a projetista Kara Pecknold se juntaram a tecelões locais para ajudá-los a expandir a comercialização de seus tecidos e aumentar-lhes o poder aquisitivo. Como os especialistas são os próprios artesãos, a projetista fez com que participassem como co-projetistas e solicitou, como forma de diferenciar seu trabalho, que desenhassem o que faz com que o seu processo de tecelagem seja único.

Alguns desenhos mostravam a planta que esses tecelões utilizam como matéria prima. Ao utilizar as folhas de uma planta invasiva que está prejudicando o meio ambiente na região dos Grandes Lagos da África, esses tecelões estão transformando um problema ambiental em oportunidade econômica. Com base nos desenhos, após discussões, eles apontaram o material que usam como um fator diferenciador, e projetaram o logotipo para os tecelões com base nos desenhos dessa planta.

Solicitar que pessoas locais participem do processo de design é uma forma de alavancar a experiência local. Pode também servir como forma de capacitar as pessoas a participar de seu próprio destino e ajudar a equilibrar a relação muitas vezes desigual entre os membros da ONG e os participantes. Além disso, interagir com os participantes de maneira visual ajuda a diminuir as barreiras criadas pelo idioma.

#### COVAGÁ LOGO: ETAPAS DE PROJETO



## 1

# MÉTODO: PROJETO EMPÁTICO

Criar soluções através da empatia é uma maneira da equipe de projeto juntar a sua experiência com as necessidades reais das pessoas. Empatia significa um entendimento profundo dos problemas e realidade das pessoas para as quais você está projetando. É importante pesquisar dentre muitos grupos diferentes de pessoas e “entrar na pele” dessas pessoas antes da fase Criar, se você estiver utilizando o método de projeto empático. Ao entender as pessoas de maneira profunda, o projeto empático conduzirá a soluções apropriadas e de vanguarda. Esse método, no entanto, desafia a equipe de projeto não somente a entender o problema mentalmente, mas também a criar soluções através de uma conexão profunda com pensamentos e sentimentos dos futuros usuários.

### Nota do Facilitador

**Tempo:**  
Dias-Semanas

**Dificuldade:**  
★★★☆☆

**Passo 1.** Encoraje a equipe a se conectar racional e emocionalmente com os constituintes.

**Passo 2.** Se membros da equipe começarem a julgar ou discriminar os comportamentos ou decisões dos usuários, lembre-os de que o papel deles é o de entender e desenvolver empatia pelas pessoas, não julgá-las.

**Passo 3.** Garanta que a equipe fale com um número suficiente de pessoas na fase Escutar para desenvolverem empatia. Se a equipe de projeto ainda não entende e percebe as razões por detrás do comportamento dos constituintes, volte para o campo e conduza mais pesquisa.

Considere utilizar o projeto empático quando:

- » a equipe de projeto tem as habilidades necessárias para desenvolver soluções
- » você procura soluções “novas para o mundo”
- » políticas comunitárias tornam difícil selecionar alguns indivíduos para trabalhar em conjunto



SEXO

Inclua homens e mulheres na equipe de projeto para garantir o equilíbrio de perspectivas



EXPERIMENTE

Sempre que possível, recrute membros da comunidade com as habilidades necessárias para fazer parte da equipe de projeto.



ATENÇÃO

Projeto empático não é um método no qual idéias pré-concebidas e opiniões são substituídas por pesquisas embasadas e pela conexão com usuários finais. Apesar das soluções estarem sendo geradas pela equipe de projeto, o objetivo é manter sempre as pessoas para as quais você está projetando em mente.



# 1

## ESTUDO DE CASO

### EXAMES DE VISTA PARA CRIANÇAS EM VILAREJOS NA ÍNDIA

A VisionSpring se engajou em um projeto para mudar a sua oferta. Em vez de vender óculos de leitura para adultos em países em desenvolvimento, a VisionSpring queria oferecer exames de vista para crianças.

Em um brainstorm inicial com a equipe da VisionSpring, após a pesquisa de campo, as idéias giraram em torno do fato de que crianças gostam de experiências projetadas para crianças. A equipe da VisioSpring reuniu-se com especialistas, incluindo oftalmologistas pediatras, e viu que o usual era decorar o espaço com animais de pelúcia e brinquedos como forma de fazer as crianças se sentirem mais a vontade.

Durante a fase de construção de protótipos, a equipe de projeto desenvolveu protótipos para o exame de vista para crianças. Daí foram a campo equipados com alguns protótipos para testar e iterar. Usando a tradicional carta com letras (carta de Snellen) para testes oculares, um membro da VisionSpring e um professor executaram o teste ocular. O teste tradicional mostrou-se intimidante para as crianças, fazendo com que muitas chorassem. Para tornar o exame mais confortável menos intimidante, a equipe tentou utilizar uma carta de testes mais divertida, com brinquedos e animais desenhados. No entanto, esse método mostrou-se muito parecido com uma brincadeira, levando ao caos durante o exame.

A equipe então voltou atrás e refletiu sobre um método sério o suficiente para evitar que a sessão de diagnóstico se convertesse em brincadeira, mas não tão sério que pudesse gerar lágrimas.

Sentados em um jardim escolar, a equipe refletiu também sobre as suas próprias experiências como crianças, e lembraram-se das brincadeiras de “casinha”, quando se vestiam com seus amigos para imitar comportamento adulto. Inspirados por esse teatro de papéis invertidos, a equipe pensou: por que não colocar a criança na posição de autoridade? A equipe experimentou um modelo onde as crianças examinariam a vista do professor, e em seguida uns dos outros. Elas se divertiram simulando o comportamento adulto, e não se sentiram intimidadas por seus colegas.

Projeto empático significa pensar a partir das perspectivas dos seus usuários, e fazer tudo o que estiver ao seu alcance para sentir e entender suas experiências. A equipe conectou-se à noção do que é divertido e o que é assustador para crianças, de forma a criar um exame de vista que funcionasse bem para elas.

**Notas do Facilitador**

**Tempo:**  
4 Horas-Dias

**Dificuldade:**

Passo 1. Junte a equipe de projeto em uma sala com bastante espaço nas paredes. Idealmente a equipe deverá estar sentada em círculo.

Passo 2. Distribua Post-its e marcadores. Tenha um flip chart ou folhas grandes de papel por perto, bem como fitas para prender as folhas na parede.

Passo 3. Peça à equipe para capturar suas notas, pensamentos e observações em Post-its conforme falam. Tudo que for contado durante o compartilhamento da história deve ser capturado em nota: história da vida, detalhes da casa, renda, aspirações, barreiras, frases, observações e etc.

Passo 4. Peça que cada membro da equipe compartilhe a história da(s) pessoa(s) com quem se encontrou. Repasse as histórias uma a uma.

Passo 5. Fixe os Post-its no flip chart ou nas folhas de papel na parede. Use uma folha grande por participante. Quando a história do participante estiver terminada, pendure-a na parede e faça o mesmo para o próximo participante. Ao final do compartilhamento de histórias, você terá muitas folhas de papel alinhadas na parede com centenas de notas de Post-its.

2

**COMPARTILHANDO HISTÓRIAS**

Contar histórias significa transformar as histórias que ouvimos durante as pesquisas em dados e informações que poderemos usar para inspirar a criação de oportunidades, idéias e soluções. Histórias são baseadas em pessoas reais e suas vidas, e não meros resumos de informações.

Histórias são úteis por serem registros de eventos específicos, e não declarações gerais. Elas trazem detalhes concretos que nos ajudam a imaginar soluções para problemas específicos.



É melhor compartilhar histórias logo após as entrevistas para que os detalhes não se percam. Um membro da equipe deve contar a história da(s) pessoa(s) com quem se encontrou, enquanto o resto da equipe registra notas em Post-its. Notas devem ser pequenos fragmentos de informação (não mais que uma frase) que sejam facilmente lembrados mais tarde. O grupo deverá estar pensando, “O que essa nova informação traz para o projeto como um todo?” Algumas dicas para contar histórias seguem abaixo

**Seja Específico**

Fale sobre o que realmente aconteceu. Pode ajudar, iniciar histórias com “Uma vez...” ou “Depois disso e daí...”

**Seja Descritivo**

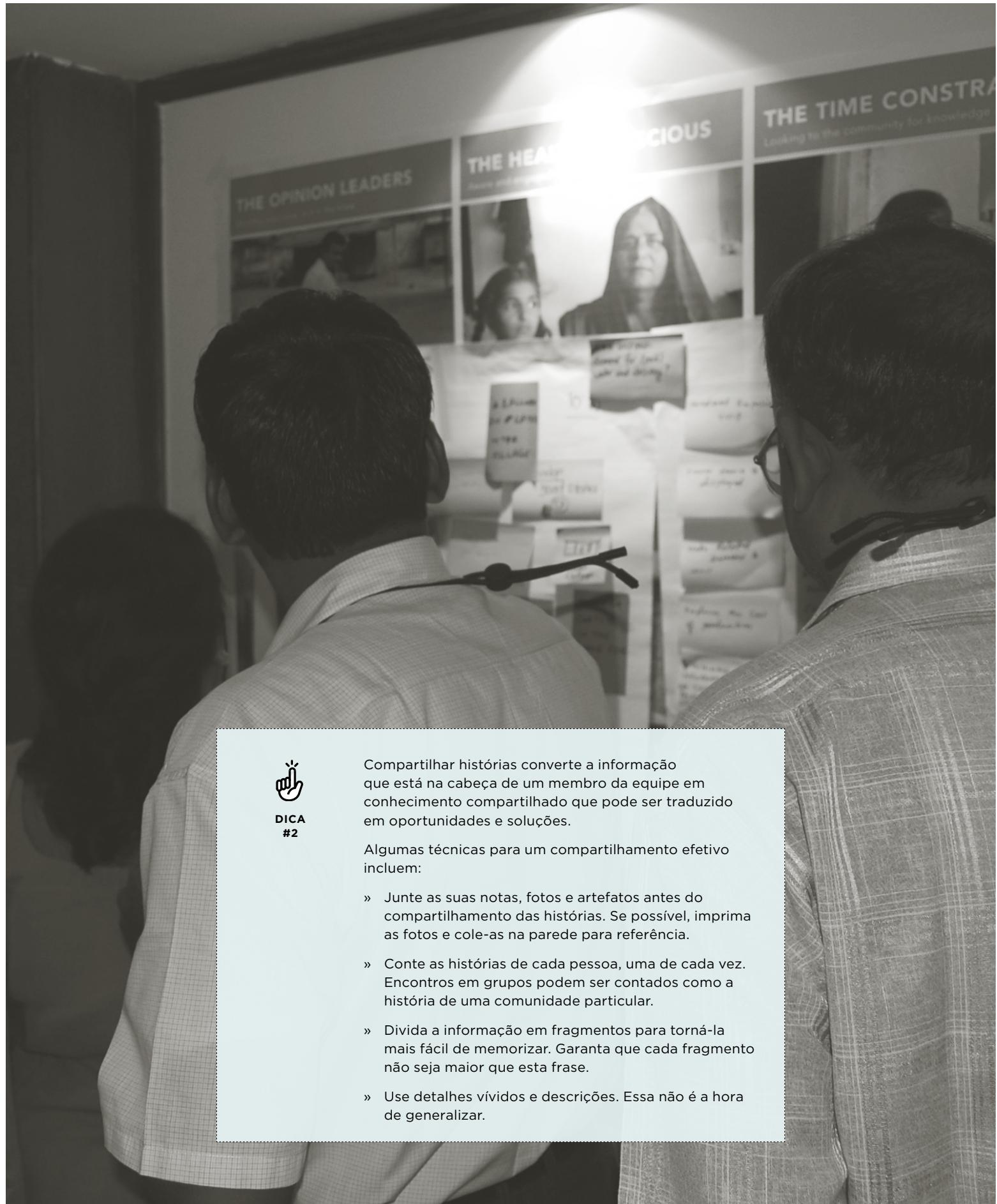
Use os cinco sentidos para dar corpo a sua descrição.

**Siga Regras para Contar**

Cubra os seguintes tópicos: quem, o que, quando, onde, por que e como.

**Tente Evitar:**

- » Generalizações
- » Prescrições (eles deveriam, poderiam...)
- » Criar hipóteses
- » Julgar
- » Avaliar ou Concluir

**DICA  
#2**

Compartilhar histórias converte a informação que está na cabeça de um membro da equipe em conhecimento compartilhado que pode ser traduzido em oportunidades e soluções.

Algumas técnicas para um compartilhamento efetivo incluem:

- » Junte as suas notas, fotos e artefatos antes do compartilhamento das histórias. Se possível, imprima as fotos e cole-as na parede para referência.
- » Conte as histórias de cada pessoa, uma de cada vez. Encontros em grupos podem ser contados como a história de uma comunidade particular.
- » Divida a informação em fragmentos para torná-la mais fácil de memorizar. Garanta que cada fragmento não seja maior que esta frase.
- » Use detalhes vívidos e descrições. Essa não é a hora de generalizar.

# 3

## IDENTIFICANDO PADRÕES

Extrair sentido da pesquisa se faz através da observação de padrões, temas e macro-relações entre a informação. O processo pode ser muitas vezes confuso e complicado, mas é sempre muito recompensador. Observar padrões e conexões entre os dados irá conduzi-lo rapidamente para soluções do mundo real. Existem diversos passos listados aqui para conduzi-lo através do processo, utilize-os seletivamente com base no contexto de cada caso.

- » Extrair Insights Principais
- » Encontrar Temas
- » Criar Estruturas

### Notas do Facilitador

**Tempo:**  
45-60 mins.

**Dificuldade:**  
★★★☆☆

**Passo 1.** Peça a equipe que vá à parede que contém todas as histórias e que escolham 5 post-its principais (histórias, frases, observações) que sejam os mais surpreendentes, interessantes ou provocativos.

**Passo 2.** Agrupe esses Post-its em linhas de pensamento.

**Passo 3.** Escreva de maneira sucinta, para cada grupo, um insight que sumarize o principal resultado em um novo post-it.

**Passo 4.** Coloque esses Post-its de insight onde todos possam vê-los.

## MÉTODO: EXTRAIR INSIGHTS PRINCIPAIS

Descobrir insights consiste em trazer luz e clareza para significados previamente ocultos.

### O QUE É UM INSIGHT?

- » Insights são revelações – coisas inesperadas que nos fazem prestar atenção.
- » Insights extrapolam histórias individuais para verdades mais abrangentes.
- » Insights nos permitem ver o desafio estratégico sob outra luz.

### Por exemplo, a combinação entre uma observação e uma frase dita em uma entrevista originou o seguinte insight:

Observação: Fazendeiros baseiam-se em informações de amigos e vizinhos, mesmo sabendo que seus conhecimentos são limitados.

Frase: “Se o Agente vivesse fora da minha área, eu iria querer visitar a sua fazenda para ver a produção.”

Insight: O processo de ganhar a confiança e o compartilhamento de conhecimento acontecem através do ‘ver para crer’.

DICAS  
#1**Selecione a informação principal**

Procure as informações nas histórias. Elimine detalhes que não sejam importantes - essa é a hora de se livrar de alguns dos detalhes. Escolha as informações que achar surpreendentes, interessantes ou que sinta valer a pena perseguir.

DICAS  
#2**Agrupe fragmentos de pensamentos.**

Alguns dos pensamentos são correlacionados? Se este for o caso, agregue-os. Tome diversos fragmentos de informação e reescreva-os como um insight principal.

DICAS  
#3**Trabalhe no mesmo nível**

Assegure-se de que todos os insights estejam no mesmo nível — que sejam todos macro pensamentos. Se você achar que alguns dos insights sejam de nível mais baixo, julgue se devem ser trazidos a um nível mais alto. Se precisarem ser reduzidos de nível isso significa que talvez se encaixem melhor no papel de evidências que informam e dão sustentação ao insight.



## 3

# ESTUDO DE CASO

## ENCONTRANDO INSIGHTS PARA CAMPANHAS EFICIENTES JUNTO A FAZENDEIROS

Na Etiópia, a equipe da IDE estudou informações geradas no exercício Compartilhando Histórias e extraiu mais de 20 insights principais. Quase metade destes insights vieram diretamente de Post-its escritos e a outra metade foi gerada através de informações avulsas que a equipe coletou durante o processo de compartilhamento de histórias.

Alguns dos insights que a equipe identificou foram:

- » A escola é um canal vital para a distribuição de informação
- » Existe a necessidade forte de uma alternativa ao empréstimo de bois
- » Comprar com crédito é o padrão
- » A mídia vende bombas de água

#### Notas do Facilitador

**Tempo:**  
30-60 mins.

**Dificuldade:**  
★☆☆☆☆

Passo 1. Peça à equipe que vá até a parede ou quadro onde colocaram os Post-its com os elementos principais das histórias e selecione as 5 frases mais interessantes, observações e/ou insights.

Passo 2. Em um novo quadro, ordene esses em temas.

Passo 3. Assegure-se de que os temas estão no mesmo nível. Se um tema for muito específico, peça a equipe que encontre uma idéia mais abrangente. Se um tema for muito aberto ou tiver muitas idéias diferentes abaixo dele, peça que o quebrem em diversos grupos.

Passo 4. Quando terminar de reordenar, dê a cada tema um título em um novo Post-it. Garanta que exista espaço suficiente entre ou abaixo das diferentes categorias para facilitar o próximo passo de identificação de oportunidades.

3

## MÉTODO: ENCONTRANDO TEMAS

Encontrar temas consiste em explorar as semelhanças, diferenças, e inter-relações entre informações.

Algumas maneiras de fazê-lo incluem:

#### Descubra categorias e grupos

Ordene os seus achados em categorias ou grupos. Quais idéias estão relacionadas?

#### Considere o relacionamento entre categorias

Procure padrões e tensões na maneira como os seus temas se relacionam uns com os outros. Estão todos no mesmo nível? Ou estão falando de coisas diferentes?

#### Agrupe e reagrupue

Decomponha e analise os dados de várias maneiras para encontrar significados. Tente mover os Post-its para formar novos grupos.

#### Procure o feedback da equipe

Explique grupos recentes e temas para a equipe. Aprenda com seu feedback e tente agrupamentos alternativos.



EXPERIMENTE

#### Tente a técnica P.O.I.N.T.

Traduza os Problemas e Necessidades identificados na narração de histórias (veja Método anterior) em insights e temas.

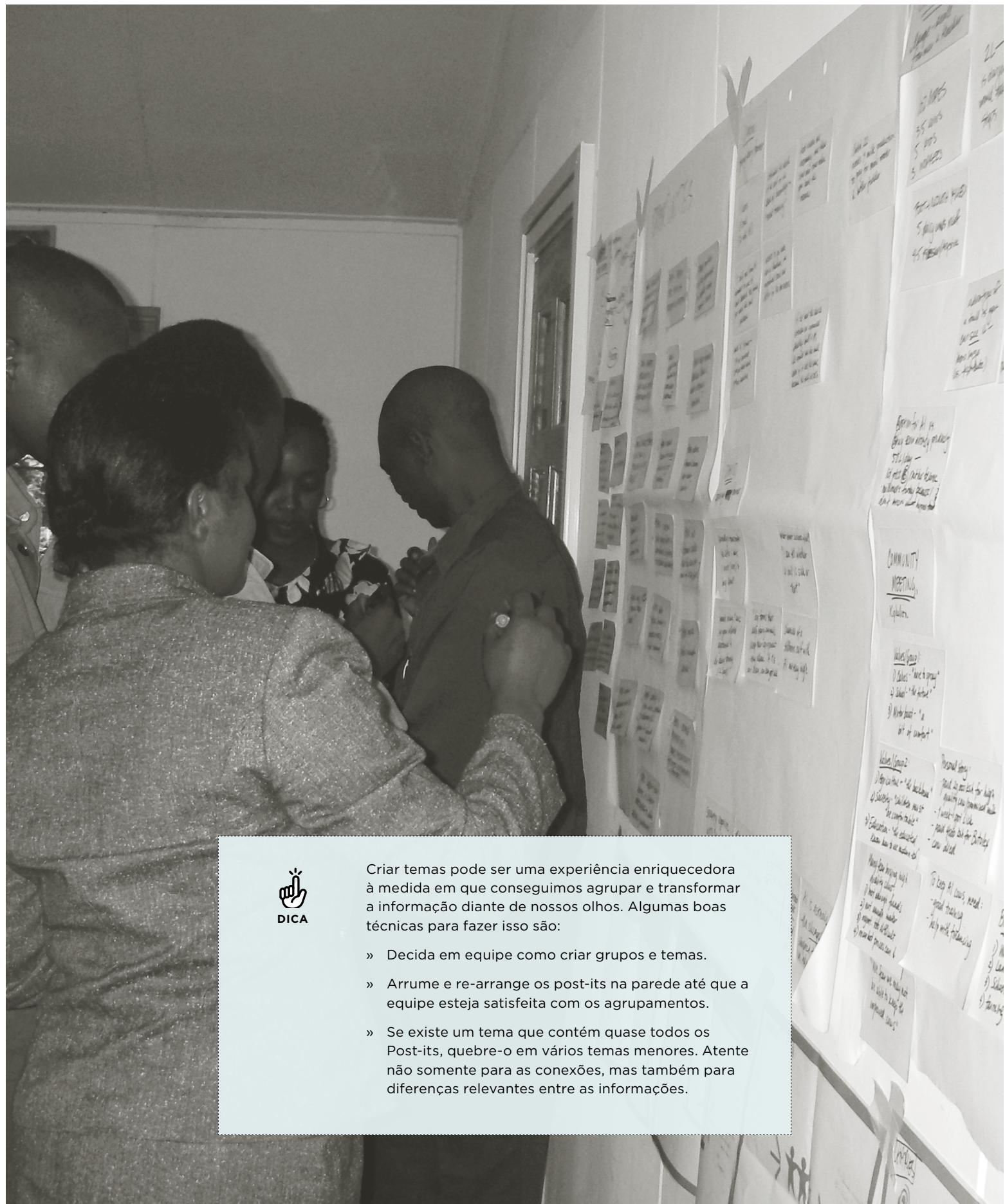
P = Problemas

O = Obstáculos

I = Insights

N = Necessidades

T = Temas



DICA

Criar temas pode ser uma experiência enriquecedora à medida em que conseguimos agrupar e transformar a informação diante de nossos olhos. Algumas boas técnicas para fazer isso são:

- » Decida em equipe como criar grupos e temas.
- » Arrume e re-arrange os post-its na parede até que a equipe esteja satisfeita com os agrupamentos.
- » Se existe um tema que contém quase todos os Post-its, quebre-o em vários temas menores. Atente não somente para as conexões, mas também para diferenças relevantes entre as informações.

### 3

## MÉTODO: CRIANDO ESTRUTURAS

### Notas do Facilitador

**Tempo:**  
1-2 Horas

**Dificuldade:**

Nem todo desafio estratégico irá resultar ou precisar de estruturas. Se a equipe não considera que esse passo seja necessário para o desafio, pule-o.

**Passo 1.** Preste atenção aos momentos do compartilhamento de histórias nos quais o tópico apresentado se encaixa em um sistema maior ou está ligado à outra peça de informação.

**Passo 2.** Quando a equipe sugerir estruturas maiores e sistêmicas ou relacionamentos entre informações, pergunte a eles se podem desenhar o que estão dizendo. Considere os exemplos de tipos de estruturas descritas aqui.

**Passo 3.** Dê um tempo para a sua equipe desenhar e redesenhar a estrutura diversas vezes até que sintam que ela representa exatamente o que querem dizer.

Estruturas permitem situar as informações das histórias em um contexto mais abrangente.

### O que é uma estrutura

Uma estrutura é a representação visual de um sistema. Ela mostra os diferentes elementos ou atores em jogo e evidencia os relacionamentos entre eles.

### Usando a sua estrutura

Uma boa estrutura irá ajudá-lo a ver os problemas e relacionamentos de forma mais clara e mais holística. Discuta o que a estrutura significa para os participantes, para outros atores na comunidade, e para a sua organização. Use a estrutura para desenvolver ou aprimorar os insights principais. Capture esses insights e adicione-os à sua lista crescente de insights.



SEXO

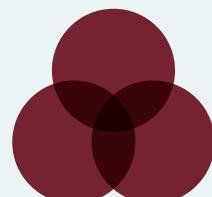
Em muitos casos faz sentido criar duas estruturas diferentes: uma considerando a perspectiva das mulheres da comunidade e outra o ponto de vista dos homens. Para entender se você precisa dedicar atenção às diferentes necessidades de homens e mulheres, pergunte a você mesmo:

- » Como as histórias das mulheres diferem das dos homens?
- » O gênero é, por si só, um tema?
- » As mulheres contam histórias sobre atividades no lar, oportunidades de renda e barreiras, e relacionamentos de mercado diferentes das dos homens?

Se você respondeu sim a essas questões, considere criar duas estruturas diferentes que irão conduzir a diferentes áreas de oportunidades para homens e mulheres.



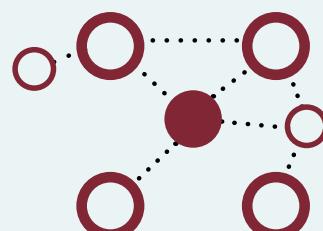
Se você está tendo dificuldade para visualizar a sua própria estrutura, aqui estão alguns tipos comuns de estruturas que tendem a aparecer repetidas vezes.

**DICA**

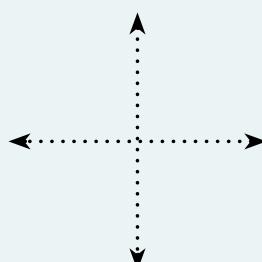
**Diagrama de Venn**



**Mapa Processual**



**Mapa Relacional**



**Matriz Dois por Dois**

#### Notas do Facilitador

**Tempo:**  
40 mins. - 2 horas

**Dificuldade:**  
★★★★★

**Passo 1.** Prepare a equipe para iniciar a definição de áreas de oportunidade dizendo a eles que esse é o momento em que irão começar a mover-se da análise da informação para a criação de novas idéias.

**Passo 2.** Distribua Post-its e marcadores para todos da equipe. Peça à equipe que anote as oportunidades começando com as palavras "Como Poderíamos...?"

**Passo 3.** Separe ao menos 15 minutos para cada tema gerando oportunidades para o tema. Coloque os Post-its próximos da área do tema.

**Passo 4.** Se a equipe ficar travada, leia os insights de cada área tema como forma de impulsionar a criatividade da equipe. Por exemplo, para cada insight postado, peça à equipe que crie pelo menos uma declaração "Como Podemos...?"



## criando ÁREAS DE OPORTUNIDADE

Uma vez que tenha extraído os temas e padrões das coisas que ouviu, você pode começar a criar áreas de oportunidade. O processo de traduzir insights em oportunidades consiste em mover-se do estado atual para o de vislumbrar possibilidades futuras.

### O QUE É UMA ÁREA DE OPORTUNIDADE

- » Uma área de oportunidade é um passo para a geração de idéias.
- » Oportunidade é a rearticulação dos problemas ou necessidades encontrados de forma a inspirar a geração de novas idéias.
- » Uma área de oportunidade não é uma solução. Ao contrário, sugere mais que uma direção e possibilita à equipe criar muitas soluções.

### MODELANDO ÁREAS DE OPORTUNIDADE

Oportunidades começam com a frase "COMO PODERÍAMOS ...?" para criar um modelo mental que sugira possibilidades.



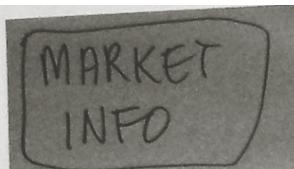
**DICA #1**

Comece cada declaração com "COMO PODERÍAMOS...?" se preferir, abrevie-a nos Post-its como "CP."



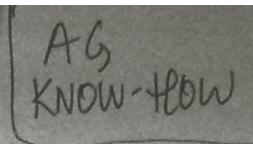
**DICA #2**

Utilize Post-its de cores diferentes para insights e oportunidades. Isso o ajudará a visualizar insights separados de oportunidades no passo seguinte.



Try to research all products in market

HMW provide real-time market information?



GOOD FARMING PRACTICES CAN

HMW... LEVERAGE LOCAL MODEL FARMERS AS A SOURCE OF AG KNOW-HOW

a successful farmer goes to the market to observe what is well and what plants are

key factors to compete make products go

finding market substitution opportunities path



Cuidado com áreas de oportunidade que são, elas mesmas, soluções. Parte essencial da criação de soluções inovadoras é evitar que a equipe ou você mesmo chegue rápido demais à conclusão.

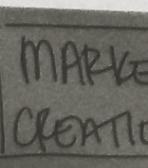
(e.g. mushrooms)



Almeje quantidade e não qualidade nessa etapa.



Quando estiver reduzindo as oportunidades a 3 ou 5 CPs para o brainstorm, selecione algumas que estão intencionalmente fora do seu atual projeto ou capacidade. Nesse ponto, filtre com base no que é Desejável para os consumidores, e não no que é Viável para a organização.



POST-PROCESS INCREASES QFCROPS FROM TECHNOLOGY



Se sua oportunidade mais parece uma solução específica, teste-a perguntando-se, "Por que ofereceríamos essa solução?" ou "Que necessidades dos clientes serão atendidas por essa solução?" Aqui vai um exemplo:

#### Insight

O processo de ganhar a confiança e o compartilhamento de conhecimento acontecem através do 'ver para crer'.

#### Solução

Treinamento oferecido pelos membros da comunidade para ensinar aos seus amigos e vizinhos sobre tecnologias ou comportamentos que funcionaram para eles. Esta é uma solução.

Pergunte: Que necessidades serão atendidas com essa solução?

Resposta: A necessidade de expandir o conhecimento dos membros da comunidade utilizando agregadores locais de informação.

#### Oportunidade

Como poderíamos melhor educar e informar os agregadores locais de informação? ou então, Como poderíamos apoiar o uso de novas tecnologias por pessoas do local que são agregadores de conhecimento?

HMW introduce farmers to new crops?

HMW give farmer neutral info about insecticide

HMW... LINK FARMERS WITH BEST PRACTICES (FROM INSTITUTIONS OTHER COUNTRIES, COUNTRIES)

HMW package info to make it saleable?

HMW TO ZOED / ARED

pay for or New Techno

#### Notas do Facilitador

⌚ **Tempo:**  
45-60 mins.

⭐ **Dificuldade:**  
★★★★★

Passo 1. Prepare de 3 a 5 oportunidades do tipo "Como Poderíamos ...?" dentre as geradas anteriormente. Coloque cada oportunidade registrada em Post-it em uma parede ou quadro separado. Dê Post-its e um marcador para cada pessoa.

Passo 2. Lembre as pessoas das regras do brainstorming. Peça que sejam específicos sobre as idéias que estão propondo. Use marcadores grossos (não canetas) para que todos possam ver e entender a idéia. Escreva apenas uma idéia por Post-it.

Passo 3. Como exercício de aquecimento, peça ao grupo que gere uma lista de barreiras relacionadas à oportunidade.

Passo 4. Proteja os participantes fazendo com que as Regras do Brainstorm sejam seguidas. Se o ritmo de criação de idéias diminuir, alerte o grupo para que pense em uma das barreiras listadas durante o aquecimento. Ou que compartilhe uma história da pesquisa para despertar a criatividade (ex. "Que idéias encorajaram João a aderir ao medicamento?")

Passo 5. Quando as idéias realmente diminuírem de ritmo, mude para uma nova área de oportunidade. Isso poderá levar de 15-30 minutos por CP.

5

## BRAINSTORM DE NOVAS SOLUÇÕES

O brainstorm nos dá permissão para pensar de forma abrangente e sem qualquer restrição organizacional, operacional ou tecnológica.

Algumas pessoas acham que brainstorms são conversas sem disciplina. Porém um brainstorm produtivo envolve muita disciplina e alguma preparação.

A prática de gerar soluções sem aplicação prática frequentemente fornece o impulso para idéias relevantes e razoáveis. Pode ser que seja necessário gerar 100 idéias (muitas delas ridículas ou impossíveis) para chegar às que são verdadeiramente inspiradas.



DICA

### AS SETE REGRAS DO BRAINSTORM

#### » Adie o julgamento

Não existem más idéias nesta etapa. Haverá tempo mais tarde para julgá-las.

#### » Estimule idéias radicais

Quase sempre são as idéias radicais que geram inovação. É sempre mais fácil trazer idéias à realidade mais tarde!

#### » Construa sobre as idéias dos outros

Pense em "e..." em vez de 'mas...'. Se você não gosta de alguma idéia, desafie a si mesmo a construir algo sobre essa idéia e torná-la melhor.

#### » Mantenha o foco no tópico do brainstorm

Os melhores resultados são obtidos quando todos mantiverem a disciplina.

#### » Seja visual

Tente recrutar o lado lógico e o lado criativo do cérebro.

#### » Somente uma conversa por vez

Permita que idéias sejam ouvidas para que outras idéias se criem sobre elas.

#### » Almeje quantidade

Estabeleça um objetivo alto para o número de idéias a serem criadas no brainstorm e ultrapasse-o! Lembre-se de que não há necessidade de explicar exaustivamente a idéia já que ninguém está julgando. Idéias devem fluir rapidamente.



### Aquecimento do Brainstorm

Use esta atividade para colocar a equipe em um estado mental aberto e energizado para o brainstorm.

Arranje um parceiro. A Pessoa A irá criar diversas idéias sobre negócios potenciais que pretende iniciar. (Como alternativa pode ser usado o planejamento de um evento, como férias em família e a escolha de lugares para visitar).

#### Primeiro Round:

A Pessoa A traz uma idéia seguida de outra. Pessoa B deve dizer não para cada idéia e justificar o por que não funcionaria. Faça isso por 2 ou 3 minutos.

#### Segundo Round:

Agora a Pessoa B traz idéias de negócio ou evento, uma atrás da outra. A Pessoa A deve dizer SIM para cada idéia e construir sobre ela para torná-la ainda maior. Faça isso por 2 ou 3 minutos.

Em grupo, discuta como foram essas duas experiências. A experiência do segundo round é o ambiente que a equipe deverá criar para um brainstorm bem sucedido.

#### Notas do Facilitador

**Tempo:**

45-60 mins.

**Dificuldade:**



**Passo 1.** Peça à equipe que se junte em grupos de 2 a 4 pessoas. Equipes pequenas permitem que todos tenham um papel.

**Passo 2.** Peça às equipes que escolham uma solução dos quadros de brainstorm. Você pode oferecer a escolha entre vários critérios: duas equipes trabalhando nas soluções pelas quais "estão mais apaixonados", um grupo na solução "mais viável" e um grupo em uma "bem distante" ou de "longo prazo".

**Passo 3.** Instrua as equipes a não gastar mais do que 30-45 minutos para tornar a sua solução tangível, usando uma das formas de desenvolvimento de protótipos descritas aqui ou criando novas.

**Passo 4.** Dê a cada equipe 5 minutos para compartilhar sua idéia com o grupo todo e receber um feedback inicial. Incentive as equipes a interpretar a experiência de uso como atores, mesmo quando trabalhem com um protótipo de papel. Peça às pessoas que identifiquem que necessidades dos consumidores o protótipo atende e que perguntas chaves ainda não foram respondidas.

# 6

## TRANSFORMANDO IDÉIAS EM REALIDADE

A intenção ao construir protótipos é “construir para pensar” – criar soluções que possam ser comunicadas a outros para tornar a idéia melhor. Construir protótipos permite que idéias se tornem tangíveis e sejam testadas e avaliadas por outros de forma rápida e barata antes que você se apegue a uma idéia específica.

### O que é construir protótipos?

- » **CONSTRUA PARA PENSAR:** Protótipos são ferramentas descartáveis utilizadas na fase de desenvolvimento do conceito, para ajudar a gerar mais idéias e avaliá-las. Protótipos são uma forma poderosa de comunicação e nos forçam a pensar realisticamente sobre a maneira como alguém interagiria com o conceito.
- » **SIMPLES, RÁPIDO, CORRETO:** Protótipos não são preciosos. Devem ser construídos da maneira mais simples e rápida possível.
- » **RESPONDA PERGUNTAS:** É essencial saber qual é a pergunta que o protótipo deverá responder, que poderá ser, por exemplo, sobre o conceito ser desejável, útil, fácil de usar, viável, ou possível.

### Por que construir protótipos?

- » Para desenvolver o entendimento profundo do significado da idéia e para revelar as questões que a equipe deve responder.
- » Para criar um diálogo interno sobre como o conceito funciona e criar uma comunicação externa sobre o conceito.



**DICA**

### Imagine a Proposta de Valor

Para cada protótipo, responda às questões abaixo para começar a construir o valor da idéia:

- » Quem irá se beneficiar com a idéia? Qual o seu valor para os clientes finais?
- » Por que e como essa idéia é melhor do que as alternativas?
- » Quanto vale esse benefício para os clientes?
- » Quanto estão dispostos a pagar por esse benefício?
- » De que maneira esse pagamento pode ser coletado?



DICA

### FORMATOS COMUNS DE PROTÓTIPOS



**Modelos:** O modelo físico de um produto, como o apresentado acima, faz com que uma idéia de duas dimensões ganhe vida em três dimensões. Utilizar material simples e barato permite que você construa rapidamente protótipos de baixa fidelidade.



#### Storyboards:

Imagine a experiência completa do usuário através de uma série de imagens ou desenhos.



#### Teatro:

A experiência emocional com um produto ou serviço é muitas vezes melhor expressa por membros da equipe atuando como constituintes ou consumidores.



#### Diagramas:

Mapear é uma maneira ótima de expressar espaço, processo ou estrutura. Considere como as idéias se relacionam umas as outras, e como a experiência muda com o tempo .

**Notas do Facilitador**

**Tempo:**  
1-1.5 Hora

**Dificuldade:**

Passo 1. Peça aos membros da equipe que se preparem para mostrar como apresentarão as suas soluções para os participantes. Não é necessário dar a eles informações adicionais sobre a organização.

Passo 2. Faça as equipes praticarem apresentando as soluções para o resto do grupo — dramatizações são especialmente eficazes. Convide outros a ajudar a simplificar e tornar mais clara a apresentação e identificar questões chave a serem respondidas pela pesquisa.

Passo 3. Peça às equipes que criem um script padrão de forma que a solução seja apresentada de forma consistente em cada uma das sessões de feedback. Anote questões chave para perguntar em seguida.

Passo 4. Quando apresentar a sessão de feedback para o grupo de clientes, peça que sejam o mais honestos possíveis em seu feedback — mesmo que este seja negativo — e que a equipe não gastou muito tempo criando os protótipos.



## COLETANDO FEEDBACK

Depois que as soluções foram geradas, é hora de apresentá-las aos participantes e coletar feedback.



Não invista muito tempo aperfeiçoando as idéias antes do feedback — o objetivo, ao se incluir consumidores, é o de mudar ou evoluir as soluções, e não provar que são perfeitas. O melhor feedback é o que faz você pensar e reprojetar.

### Como solicitar feedback

Uma boa maneira de solicitar feedback honesto é apresentar às pessoas diversas soluções. Quando um só conceito é apresentado, as pessoas relutam em criticar. No entanto, quando há espaço para comparações e contrastes, as pessoas tendem a falar mais honestamente.

### De quem solicitar feedback

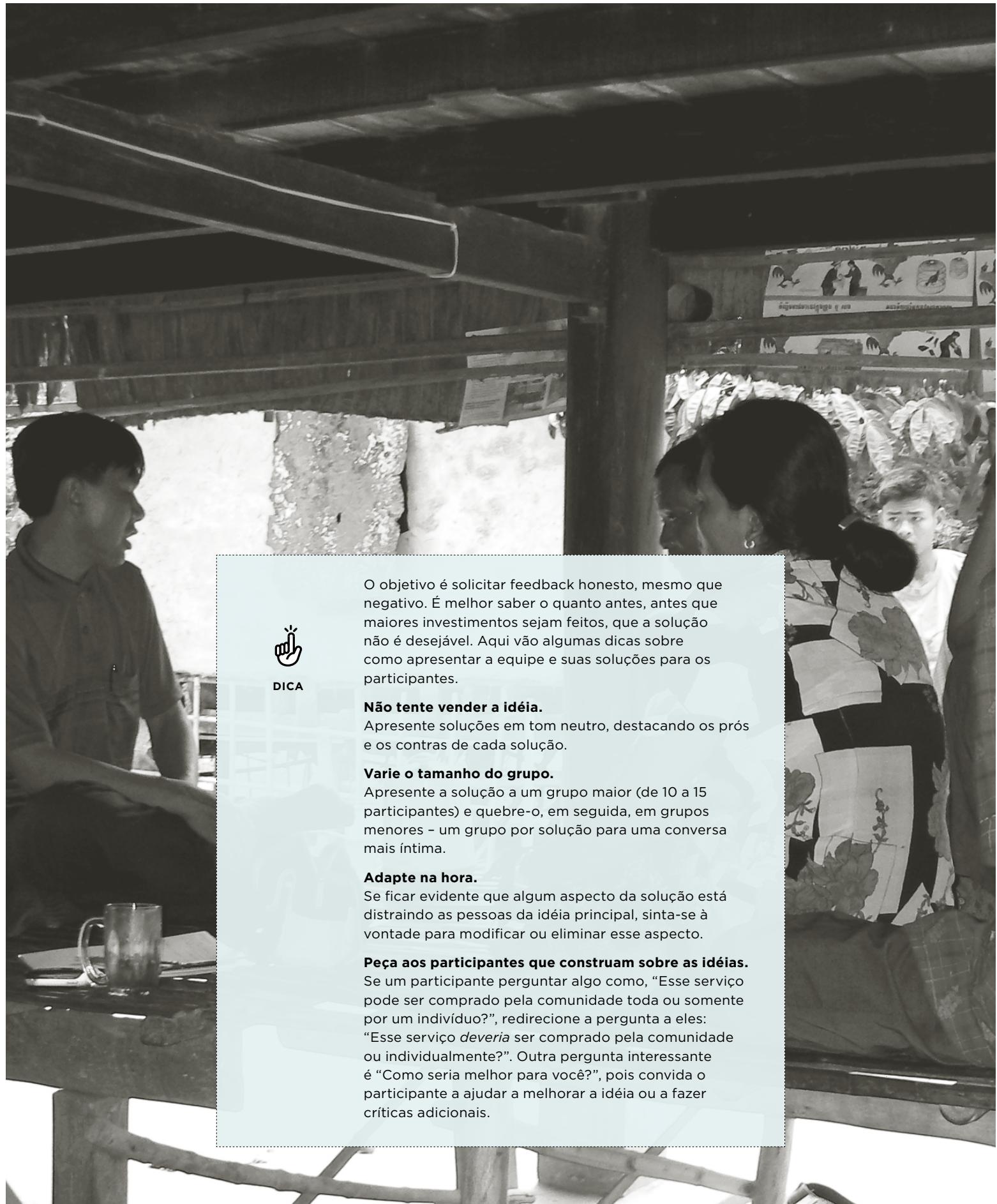
Falar com participantes de regiões diferentes daquelas em que você pesquisou é uma forma de explorar o potencial de generalização de uma solução. Você poderá optar por um grupo misturado de pessoas que já participaram da pesquisa e outras novas.

Tente incluir todos os interessados no conceito; inclua, junto com o usuário final, fabricantes, instaladores, provedores de serviços, distribuidores, varejistas, etc.

### Que questões desejamos responder?

Liste de 3 a 4 questões por protótipo a serem respondidas sobre a capacidade do conceito de inspirar desejo ou sobre sua utilidade.

Registre cuidadosamente o feedback, seja ele positivo ou negativo, e novas perguntas que a equipe deverá responder sobre a solução.

**DICA**

O objetivo é solicitar feedback honesto, mesmo que negativo. É melhor saber o quanto antes, antes que maiores investimentos sejam feitos, que a solução não é desejável. Aqui vão algumas dicas sobre como apresentar a equipe e suas soluções para os participantes.

**Não tente vender a idéia.**

Apresente soluções em tom neutro, destacando os prós e os contras de cada solução.

**Varie o tamanho do grupo.**

Apresente a solução a um grupo maior (de 10 a 15 participantes) e quebre-o, em seguida, em grupos menores – um grupo por solução para uma conversa mais íntima.

**Adapte na hora.**

Se ficar evidente que algum aspecto da solução está distraindo as pessoas da idéia principal, sinta-se à vontade para modificar ou eliminar esse aspecto.

**Peça aos participantes que construam sobre as idéias.**

Se um participante perguntar algo como, “Esse serviço pode ser comprado pela comunidade toda ou somente por um indivíduo?”, redirecione a pergunta a eles: “Esse serviço deveria ser comprado pela comunidade ou individualmente?”. Outra pergunta interessante é “Como seria melhor para você?”, pois convida o participante a ajudar a melhorar a idéia ou a fazer críticas adicionais.



## 7

# ESTUDO DE CASO

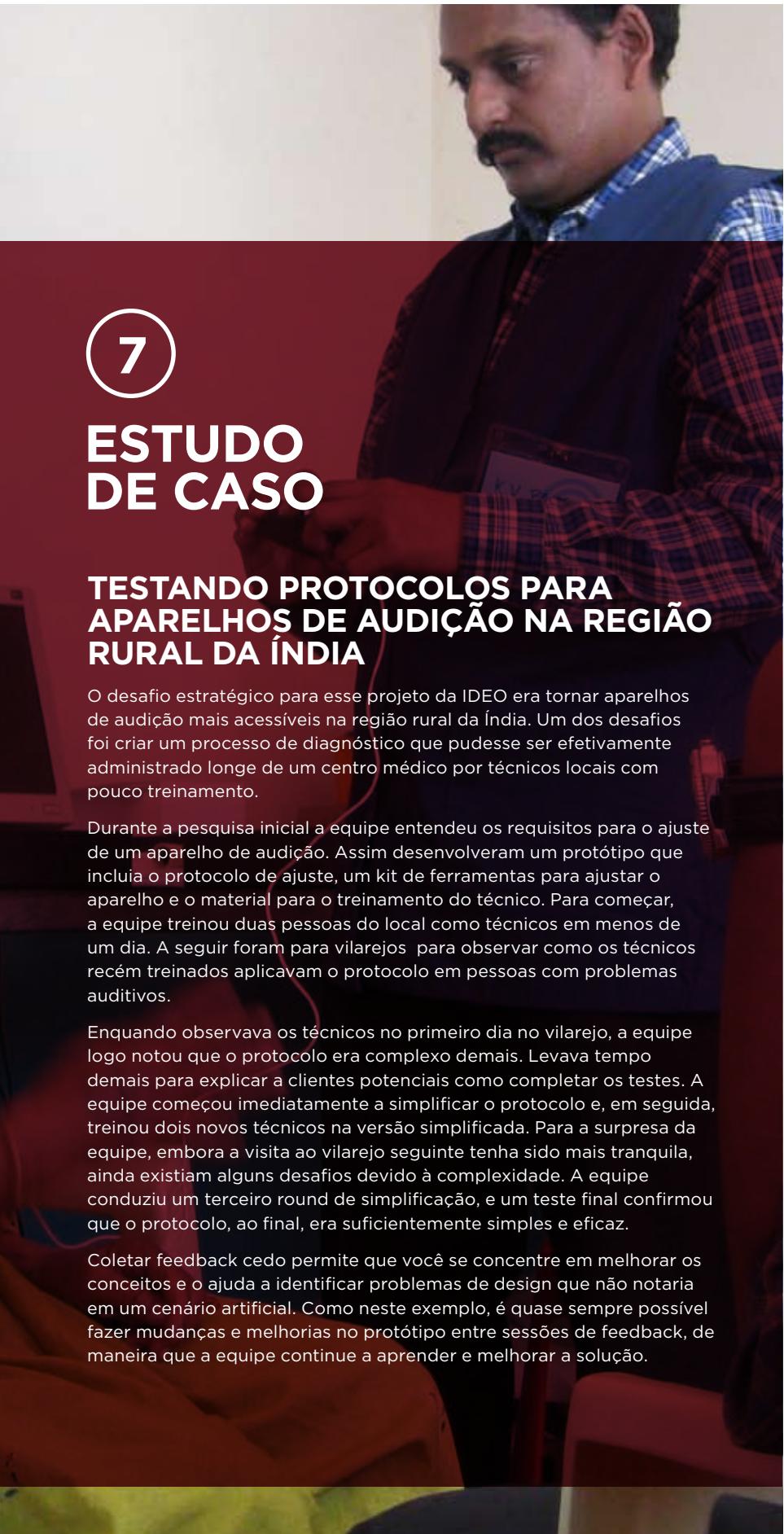
## TESTANDO PROTOCOLOS PARA APARELHOS DE AUDIÇÃO NA REGIÃO RURAL DA ÍNDIA

O desafio estratégico para esse projeto da IDEO era tornar aparelhos de audição mais acessíveis na região rural da Índia. Um dos desafios foi criar um processo de diagnóstico que pudesse ser efetivamente administrado longe de um centro médico por técnicos locais com pouco treinamento.

Durante a pesquisa inicial a equipe entendeu os requisitos para o ajuste de um aparelho de audição. Assim desenvolveram um protótipo que incluía o protocolo de ajuste, um kit de ferramentas para ajustar o aparelho e o material para o treinamento do técnico. Para começar, a equipe treinou duas pessoas do local como técnicos em menos de um dia. A seguir foram para vilarejos para observar como os técnicos recém treinados aplicavam o protocolo em pessoas com problemas auditivos.

Enquanto observava os técnicos no primeiro dia no vilarejo, a equipe logo notou que o protocolo era complexo demais. Levava tempo demais para explicar a clientes potenciais como completar os testes. A equipe começou imediatamente a simplificar o protocolo e, em seguida, treinou dois novos técnicos na versão simplificada. Para a surpresa da equipe, embora a visita ao vilarejo seguinte tenha sido mais tranquila, ainda existiam alguns desafios devido à complexidade. A equipe conduziu um terceiro round de simplificação, e um teste final confirmou que o protocolo, ao final, era suficientemente simples e eficaz.

Coletar feedback cedo permite que você se concentre em melhorar os conceitos e ajuda a identificar problemas de design que não notaria em um cenário artificial. Como neste exemplo, é quase sempre possível fazer mudanças e melhorias no protótipo entre sessões de feedback, de maneira que a equipe continue a aprender e melhorar a solução.





**IMPLEMENTAR**  
(DELIVER)



# IMPLEMENTAR: OBJETIVOS

Uma vez que a equipe de projeto tenha criado várias soluções desejáveis, é hora de entender como torná-las viáveis. A fase Implementar o levará à realização de suas melhores idéias.

As atividades mostradas aqui são complementares aos processos de implementação existentes em sua organização e podem sugerir adaptações na forma como as soluções são tipicamente entregues.

---

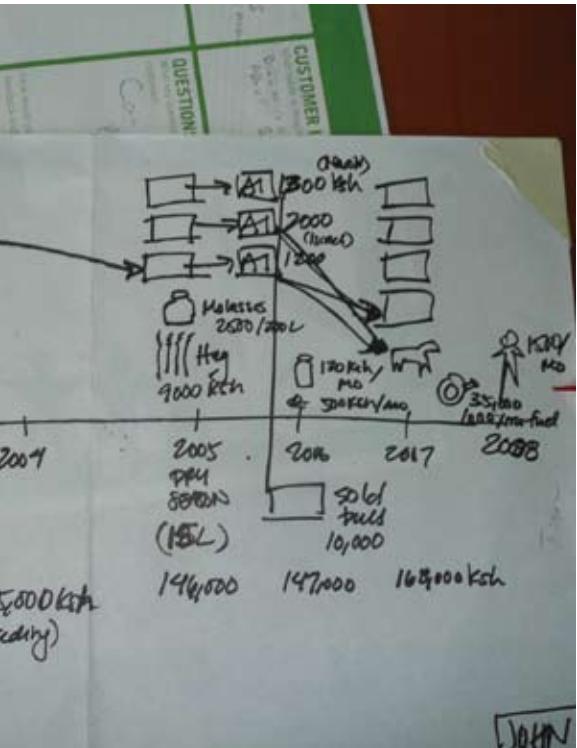
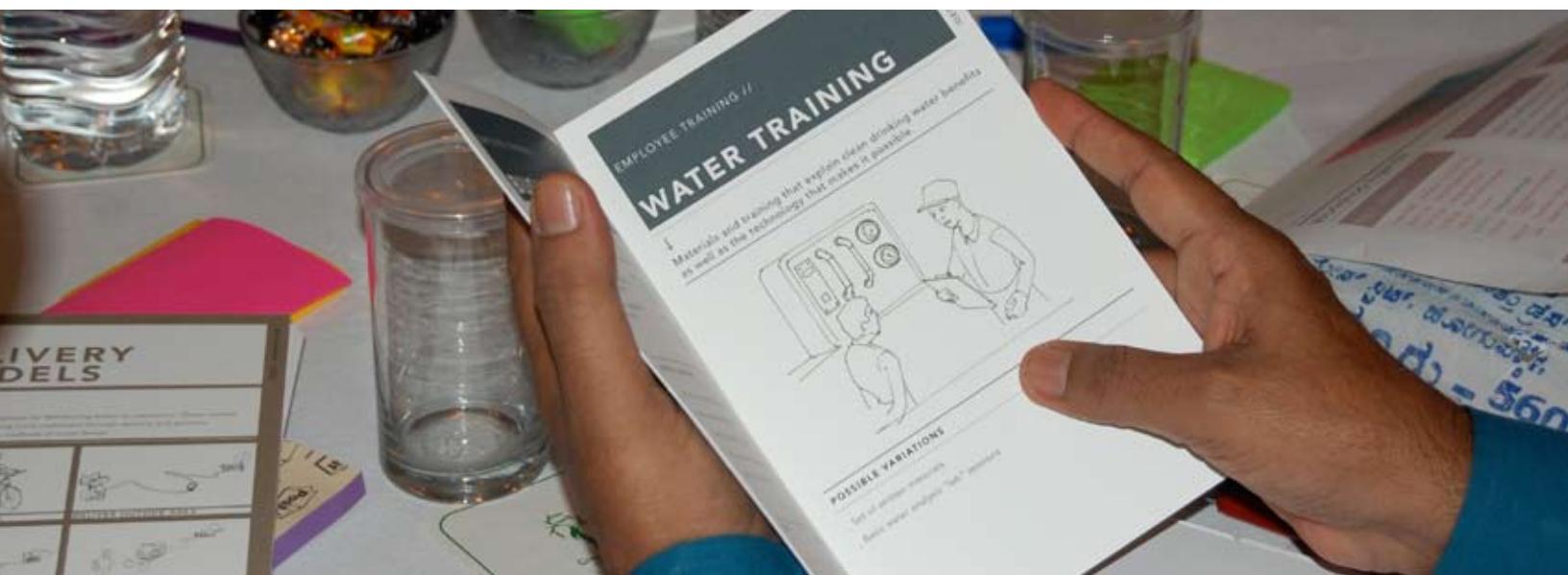
Na fase Implementar, a sua equipe irá:

- » **IDENTIFICAR CAPACIDADES NECESSÁRIAS**
- » **CRIAR UM MODELO FINANCEIRO SUSTENTÁVEL**
- » **DESENVOLVER A SEQUÊNCIA DE PROJETOS DE INOVAÇÃO**
- » **CRIAR PILOTOS & MEDIR IMPACTO**

“ ”

Ferramentas para implementar os próximos passos da solução.

—IDE CAMBODIA





# IMPLEMENTAR: RESULTADOS

Essa fase desafiará a equipe a criar os elementos necessários para que a solução tenha sucesso e para monitorar o seu impacto.

---

Na fase Implementar, você irá produzir:

- » **ANÁLISE DE POSSIBILIDADE**
- » **ANÁLISE DE VIABILIDADE**
- » **PIPELINE DE INOVAÇÃO**
- » **PLANO DE IMPLEMENTAÇÃO**
- » **PLANO DE APRENDIZADO**



Para fornecer soluções para os seus constituintes você precisará desenvolver capacidades e modelos financeiros que garantam soluções bem executadas e sustentáveis no longo prazo. Você também deverá criar um plano para um processo contínuo de aprendizagem e iteração.



# IMPLEMENTAR: TEORIA

**Fornecer soluções novas requer experimentar as suas idéias no mundo real com baixo custo e baixo investimento.**

A equipe pode projetar diversos mini-pilotos que precedem e informam o projeto piloto completo. Mini-pilotos podem envolver atores que são diferentes do grupo de interessados da apresentação final. Por exemplo, em um mini-piloto, a ONG ou empresa social pode desempenhar papéis que serão no final desempenhados por parceiros, para ganhar uma compreensão mais profunda sobre o sistema e para se preparar melhor para escolher e treinar parceiros.

**A implementação é um processo contínuo, que provavelmente irá requerer muitos protótipos, mini-pilotos e pilotos para aperfeiçoar a solução e seus sistemas de suporte.**

Transformar uma idéia em um piloto antes que vá para o mercado não só permite que você entenda melhor a solução, mas também ajuda a identificar fatores que serão necessários para que a sua organização entregue a idéia para a comunidade.

Toda organização é otimizada para realizar o que faz no momento. Se você deseja alcançar resultados diferentes, quase sempre precisará fazer as coisas de forma diferente do que sabe e faz atualmente - seja encontrar novos talentos, desenvolver novas habilidades, construir parcerias externas ou criar novos processos.

O processo de Design Centrado no Ser Humano (Human-Centered Design) não limita a solução devido a restrições atuais da organização.

**Este processo convida-o a acreditar que novas coisas são possíveis, e que você pode desenvolver ao mesmo tempo as soluções que entrega e a forma como a sua organização está estruturada.**

Além do mais, o Design Centrado no Ser Humano (Human-Centered Design) integra métodos de construção e de medições em um ciclo de aprendizado contínuo. Ao encorajar medições constantes, avaliações, e iterações, as soluções desenvolvidas nunca perdem de vista o impacto no mundo real e estão em constante evolução.

**Notas do Facilitador**

⌚ **Tempo:**  
30-45 mins.

⭐ **Dificuldade:**  
★★★★★

Foque em uma solução de cada vez e realize com a equipe o exercício abaixo. Alternativamente, o grupo maior pode ser separado em grupos menores de dois ou três, com cada equipe menor focando em uma solução.

Passo 1. Em um quadro ou flip chart, escreva "Valor para o Cliente". Peça a equipe que identifique como cada solução proverá valor para o cliente final. Escreva tudo. Peça a equipe que responda a questão: "Quanto vale a solução para o cliente final?" Escreva o resultado no quadro.

Passo 2. Em um quadro ou flip chart separado, escreva "Fontes de Receita". Peça a equipe que identifique quem irá pagar pelo produto ou serviço. Quanto cada participante irá pagar? Como os pagamentos serão recebidos? Utilize os modelos de cobrança do quadro "Experimente" ao lado para ajudar.

Passo 3. Em outro quadro ou flip chart, escreva "Incentivos dos interessados." Peça a equipe que identifique todos os interessados ou envolvidos na cadeia de valor que serão afetados pela solução. Passe por cada ator e pergunte: "Qual o incentivo para que esse grupo participe ou ajude nesta solução?" Se existe algum grupo que tem um desincentivo para participar da solução pergunte: "Como podemos adaptar a solução para encorajar a participação deles?"

Passo 4. Se a equipe foi dividida em pequenos grupos, junte os grupos novamente e compartilhe.

1

## DESENVOLVENDO UM MODELO DE RECEITA SUSTENTÁVEL

O sucesso das soluções a longo prazo depende do desenvolvimento intencional de uma estratégia de rentabilidade que possa sustentar a oferta ao longo do tempo. Permita que o valor provido para o cliente final funcione como o seu ponto de entrada ao projetar os sistemas satélites ao redor da solução. Para essa Análise de Viabilidade, responda as seguintes questões considerando cada solução.



TIP

### 1. Proposta de Valor para o Cliente

- » Qual é a proposta de valor para o cliente final?  
Utilize protótipos e feedback dos clientes, destacando os aspectos que os clientes consideraram mais importantes.
- » Quanto vale a solução para o cliente final?

### 2. Fontes de receita

- » A solução é um produto, um serviço ou ambos?
- » Quanto pagam os clientes?
- » Como pagam os clientes: com dinheiro, com trocas ou mercadorias, com trabalho ou com outros meios?

### 3. Incentivos dos Stakeholders

- » Como esta solução provê valor para cada um dos interessados envolvidos?
- » Quais são os incentivos para participação dos interessados? Quais os desafios ou fatores desmotivadores? Como podemos adaptar a solução para evitar esses fatores?



EXPERIMENTE

Considere os seguintes modelos de cobrança para inspirar suas idéias. Um bom exercício é pedir que a equipe de projeto siga a lista e pergunte:

#### "Como seria a nossa solução se ela fosse: ...?"

- » Só para sócios / Assinatura
- » Dada de presente, partilhando o lucro produzido
- » O produto de graça, o refill vendido
- » Subsidiada
- » Dada como produto, vendida como serviço
- » Serviço apenas
- » Pagamento por uso.



# 1 ESTUDO DE CASO

## MODELANDO RECEITAS PARA NOVOS SERVIÇOS

Para a solução chamada “Preços do Mercado de Hoje”, a equipe da IDE do Cambodia descobriu, através do feedback de clientes, que a forma mais desejável de pagamento era em espécie:

**Proposta de Valor para o Cliente**

- » Conexão a Agentes Privados de Extensão, que dispõem de informações em tempo real sobre preços, para saber onde vender a colheita.
- » Conexão a negociantes que recolhem a colheita nas fazendas e a vendem em mercados seletos.

**Fontes de renda**

- » Pagamento em espécie (preço deduzido das vendas da colheita a cada coleta)
- » Telefone celular distribuído gratuitamente (através de um programa de doações)
- » Chamadas gratuitas a Agentes Privados de Extensão

**Incentivo para os interessados**

- » O Agente Privado de Extensão recebe pagamento por informação fornecida
- » O negociante expande a sua clientela entre os agricultores e recebe uma porcentagem da colheita vendida
- » O provedor de celular é pago por chamadas feitas aos Agentes Privados de Extensão e expande sua base de consumidores para chamadas e mensagens enviadas para outros números não-gratuitos

**Notas do facilitador**

⌚ **Tempo:**  
30-45 mins.

⭐ **Dificuldade:**  
★☆☆☆☆

Foque em uma solução de cada vez e faça com a equipe o exercício abaixo. Alternativamente, o grupo maior pode ser separado em grupos menores de dois ou três, com cada equipe menor focando em uma solução.

Passo 1. Escreva "Distribuição" em um quadro ou flip chart. Peça à equipe que identifique todos os atores que poderiam participar da solução. Escreva o nome de cada ator em uma nota de Post-it. Peça a equipe que liste os pros e contras de cada uma das diferentes possibilidades.

Passo 2. Escreva "Capacidades" em um quadro separado ou flip chart. Liste as capacidades humanas, manufatureiras, financeiras e técnicas necessárias a cada solução. Indique se a capacidade existe em sua organização local, se existe em algum outro lugar da sua rede, ou se você terá que fechar parcerias.

Passo 3. Para as soluções que necessitam de um parceiro, crie uma lista de potenciais parceiros. Afunile para um conjunto menor de parceiros. Peça à equipe que liste o primeiro passo que daria para atrair os parceiros identificados no topo da lista.

Passo 4. Se a equipe foi dividida em pequenos grupos, junte os grupos novamente e compartilhe.

2

## IDENTIFICANDO CAPACIDADES NECESSÁRIAS PARA IMPLEMENTAR SOLUÇÕES

As capacidades de sua organização e parceiros ajudarão a informar a viabilidade das soluções. Comece pensando sobre a experiência do cliente final – onde e como os membros da comunidade ou usuários finais irão comprar ou experimentar a solução. Identifique as capacidades requeridas para torná-la real. Um desafio para a equipe de projeto é identificar muitos modelos possíveis de entrega, que alavanquem diferentes parceiros e canais de distribuição.



Para identificar as capacidades requeridas para tornar as soluções viáveis, responda as seguintes questões para cada uma das soluções:

### 1. Distribuição

- » Quando, onde, como e por que o consumidor deve experimentar esta solução?
- » Que atores e canais irão tocar a solução?
- » Que outros canais poderiam ser utilizados para alcançar o consumidor?
- » De que outras maneiras essa solução poderia ser entregue?

### 2. Capacidades Requeridas

- » Que capacidades humanas, manufatureiras, financeiras, e tecnológicas são necessárias para criar e entregar esta solução?
- » Quais dessas capacidades temos em nossa base no país? Quais temos em nossa base internacional? E que capacidades devem ser buscadas em parceiros?
- » Precisaremos aumentar alguma das capacidades dessa lista?

### 3. Parceiros Potenciais

Que organizações ou indivíduos possuem as capacidades que nós não temos? Como é nosso relacionamento atual com eles? Como podemos procurá-los para demonstrar o valor de juntarem-se a nós nesta solução?

# TODAY'S MARKET PRICES

PABILITY REQUIRED

LOCAL  
ORGANIZATION

MARKET INFO COLLECTOR

DATA AGGREGATION

INFO DISSEMINATION

IT INFRASTRUCTURE

FARMER CONNECT

PRICE MODELING

CAPABILITY ASSESSMENT

The capabilities that will be required to realize a plus (+) if this capability already exists in the local office, international offices, or a minus (-) if this capability will need to be developed in the local office, international offices.

2

## ESTUDO DE CASO

### IMPLEMENTANDO O “PREÇOS DO MERCADO DE HOJE”

Em Camboja, a equipe de projeto da IDE criou uma solução chamada “Today's Market Prices” (Preços do Mercado de Hoje): informações em tempo real sobre preço de produtos agrícolas para os agricultores. A equipe identificou um modelo para levar a solução para os clientes que envolviam dois parceiros principais:

#### Distribuição

- » Coleta e distribuição centralizada de informações.
- » Informações distribuídas por Agentes Privados de Extensão a pedido do agricultor.
- » O agricultor requer informações por telefone celular através de ligações gratuitas para o Agente Privado de Extensão
- » Produtos e taxas coletadas pelo Coletor de Colheita

#### Capacidades Requeridas

- » Coleta diária de informações sobre preço de mercado (ou múltiplas vezes ao dia)
- » Agregação e distribuição das informações sobre preços de mercado aos Agentes Privados de Extensão
- » Canais de comunicação entre fazendeiros & APEs via telefone celular
- » Coleta de produtos e venda
- » Coleta de taxa

#### Parceiros Potenciais

- » Fontes governamentais de informação sobre o mercado
- » Agente Privado de Extensão
- » Programa de doação de telefones celulares
- » Provedor de serviços de celular
- » Coletor de produtos

# 3

## PLANEJANDO UM CONJUNTO DE SOLUÇÕES

Para entender como novas soluções irão influenciar e expandir a sua organização, mapeie cada solução na matriz apresentada. Conforme as mapeia, questione se cada solução é focada no seu grupo atual de clientes ou se expande o grupo de clientes atendidos.



### ATENÇÃO

O termo “usuários atuais” refere-se à classificação dos clientes potenciais do produto ou serviço. Por exemplo, clientes podem ser pessoas que ganham entre \$1-2 por dia em comparação aos que ganham mais que \$2; e não pessoas que ganham \$1-2 por dia e já são clientes em comparação aos que ainda não são clientes

### Notas do Facilitador

⌚ **Tempo:**  
30-45 mins.

⭐ **Dificuldade:**  
★★★☆☆

**Passo 1:** Desenhe a matriz em uma folha grande de papel ou flip chart.

**Passo 2:** Escreva cada solução em um Post-it e coloque na posição apropriada na matriz.

**Passo 3.** Analise se a equipe está satisfeita com a distribuição das soluções de incrementais para Revolucionárias.

**Passo 4.** Se a equipe quiser adicionar novas soluções para um dos quadrantes desenvolva uma declaração do tipo “Como poderíamos...?” e discuta novas soluções.

Determine se as soluções estendem ou adaptam a atual oferta, ou se criam uma nova oferta. Analise essa informação a partir do contexto da sua estratégia de investimento, missão, prioridades e disposição para assumir riscos. Identifique também que soluções se encaixam naturalmente em programas já em andamento na organização.



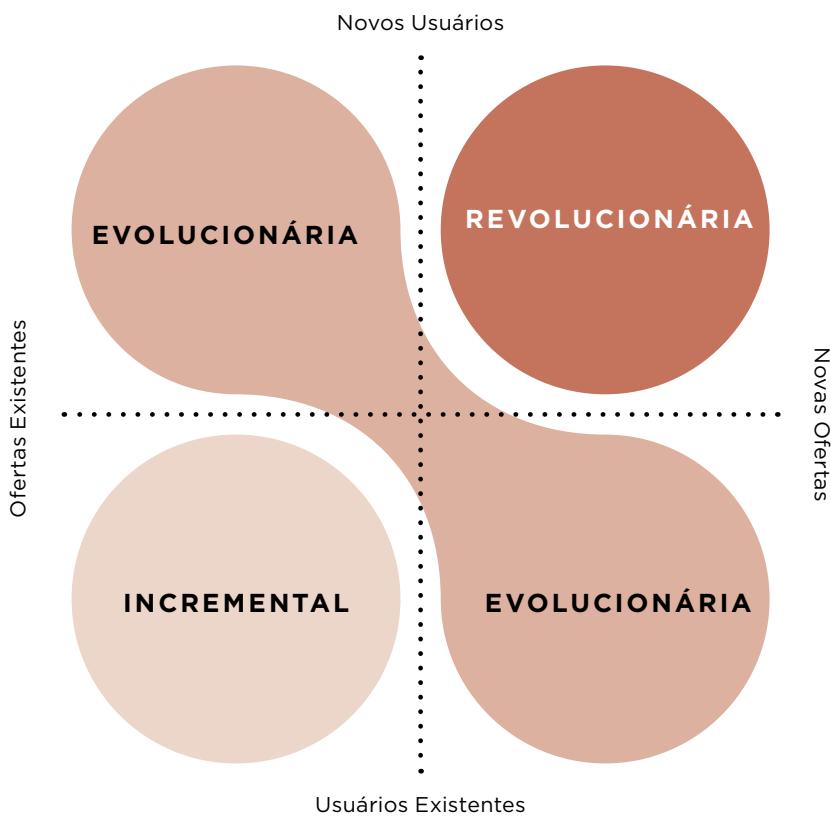
### DICA 1

Muitas organizações dizem estar buscando idéias Revolucionárias, mas suas capacidades são limitadas a idéias Incrementais ou Evolucionárias. Além disso, os financiadores podem orientar os beneficiários para idéias incrementais ou para as que têm resultados comprovados na prática. Seja honesto em estabelecer o quanto a sua organização pode ampliar suas capacidades e quão dispostos estão os financiadores a assumir riscos. Mapear um conjunto de soluções que inclui idéias Incrementais, Evolucionárias, e Revolucionárias ajuda a garantir que o esforço de projeto será recompensado.



### DICA 2

Lembre-se, às vezes as idéias de maior impacto são as mais simples e incrementais.



No quadrante inferior esquerdo temos inovação Incremental – soluções construídas sobre ofertas existentes para usuários conhecidos. Inovação Evolucionária consiste em estender as ofertas existentes a novos usuários ou introduzir novas ofertas para usuários existentes. Inovação Revolucionária significa inovar nos dois campos: novos usuários e novas ofertas.



**DICA  
3**

Veja como as soluções estão distribuídas e procure de zonas vazias no seu conjunto de soluções. Há partes da matriz que estão vazias e outras que estão cheias? Se houver, determine se é desejável voltar ao Brainstorming para desenvolver soluções para intencionalmente ocupar esses vazios.



## 4

## CRIANDO UM CALENDÁRIO DE IMPLEMENTAÇÃO

Mapeie as soluções em um calendário de implementação, colocando as pertencentes à categoria de inovação Incremental em primeiro lugar no calendário e as da categoria de inovação Revolucionaria mais à frente.

Procure conexões entre a soluções de forma a determinar se ao iniciar uma solução você desenvolverá ao mesmo tempo os relacionamentos e parceiros necessários para uma outra solução. Você também deverá levar em conta quais as soluções que podem ser exploradas dentro do objetivo dos programas atualmente financiados e quais as que precisarão de novas arrecadações.

### Notas do Facilitador

**Tempo:**  
15-30 mins.

**Dificuldade:**  
★★★☆☆

**Passo 1:** Crie notas em Post-it e monte um calendário (algo como 2 semanas, 1 mês, 3 meses, 6 meses, 1 ano) e cole em uma parede vazia e grande em seu escritório.

**Passo 2:** Cole as notas ou Post-its de Análise de Possibilidade para cada solução no calendário.

**Passo 3.** Nomeie líderes para que conduzam os próximos passos.



DICA

Nomear um indivíduo de dentro da sua organização como líder para cada solução irá ajudar a manter a dedicação e aumentar as chances de implementação.



TENTE

Divida cada solução em uma série de passos que resultarão na solução final. Desafie a equipe a fazer algo no sentido de implementar cada solução nas próximas duas semanas. Para algumas soluções, um piloto pode ser lançado em duas semanas. Para outras, duas semanas pode ser a quantidade de tempo requerida para mais estudo ou para os primeiros passos no relacionamento com parceiros.

# 5

## PLANEJANDO MINI-PILOTOS E ITERAÇÃO

Para cada solução de seu conjunto, é importante identificar próximos passos simples e de baixo investimento que ajudem a manter vivas as idéias. Uma maneira de continuar iterando e aprendendo é planejar mini-pilotos antes dos pilotos em grande escala ou da implementação completa.

**Para cada mini-piloto, faça três perguntas:**

- » Que recursos precisarei para testar a idéia?
- » Que questões chave o mini-piloto deve responder?
- » Como mediremos o sucesso do mini-piloto?



### GÊNERO

Sempre que planejar mini-pilotos, pilotos e planos de implementação, faz sentido procurar entender como esses podem variar com o sexo dos participantes. Entender essas diferenças logo cedo possibilita alterar ou transformar a solução de maneira que as funções de homens e mulheres sejam corretamente estabelecidas. Por exemplo, ao planejar o mini-piloto, considere como as regras das mulheres na implementação podem ser diferentes das dos homens. Para cada solução, pergunte como as mulheres poderão assumir funções de:

- » clientes
- » provedoras
- » beneficiárias
- » parceiras

Há diferenças na maneira como homens e mulheres assumiriam a função? Se houver, itere a sua solução para acomodar essa diferença.

### Notas do Facilitador

⌚ **Tempo:**  
45-60 mins.

⭐ **Dificuldade:**  
★★★★★

**Passo 1:** Forme pequenos grupos para cada solução e preencha a planilha da próxima página.

**Passo 2:** Alterne os mini-pilotos entre os grupos e troque opiniões.

**Passo 3.** Identifique quem irá assumir os próximos passos e estabeleça a primeira data para checagem.

### Utilize a planilha de Mini-piloto para planejar os próximos passos para cada solução.

Depois de cada mini-piloto, é importante reunir a equipe de projeto para entender o que correu bem e quais foram os pontos de insatisfação do cliente e os obstáculos. Use a planilha oferecida para iterar continuamente os mini-pilotos, testes, e medidas de sucesso.

Veja a planilha em tamanho real na próxima página.



### TENTE

## PLANILHA DE PLANEJAMENTO DO MINI-PILOTO

NOME DA SOLUÇÃO:	DATA DE CHECAGEM	DATA DE CHECAGEM
MEMBROS DA EQUIPE:		
» <b>CONTEXTO (QUEM, AONDE, QUANDO) &amp; TEMPO</b> Qual seria a maneira de baixo custo e baixo investimento de tentar essa solução? O que você pode fazer em 2 semanas?	» APRENDIZADO CHAVE:	» APRENDIZADO CHAVE: » APRENDIZADO CHAVE:
» <b>RECURSOS:</b> Que recursos (pessoas, fundos, permissões) você precisa para fazer o teste?	» NOVOS RECURSOS:	» NOVOS RECURSOS: » NOVOS RECURSOS:
» <b>PERGUNTAS A RESPONDER:</b> Que perguntas chave você tem sobre esse conceito e seus aspectos desejáveis para seus clientes?	» NOVAS QUESTÕES:	» NOVAS QUESTÕES: » NOVAS QUESTÕES:
» <b>COMO MEDIR O SUCESSO:</b> Como você saberá se a sua solução foi bem sucedida? Bem sucedida para quem?	» NOVAS MEDIDAS:	» NOVAS MEDIDAS: » NOVAS MEDIDAS:

# 6

## Notas do Facilitador

**Tempo:**  
45-60 mins.

**Dificuldade:**  
★★★☆☆

**Passo 1:** Revisite as histórias que você coletou como base na fase Ouvir. Responda as perguntas: Qual era a situação das pessoas em nossas pesquisas iniciais? O que devemos esperar que aconteça na vida dessas pessoas se nossas idéias forem bem sucedidas?

**Passo 2:** Desenvolva uma abordagem para coletar mais histórias antes, durante e depois da implementação. Se possível, identifique um grupo demográfico similar que não seja afetado pelas idéias e colha informações dele para um estudo mais robusto.

**Passo 3:** Crie uma estratégia para integrar métodos qualitativos e quantitativos de aprendizado.

**Passo 4:** Encoraje a equipe a aceitar medições como parte do aprendizado contínuo, que inspira novas soluções e apresenta novos desafios estratégicos.

## CRIANDO UM PLANO DE APRENDIZADO

Durante as etapas de projeto e de implementação de novas soluções é importante continuar a aprender. No Design Centrado no Ser Humano, projetar e avaliar são parte de um único processo, pois exigem atenção aos efeitos que as soluções têm sobre a vidas das pessoas.

Nas etapas iniciais de projeto você coletou histórias que o ajudaram a desenvolver o entendimento que o levou a novas idéias. Depois que as primeiras idéias foram testadas como protótipo, você coletou feedback para torná-las melhores.

Ao iniciar-se a implementação é importante continuar a aprender sobre o desempenho das soluções e continuar a aperfeiçoar o projeto, de maneira a investir recursos nas soluções que estão causando maior impacto. Em vez de considerar a implementação como o ponto onde o projeto termina e as atividades de monitoramento e avaliação começam, tente casar projeto e implementação em suas atividades.

Após a implementação a equipe deve continuar a coletar histórias e opiniões dos usuários. Histórias coletadas sobre os usuários na fase Ouvir ajudarão a equipe a formar a referência sob a qual avaliar como as soluções estão afetando a vida das pessoas. Coletar informações ajudará a equipe a iterar as idéias para torná-las mais efetivas, apropriadas ou menos custosas.

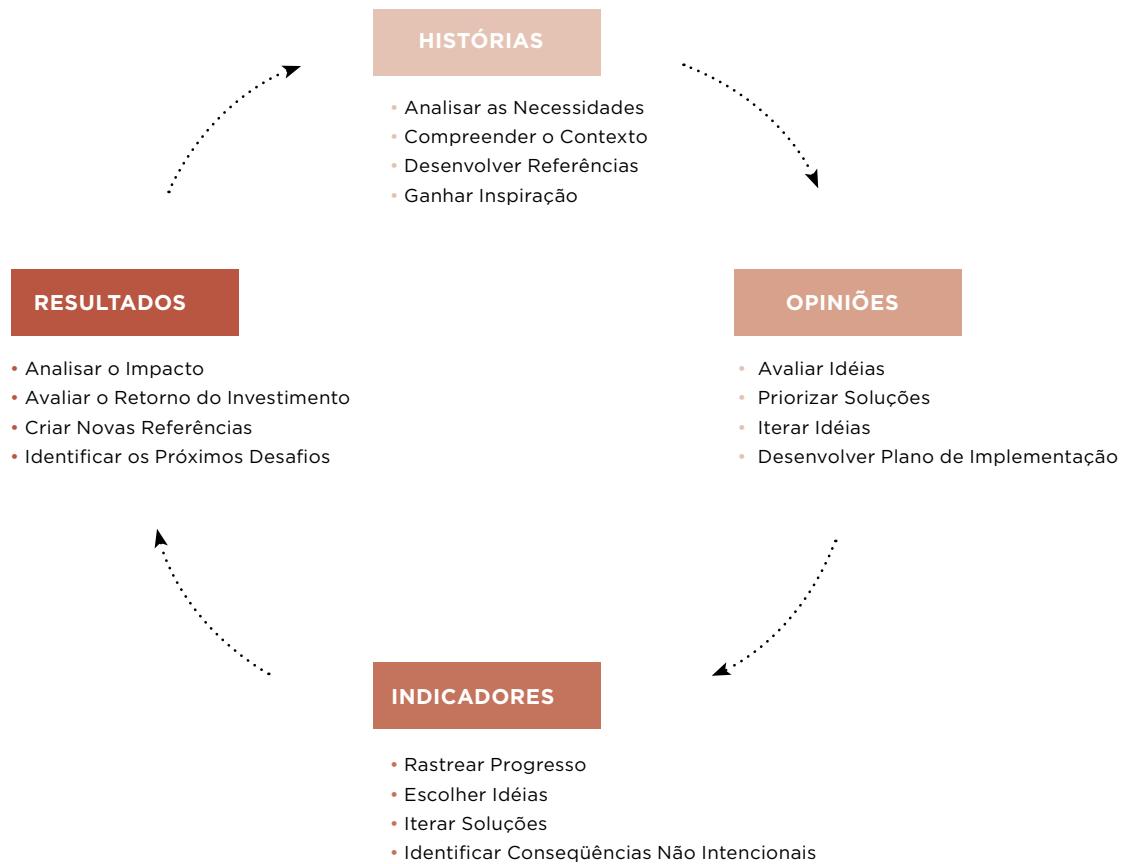
Além de histórias e opiniões, comece a monitorar indicadores e resultados. Isso é possível assim que as soluções sejam implementadas e é importante para medir impacto e o retorno do investimento nas soluções.



Utilize o 'Impact Planning and Learning Approaches' do site [keystoneaccountability.org](http://keystoneaccountability.org) como referência.



Utilize o 'The Evaluation Toolkit' publicado pela FSG em [fsg-impact.org/ideas](http://fsg-impact.org/ideas).



### FECHANDO O CÍRCULO DE APRENDIZADO

Histórias, opiniões, indicadores, e resultados são formas de recolher dados empíricos para aprendizado. Um projeto para armazenamento e transporte de água potável na Índia empregou todos esses métodos para medir o impacto potencial e resultados das soluções.

## MÉTODO: MONITORANDO INDICADORES

Implementar  
Criando um Plano de  
Aprendizado  
Método: Monitorando  
Indicadores

Os indicadores ajudam-no a medir os efeitos de suas soluções. Esse efeitos podem ser positivos ou negativos. Podem também ser intencionais ou não.

### TIPOS DE INDICADORES

#### Precedente

O impacto de soluções pode às vezes demorar meses ou anos para se tornar visível. Nesses casos faz sentido monitorar indicadores precedentes. Por exemplo, se o objetivo é reduzir a incidência de gravidez não planejada (um efeito que vai demorar nove meses para ser sentido), um indicador precedente poderia ser a adesão a métodos de controle de natalidade. Se o seu objetivo é aumentar o salário de agricultores, um indicador precedente seria o número de agricultores cultivando plantas de alto valor na estação.

#### Análogo

Às vezes é difícil ver impactos diretamente, especialmente quando o desafio estratégico relaciona-se à confiança ou prevenção. Nesses casos, tente encontrar um indicador que o faria concluir logicamente que seus objetivos foram atingidos. Por exemplo, em um projeto para aumentar a confiança nos serviços de saúde, a equipe monitorou o número de perguntas que as pessoas faziam para médicos e enfermeiras. Como confiança é difícil de medir diretamente, a equipe decidiu que usaria o ato de perguntar como seu indicador análogo.

#### Conhecimento

Quando o objetivo envolve pessoas adotando um programa novo, o primeiro passo é saber se conhecem a solução ou projeto. O conhecimento é um bom indicador inicial para entender a dimensão do impacto da solução proposta.

#### Comprometimento

Como o conhecimento, determinar o número de pessoas comprometidas com um novo programa é frequentemente relevante. Por exemplo, se o objetivo é aumentar a renda das mulheres através de um programa de exportação da arte local, o número de mulheres ativamente procurando e participando do programa é uma indicação relevante do tamanho do impacto que o programa poderá ter na renda das pessoas.

#### Mudanças Dinâmicas

Quando uma nova solução é introduzida, é importante monitorar as mudanças que acontecem ao longo do tempo na comunidade, nos moradores, e no ambiente. Essas mudanças podem ser completamente inesperadas, e são às vezes positivas outras vezes negativas. É crucial observar essas mudanças e consequências não intencionais no início da implementação.

#### Notas do Facilitador

⌚ **Tempo:**  
2-3 Hours

⭐ **Dificuldade:**  
★★★★★

Passo 1. Peça à equipe que revisite a Teoria de Mudança e também o mapa holístico de análise de impacto dos interessados.

Passo 2. Concentre-se em cada interessado e/ou passo e, para cada um, liste o que gostaria de aprender. Por exemplo, se a solução está focada em aumentar as oportunidades de renda para mulheres e os homens das comunidades interessadas, você pode avaliar como a solução está afetando a renda e a alocação de tempo de homens e mulheres.

Passo 3. Para cada interessado e/ou passo, pergunte: Existem indicadores precedentes que deveríamos monitorar? Existem indicadores análogos que podemos monitorar? Como podemos medir conhecimento e comprometimento? Como monitoraremos e entenderemos as transformações dinâmicas que ocorrem?

Passo 4. Se possível inclua constituintes e outros interessados diretamente no processo.

**ATENÇÃO**

Equipes frequentemente observam somente as consequências positivas e intencionais. Para se ter uma visão completa do impacto, é critico que você se desafie a olhar para as consequências negativas e não intencionais das soluções.

**DICA  
1**

Pergunte-se o que você esperaria ver se as soluções estivessem melhorando a vida das pessoas. Por exemplo, se o seu objetivo era aumentar a renda doméstica, um bom indicador inicial seria o número de novos negócios abertos pelas mulheres. Se o seu objetivo era aumentar a vacinação infantil, um possível indicador inicial seria o número de conversas informais sobre vacinas.

**DICA  
2**

É critico monitorar os efeitos das soluções em homens e mulheres, jovens e idosos, pessoas com poder e sem poder - mesmo se as suas idéias são focadas em outros grupos. O grupo que não faz parte da audiência intencional quase sempre é peça chave na implementação e uso das soluções.

#### Notas do Facilitador

**Tempo:**  
1-2 Hours

**Dificuldade:**  
★★★★☆

Passo 1. Há muitos interessados na avaliação, incluindo constituintes, líderes comunitários, oficiais do governo, fundadores e outros. Quando desenvolver um plano para avaliar resultados e impacto, promova a participação de vários desses interessados na criação de seu plano de avaliação e aprendizado. O que significa o sucesso quando visto destas múltiplas perspectivas?

Passo 2. Faça com que a equipe discuta vários métodos qualitativos e quantitativos de medição. Utilize como melhores práticas métodos já testados e faça um brainstorm de novos métodos que sejam necessários para atingir seus objetivos específicos. Quais desses são apropriados para o desafio? Qual desses métodos melhor atende os interesses dos diferentes interessados?

Passo 3. Desenvolva uma plano que inclua a mistura correta de métodos qualitativos e quantitativos para ajudar a equipe a continuar aprendendo sobre como melhorar a solução e implementá-la de forma mais efetiva.

6

## MÉTODO: AVALIANDO RESUTADOS

Medir resultados é crítico para o ciclo de aprendizado. Sem uma boa análise dos impactos da solução, não há informação suficiente para a direção ou objetivos do próximo round de projetos.

Analizar resultados é importante para todos – o implementador, o financiador, a equipe de projeto, e a comunidade. Medir resultados ajuda as pessoas a entenderem onde investir melhor os seus recursos. É uma oportunidade para avaliar e planejar o futuro.



#### ATENÇÃO

A avaliação de resultados não deve ser um obstáculo para os implementadores, financiadores, ou para a equipe de projeto. Ver essa fase como uma continuação do projeto e uma oportunidade para aprender a transformar em uma experiência recompensadora para todos.



#### DICA

O processo de medição é iterativo – volte às histórias e opiniões com base em aprendizados adquiridos nas medições quantitativas, e use histórias e opiniões para descobrir quais variáveis devem ser incluídas em estudos quantitativos.



#### TENTE

1

Use a avaliação de resultados como uma oportunidade para reflexão e para a criação de novos desafios estratégicos.

#### Notas do Facilitador

⌚ **Tempo:**

1-2 Horas

⭐ **Dificuldade:**



Passo 1. Liste os diferentes interessados no sistema ou desenvolva um mapa. Para desenvolver um mapa mental, primeiro escreva o nome da solução em um poster grande ou quadro.

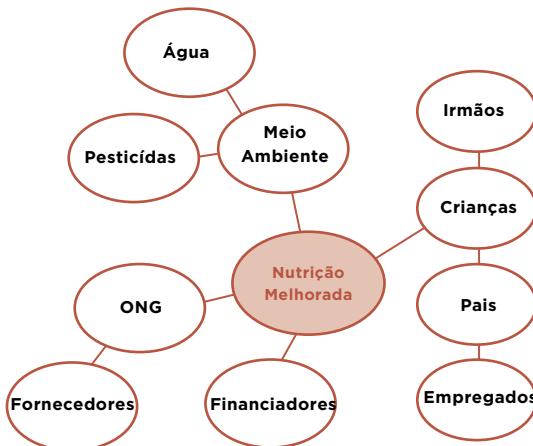
Passo 2. Desenhe uma linha da solução até os interessados primários que serão afetados pela solução.

Passo 3. A partir de cada interessado primário, desenhe uma linha e liste os interessados secundários que serão afetados pela solução.

Passo 4. Continue mapeando mais interessados incluindo humanos e não-humanos. Quando terminar peça que a equipe audite que interessados serão beneficiados pela solução e quais poderão ser afetados negativamente.

Passo 5. Desenvolva métodos e técnicas para medir o impacto em interessados que possam ser positiva ou negativamente afetados.

Passo 6. Pendure esse mapa em um lugar onde as pessoas possam acessá-lo facilmente. Capture pensamentos e aprendizados em uma seção do mapa de forma a torná-lo um documento vivo, que auxilie a equipe a se engajar em discussão.



**TENTE**  
**2**

#### ANÁLISE DE IMPACTO HOLÍSTICO

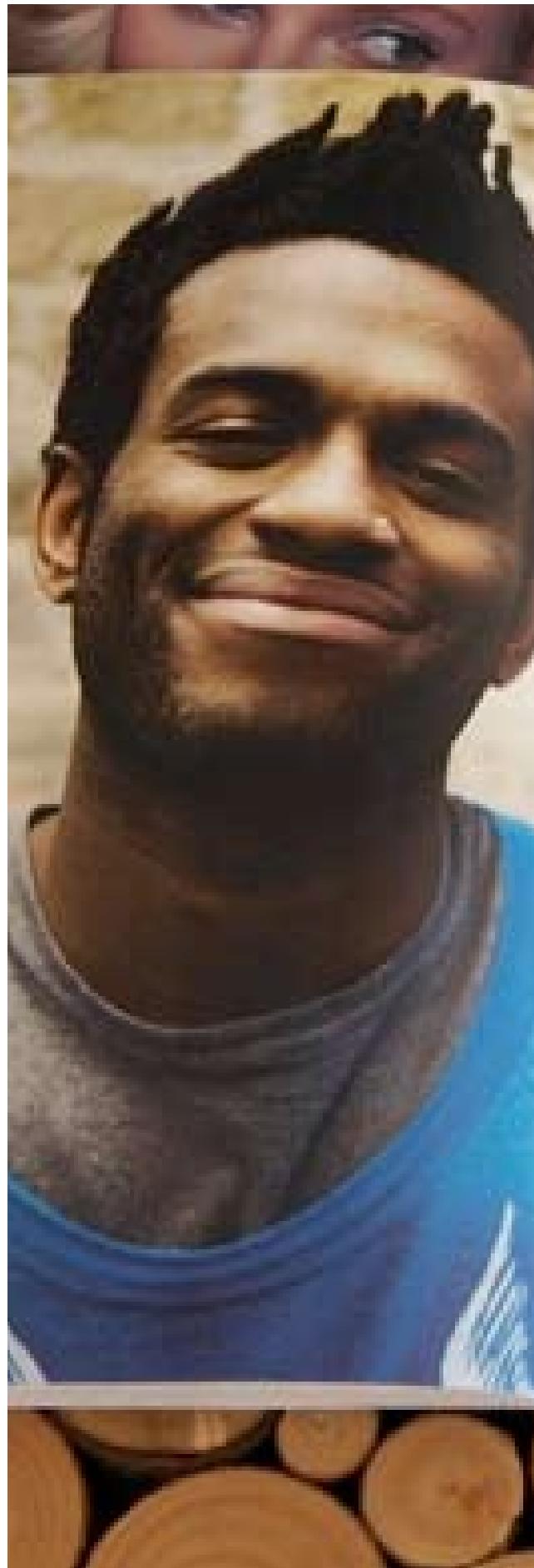
Para auditar o impacto de uma solução, programa ou intervenção, é importante usar uma visão sistêmica e holística. Tente fazer o seguinte exercício, ou desenvolva o seu próprio método.

1. Mapeie ou liste todos os interessados que serão afetados de maneira positiva, negativa, ou neutra por sua solução. Tente criar uma lista completa com muitos atores. Um formato de mapa mental funciona bem para esse exercício. Lembre-se de incluir interessados nos quais sua equipe pode não estar focada, tais como financiadores, pessoas da mesma comunidade ou de comunidades adjacentes que não receberão benefícios diretos e interessados não humanos como animais, o meio ambiente, e recursos naturais. Coloque esse mapa ou lista em um lugar onde você possa acessá-la frequentemente.

2. Conforme você vê e monitora os efeitos de uma solução, escreva esses efeitos na lista ou mapa. Codifique com cores os atores que recebem benefícios da solução e os que experimentam seus efeitos negativos. Se possível quantifique os valores desses efeitos com um modelo de medição padronizado.

3. Usando esse aprendizado, continue a iterar as soluções para encontrar maneiras de aumentar os efeitos positivos e minimizar os negativos.

4. Examine o valor final da solução. Use esse exercício como uma forma de continuar a aprender e a desafiar a equipe a melhorar as soluções para que tragam resultados cada vez mais positivos.



## ESTUDO DE CASO

### INTERVENÇÕES PARA REDUZIR A GRAVIDEZ NÃO PLANEJADA

Um projeto liderado pela IDEO nos Estados Unidos para reduzir o índice de gravidez não planejada utilizou ao longo do processo um vasto portfólio de ferramentas de medição e de avaliação. A equipe de projeto começou colhendo estatísticas e lendo relatórios sobre a gravidez não desejada. Em seguida, foi a campo para aprender em primeira mão por que a gravidez não desejada ocorre tão frequentemente em jovens mulheres, e quais ferramentas estão disponíveis para o projeto de intervenções. A equipe descobriu que argumentos racionais raramente funcionam para evitar a gravidez não planejada. Aprenderam também que uma forma chave de comunicação para jovens mulheres eram mensagens de texto em celulares.

O entendimento levou a um número de soluções para ajudar jovens mulheres a ganhar acesso a pílulas anticoncepcionais e a um serviço de mensagens de texto que as ajudaria a lembrar a utilizar corretamente os métodos anticoncepcionais. A equipe ouviu opiniões sobre várias possibilidades de execução da idéia, o que ajudou-a a descobrir o que funcionava e o que não. Por exemplo, um simples serviço de mensagens de texto, expresso em linguagem informal, foi muito mais eficaz do que uma mensagem escrita em tom clínico e autoritário. A partir daí, a equipe encontrou um parceiro que concordou em lançar um mini-piloto para experimentar a idéia do serviço de mensagens de texto. Esse método permitiu aprendizado e iterações adicionais.

Na próxima fase, diversos parceiros irão lançar as soluções de mensagem de texto com apoio de um website para uma grande número mulheres jovens. Durante esse piloto maior, a equipe irá monitorar indicadores como, por exemplo, o número de visitas e clics na Internet. Além disso a equipe irá entrevistar funcionários de clínicas para verificar se há evidências claras de mudanças de comportamento e auditar o sucesso do programa de maneira participativa. Depois que o piloto for completado e o programa implementado em larga escala, a equipe também irá iniciar o processo de monitoração de resultados, incluindo evidências estatísticas como a taxa de declínio no número de abortos e de gravidez não planejada.

## AGRADECIMENTOS

Este kit de ferramentas é o resultado de um projeto financiado pela Fundação Bill & Melinda Gates. A BMGF associou quatro organizações — IDEO, IDE, Heifer International, e ICRW — na parceria para a criação de um método que servisse como guia de inovação e design para pessoas que vivem com menos de dois dólares por dia.

Como um dos desenvolvedores chaves do processo de Design Centrado no Ser Humano, uma equipe da IDEO liderou a criação deste kit de ferramentas. Por mais que a IDEO assuma a responsabilidade por suas deficiências, não podemos assumir sozinhos a responsabilidade por seus acertos. Estes são o resultado da extraordinária colaboração entre parceiros em vários continentes — e de indivíduos que foram além do dever para desenvolver protótipos e testar os métodos no campo. Através do trabalho em campo com as equipes da IDE na Etiópia, Zâmbia, Camboja, Vietnã, e nos EUA, bem como junto à Heifer International no Quênia, o processo HCD foi adaptado para o uso com participantes de contextos em desenvolvimento.

A IDEO revisou e lançou a segunda edição do kit de ferramentas HCD baseando-o em outros projetos de impacto social e na inspiração de seus usuários externos.

Agradecemos a Kara Pecknold por compartilhar o uso do kit de ferramentas do Human-Centered Design em Ruanda como estudo de caso. Agradecemos também a Fidel Calderon e Indhira Rojas pelo design gráfico desta edição. Para acrescentar suas próprias experiências e nos dar sugestões para a próxima edição deste manual, envie um email para contactSI@ideo.com

**Este é um protótipo em construção.**

Vamos continuar a aprender, adaptar, e iterar juntos.

Colaboraram no desenvolvimento da versão em português do kit de ferramentas do HCD:

Tennyson Pinheiro  
José Colucci Jr.  
Isabela de Melo