

DESIGN THINKING

Métodos e FERRAMENTAS

HENRIQUE POYATOS

LISTA DE FIGURAS

Figura 2.1 – Etapas do Design Thinking	3
Figura 2.2 – Exemplo de mapeamento de <i>stakeholders</i>	5
Figura 2.3 – <i>Cool hunting</i>	6
Figura 2.4 – Mapa da Jornada do Usuário.....	9
Figura 2.5 – Mapa da Jornada do Usuário de serviço de transporte de carro simplificado	11
Figura 2.6 – Equipe diversificada é essencial em <i>Design Thinking</i>	12
Figura 2.7 -- <i>Rich picture</i>	13
Figura 2.8 – exemplo de Persona.....	15
Figura 2.9 – Diagrama de Ishikawa ou “espinha de peixe”	16
Figura 2.10 – Princípios de <i>design</i>	18
Figura 2.11 – Mapa X.....	20
Figura 2.12 – <i>Storyboard</i>	24

SUMÁRIO

2 MÉTODOS E FERRAMENTAS	3
2.1 Etapa 1: Imersão e insights.....	4
2.1.1 Mapeamento de <i>stakeholders</i> e suas interações.....	4
2.1.2 Caçada das tendências (<i>Cool Hunting</i>)	6
2.1.3 Pesquisa exploratória	7
2.1.4 Mapa da jornada do usuário	8
2.2. Etapa 2: Análise ou interpretação	11
2.2.1 Rich Picture	12
2.2.2 Persona	14
2.2.3 [Re]Formulação do problema	15
2.2.4 Captura de pistas.....	17
2.3 Etapa 3: Ideação ou mapa mental	18
2.3.1 Princípios de <i>design</i>	18
2.3.2 Mapa X	19
2.3.3 Cocriação.....	21
2.3.4 Brainstorming.....	22
2.4. Etapa 4: Prototipagem ou experimentação	23
2.4.1 Storyboard	23
2.4.2 Feira de inovação	25
2.4.3 Storytelling	26
2.4.4 Role play.....	28
REFERÊNCIAS	29

2 MÉTODOS E FERRAMENTAS

No capítulo anterior vimos as etapas do Design Thinking e o objetivo de cada uma. Agora veremos métodos e ferramentas que podem nos auxiliar na aplicação de cada uma das etapas deste novo modo de pensar.



Figura 2.1 – Etapas do Design Thinking
Fonte: FIAP (2018)

Embora o ciclo siga esta ordem é natural retroceder algumas etapas quando uma solução precisa ser refinada, ou mesmo retornar à primeira, recomeçando o processo. Neste capítulo vamos nos ater às 4 primeiras etapas, já que a etapa de *evolução* se refere à *implementação da solução* e *ferramentas* podem variar de acordo com o tipo de solução desenvolvida.

Cada etapa conta com inúmeras ferramentas que podem ajudar a equipe das mais diversas maneiras. Algumas das mais interessantes estão relacionadas a seguir.

2.1 Etapa 1: Imersão e insights

Nesta primeira fase do processo, a equipe de inovação deve contextualizar o problema, tomando conhecimento de todos os aspectos relacionados àquela área de atuação. Por ser multidisciplinar, é bastante provável que o cenário a ser estudado não faça parte do dia a dia de parte ou da totalidade do time.

Para tanto, deve-se promover uma verdadeira imersão no ambiente em questão, tomando conhecimento de todos os envolvidos, como se relacionam, quais suas necessidades e desafios. Somente desta maneira será possível, nas etapas posteriores, propor a implementação das soluções inovadoras e que satisfaçam as necessidades do público-alvo.

Uma boa exploração deve ser feita sob várias perspectivas, para se ter uma como exemplo, o produto deste processo deve ser benéfico ao usuário sem, no entanto, conflitar com o ganho financeiro ou viabilidade operacional da empresa que o provê.

Ao imergir na realidade do usuário, a equipe de inovação desenvolve uma verdadeira empatia pelos usuários, compreendendo suas necessidades e motivações.

Várias são as ferramentas à disposição dos exploradores, como veremos a seguir.

2.1.1 Mapeamento de *stakeholders* e suas interações

Conforme mencionado, a exploração deve ser feita a partir dos vários pontos de vista diferentes. Portanto, quem são os *stakeholders* ou partes interessadas no cenário estudado? Quais são suas necessidades, motivações e expectativas? Como se relacionam entre si? Ao saber disso, aumentam-se as chances de sucesso, concebendo uma solução que esteja dentro das expectativas de todos os envolvidos.

O melhor a fazer é sintetizar estas informações em um diagrama...

1. **Identificação dos envolvidos:** identificar e listar todos os envolvidos, representando-os no diagrama com círculos.
2. **Descrição de papéis:** descrever os papéis de cada um no contexto analisado.
3. **Representação de interações:** representar as interações entre as partes com setas, interligando-os entre si. Deve-se qualificar a interação com um texto curto e conciso, por exemplo: “fornecedor vende serviço para empresa”.
4. **Revisão e validação:** revisar e validar o mapeamento, comparando o diagrama com a realidade estudada.

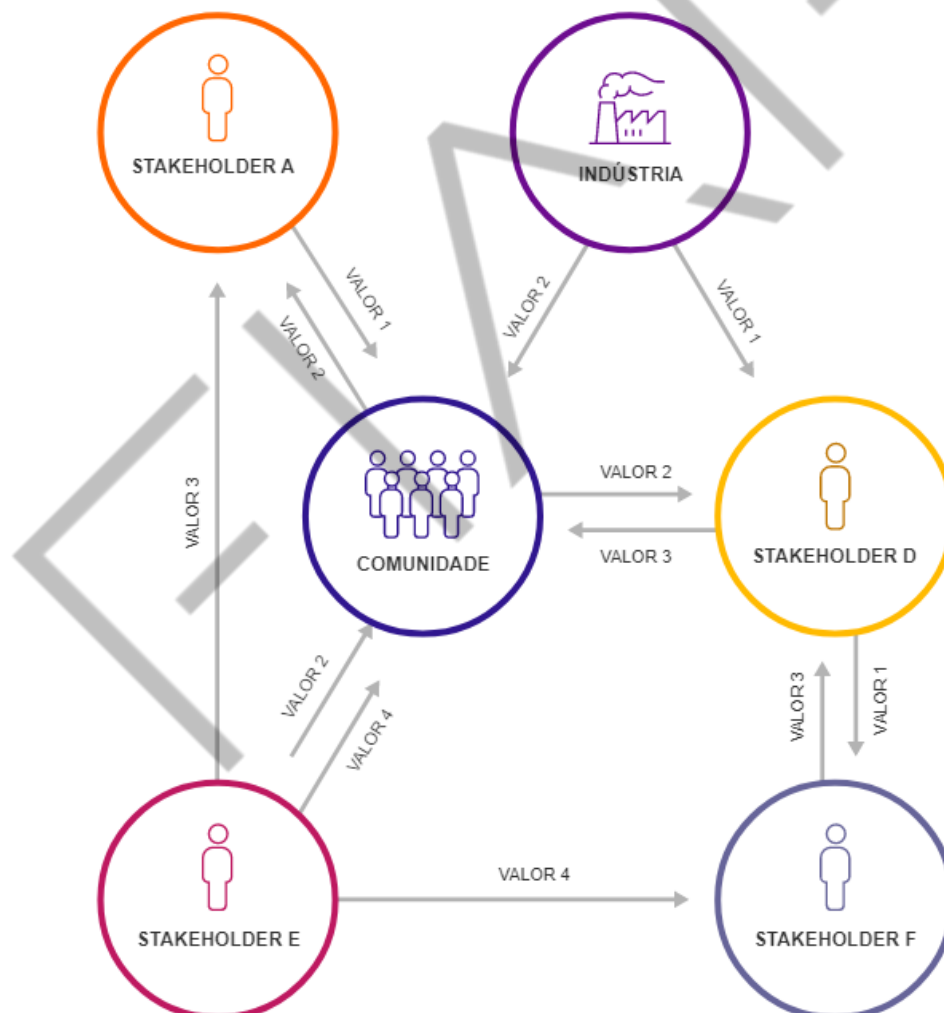


Figura 2.2 – Exemplo de mapeamento de *stakeholders*
Fonte: Symnetics, adaptado por FIAP (2018)

2.1.2 Caçada das tendências (*Cool Hunting*)

Se o objetivo é inovar, torna-se indispensável conhecer profundamente as principais tendências do mercado em questão: Não convém “ser a última palavra” em telefonia fixa em um mundo repleto de celulares, ou vender pacotes de voz inovadores para jovens que preferem digitar ao falar.

O intuito do *cool hunting* é identificar as tendências em ascensão no mercado em que se deseja atuar. Desta maneira, é possível planejar quais tendências farão parte da estratégia de inovação.



Figura 2.3 – *Cool hunting*
Fonte: Banco de imagens Shutterstock (2018)

Cool Hunting consiste em realizar uma coleta e análise de informações oriundas de pesquisa e *websites*, revistas especializadas, eventos da área de interesse, entre outros, e também da observação *in loco* do público-alvo, executando os seguintes passos:

1. **Definição do público-alvo:** Quem será estudado e observado?
2. **Mapeamento das fontes de informação na pesquisa de tendências:** Existe muita informação sobre o público-alvo, convém definir e diversificar as fontes de pesquisa.

3. **Pesquisa em fontes rápidas como *websites* e revistas especializadas:** Além de fontes que falem sobre o público-alvo (o que fazem, como se comportam, o que compram etc.) é interessante realizar uma pesquisa no estilo “*walk in their shoes*”, ou seja, colocando-se no lugar do público-alvo, navegar nos *websites* que costumam navegar, ler e consumir o que consomem.
4. **Documentação:** analisar e capturar tudo o que for considerado relevante nesta pesquisa.
5. **Pesquisa in loco:** acompanhar o público-alvo nos locais que frequenta, observando seu comportamento e interação com outras pessoas e ambiente.
6. **Troca de informações:** após as pesquisas, realizar uma reunião com outros *cool hunters* para cruzar referências e consolidar a documentação.
7. **Caça de tendência:** buscar por produtos, serviços ou padrões de comportamento que sejam considerados tendências pelo público analisado, registrando-as.

2.1.3 Pesquisa exploratória

Para atuar em uma determinada área, é necessário conhecer o contexto no qual estará inserindo.

A pesquisa exploratória é uma excelente ferramenta para familiarizar a equipe de projeto neste contexto, colocando-a em contato com as realidades de uso de produtos e serviços que serão aplicados no projeto.

Trata-se de uma pesquisa de campo preliminar, na qual a equipe vai a locais relevantes para compreender o assunto, observando e interagindo com pessoas envolvidas. Esta abordagem fornece informações que podem ser utilizadas para definir papéis de usuários, ambientes e conhecer o ciclo de vida de um produto em estudo.

É importante documentar a pesquisa, assim, conduzir entrevistas com as

pessoas envolvidas é essencial.

Os passos abaixo devem ser seguidos para aumentar as chances de uma entrevista de pesquisa exploratória de sucesso:

1. **Preparação e definição de papéis:** boas entrevistas são conduzidas em duplas, sendo um membro da equipe o entrevistador e o outro se ocupa de realizar anotações de tudo o que pode ser ouvido e visto, certificando-se de não desprezar nenhum detalhe. Este mesmo membro ficará responsável pelo bom funcionamento dos recursos de áudio e vídeo destinados ao registro da entrevista.
2. **Esclarecimento do processo de entrevista:** iniciar a entrevista saudando o entrevistado e fazendo-o se sentir confortável. Declarar o objetivo da entrevista, os pontos de interesse e eventual formato da entrevista em seu início pode fazer a entrevista se tornar mais produtiva.
3. **Sondagem com perguntas subjetivas:** evitar perguntas objetivas que resultariam em respostas como “sim” ou “não” – preferir perguntas subjetivas (conhecidas como “perguntas abertas”) que tratam muito mais informação e privilegiam a narrativa, fazendo a entrevista pensar em seu dia a dia. Além disso, este tipo de pergunta torna o ambiente mais confortável e aumenta a empatia entre entrevistador e entrevistado.
4. **Documentação:** registrar tudo o que for possível, utilizando papel e caneta, gravador ou mesmo câmera de vídeo, até os detalhes, como gestos e postura do entrevistado.

2.1.4 Mapa da jornada do usuário

A ferramenta “mapa da jornada do usuário” tem como objetivo descrever toda a trajetória do usuário em relação a um produto ou serviço, analisando todos os aspectos, mapeando suas atividades e sentimentos. Para tanto, um diagrama como uma linha do tempo deve ser concebido, documentando estas atividades e aspectos ao longo dela.

Muitos autores defendem que inovação provida através de *Design Thinking* deve ser feita a partir da perspectiva do usuário. Sendo assim, como compreender suas experiências, necessidades e desafios? Como se sente, quais suas dificuldades? O usuário deve ser acompanhado durante um dia, provendo a empatia da equipe com o usuário por meio de uma recriação de sua vivência.

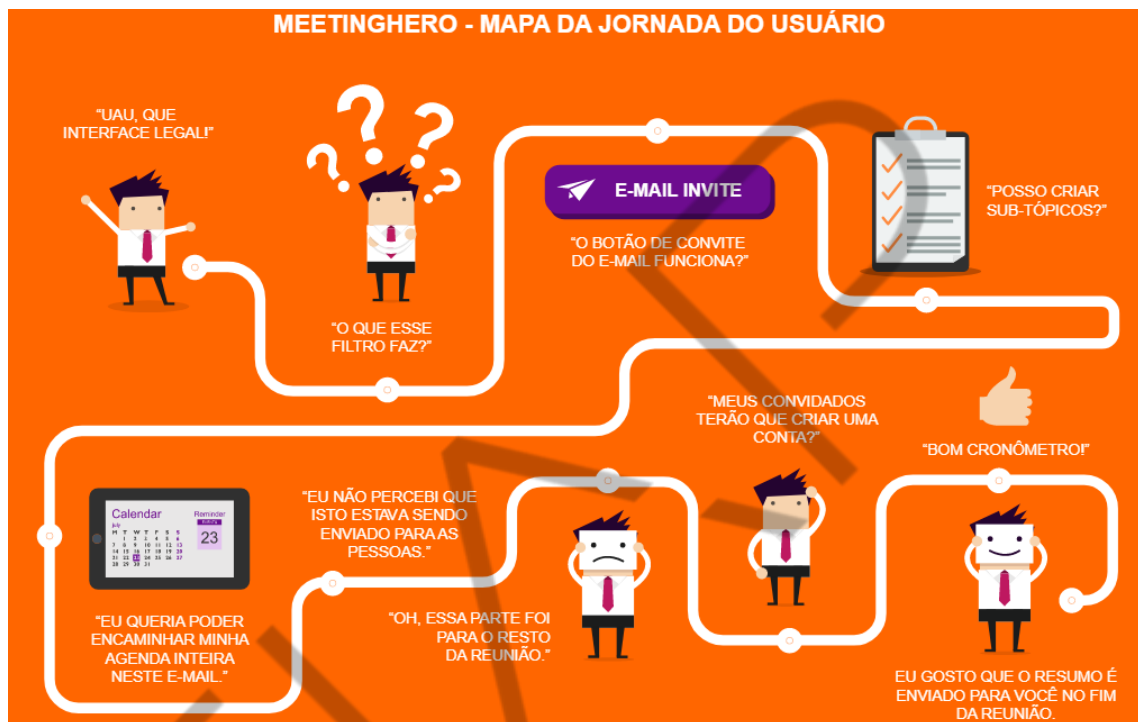


Figura 2.4 – Mapa da Jornada do Usuário
Fonte: Nadinegilmer, adaptado por FIAP (2018)

A sequência abaixo deve ser seguida para bons resultados:

1. **Definição do indivíduo-alvo:** Quem é a pessoa cuja perspectiva se deseja compreender melhor?
2. **Identificação do problema:** Qual situação representa um desafio, seja físico ou mental, para o usuário estudado?
3. **Descrição da atividade:** Criar uma atividade que permita à equipe vivenciar a situação identificada previamente.
4. **Recriação da experiência original:** Utilizar os mais diversos materiais e acessórios, ambientar e replicar a experiência original com a maior exatidão possível. Caso não seja possível simular a

experiência na íntegra, repensar a atividade de forma análoga pode ser uma boa saída.

5. **Vivência da experiência:** Executar a atividade planejada e recriada com a ajuda dos acessórios, vivenciando a experiência do usuário se colocando em seu lugar (“*walk in their shoes*”).
6. **Criação da linha do tempo:** Traçar uma linha horizontal representando a linha do tempo.
7. **Definição dos *milestones*:** Quais momentos da jornada do usuário serão mapeados?
8. **Acompanhamento do usuário:** Analisar e acompanhar a experiência, focando-se nas razões e motivações do usuário; documentar também o que o usuário sentiu naquele momento, suas razões e sentimentos.
9. **Pontos a melhorar:** Analisar toda a jornada do usuário em busca de pontos de melhoria para sua experiência.
10. **Mapa da situação ideal:** Traçar novamente o mapa com a visão da equipe de como seria a experiência ideal.

Em dinâmicas de cocriação, você pode trabalhar com sua equipe usando post-its e construir a jornada. Além de explorar a própria jornada, pode entender melhor o ponto de contato de cada etapa, as ações que o usuário dá em cada etapa, as necessidades dele, as oportunidades etc. Quando você faz esse tipo de exercício, a probabilidade de identificar insights aumenta, já que jornada do usuário ajuda a entender com profundidade as dores e oportunidades.



Figura 2.5 – Mapa da Jornada do Usuário de serviço de transporte de carro simplificado
Fonte: Google Imagens, adaptado por FIAP (2020)

2.2. Etapa 2: Análise ou interpretação

Na segunda etapa, a equipe de projeto deve se focar em analisar todos os dados coletados da primeira etapa e produzir uma grande quantidade de ideias. Além da riqueza de informações, a experiência e a criatividade da equipe são elementos essenciais para estes bons *insights*. Outro fator fundamental é formar uma equipe multidisciplinar – quanto mais diversificada, melhor – os *insights* serão mais ricos em equipes cujos membros pensam diferente.



Figura 2.6 – Equipe diversificada é essencial em *Design Thinking*
Fonte: Banco de imagens Shutterstock (2018)

O objetivo nesta fase é gerar o maior número de ideias possível – quantidade é melhor que qualidade – quanto mais ideias, melhor. Documentam-se todas, sem eliminar nenhuma: na fase posterior serão devidamente eliminadas, combinadas ou refinadas.

As ferramentas abaixo podem ajudar a equipe de projeto na árdua tarefa de geração de ideias.

2.2.1 Rich Picture

Rich Picture não é só uma ferramenta que auxilia a equipe de projeto no processo de análise, mas durante todo o projeto e, por esta razão, deve ser constantemente revisada e atualizada.

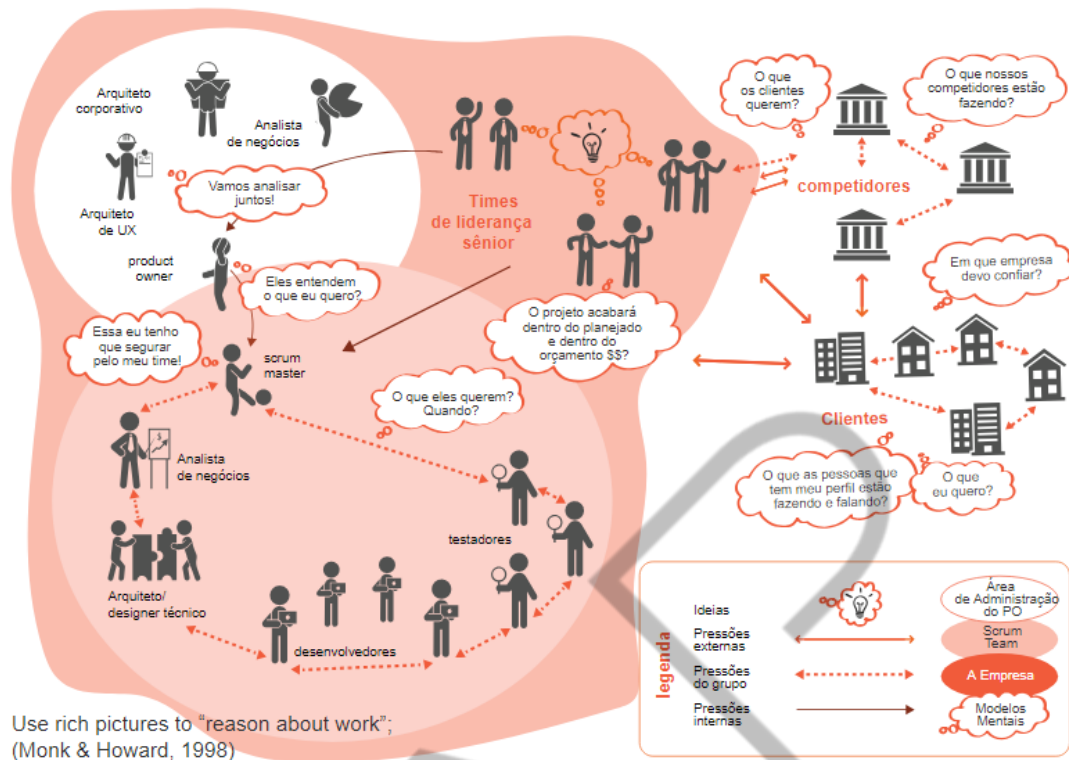


Figura 2.7 -- *Rich picture*
Fonte: Monk & Howard (1998), adaptado por FIAP (2018)

Para bons resultados, os passos abaixo devem ser seguidos:

1. **Reunião e organização de insumos:** Reunir e organizar *stakeholders*, *insights*, tendências, problemas e quaisquer outros elementos descobertos na primeira fase.
2. **Identificação as relações:** Relacionar tendências a *stakeholders*, *insights* gerados a partir dos problemas, e assim por diante. Estes relacionamentos podem ser qualificados como pressões exercidas de um elemento a outro (ou tensões).
3. **Identificação de oportunidades:** A partir dos espaços inexplorados ou relacionamentos de tensão, identifique oportunidades de melhoria.
4. **Identificação de problemas:** A partir destas oportunidades de melhoria, realizar perguntas como: "Quais áreas se cria valor? Qual valor é destruído? Existem redundâncias ou desequilíbrios? Quais valores críticos são criados por outras áreas"?
5. **Criação de soluções:** Os problemas identificados são insumos para

a equipe gerar soluções, que serão refinadas na etapa seguinte.

6. **Manutenção do mapa:** Consultar o mapa constantemente e, quando as partes do mapa perderem o sentido, retornar ao primeiro passo (ou talvez voltar à primeira etapa) e recomeçar o processo.

2.2.2 Persona

Muitas vezes é inviável analisar cada parte interessada (*stakeholder*) de um processo de inovação, o alvo demográfico pode ser muito grande. Quando isso acontece, a ferramenta de “Persona” é extremamente recomendada.

Mas o que é uma persona? Nada mais é do que a personificação do stakeholder que você precisa conhecer. Apesar da importância de se ter uma persona criada, boa parte das empresas não reconhecem isso, acreditam que seus conhecimentos sobre seu público são suficientes e, por isso, algumas vezes cometem erros que poderiam ser evitados.

O objetivo é exprimir as principais características desta população, traçando perfis comportamentais. Desta maneira, torna-se mais fácil assimilar e compreender o alvo demográfico.

Os passos a seguir auxiliam na criação das personas:

1. **Definição dos stakeholders:** Escolher os principais *stakeholders* sem esquecer, no entanto, o usuário final.
2. **Obtenção de informações:** Coletar toda a informação possível dos *stakeholders* escolhidos.
3. **Diferenças e semelhanças:** Analisar motivações, atitudes e comportamentos das informações obtidas, buscando semelhanças para compor a persona. Caso diferenças sejam detectadas, é sempre possível criar novas personas. Ao analisar as semelhanças, padrões e comportamentos relevantes serão identificados.
4. **Montagem da persona:** Transformar as características e

comportamentos relevantes em uma narrativa em primeira pessoa. Criar um personagem fictício com nome, idade, sexo, histórico familiar, profissão, nível educacional, entre outros. Uma foto deste personagem o tornará ainda mais crível.

5. **Análise emocional da persona:** Adicionar outras informações como motivação, expectativas, valores, atitudes, necessidades, crenças, entre outros. O cenário de uso deste personagem é útil para que a equipe saiba em que contexto a persona será usada.

Podemos usar como exemplo a “Luiza” que é uma persona que interessa muito às instituições de ensino e todo o ecossistema de educação.

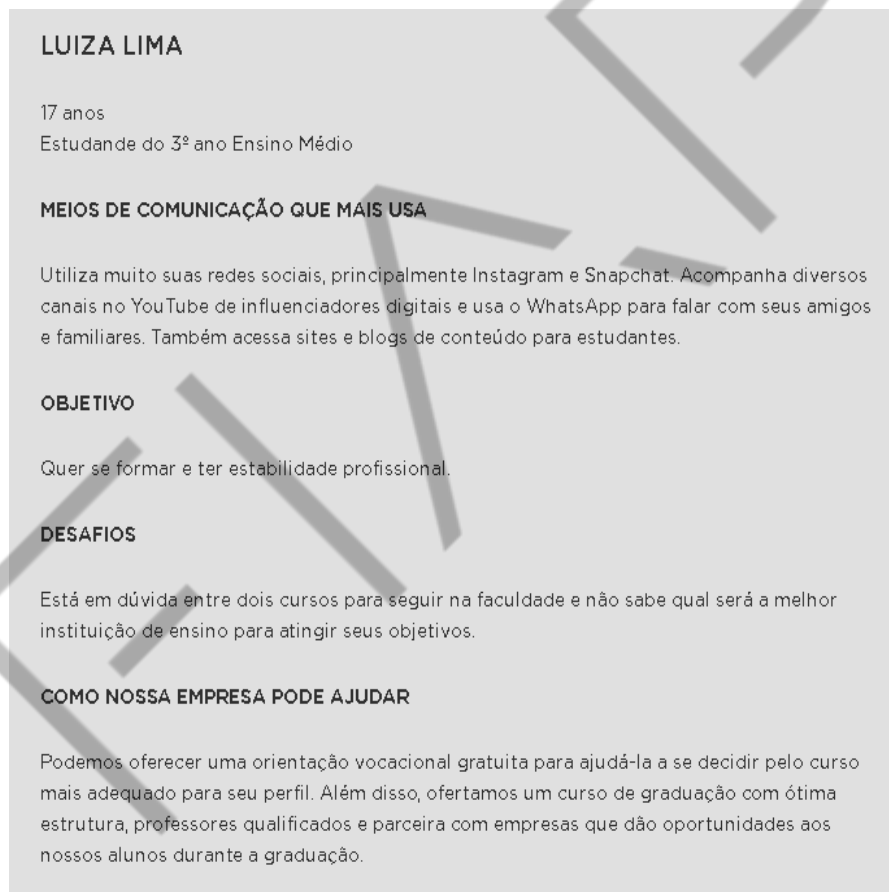


Figura 2.8 – exemplo de Persona
Fonte: Fiap (2018)

2.2.3 [Re]Formulação do problema

As descobertas realizadas na etapa anterior podem ter um impacto

devastador nos problemas e desafios previamente traçados: a pesquisa aprofundada pode levar a equipe a concluir que os problemas e desafios foram entendidos de forma errônea. Quando isso acontece, é necessário reformular o problema.

Além disso, recomenda-se a reformulação em situações como a equipe do projeto possuir uma solução em mente: neste caso, reformular o problema desafiará a equipe a buscar uma solução ainda mais significativa e inovadora.

Reformular o problema pode ainda obrigar a equipe a voltar à etapa 1, e refazer as pesquisas. Isso, no entanto, não deve ser encarado como um retrocesso, pelo contrário: as possibilidades de inovação se expandem.

Para reformular o problema, recomenda-se:

1. **Documentar o problema:** Escrever o problema, caso exista. Caso contrário, listar observações, oportunidades ou desafios descobertos na fase anterior, e enfim, determinar o problema.
2. **Análise de causa:** Raramente um problema possui uma única causa. Analise todas as possibilidades, identificando as diversas causas interligando-as. O diagrama de Ishikawa (muito utilizado em processos de análise de causa) pode ser um grande aliado nesta análise.

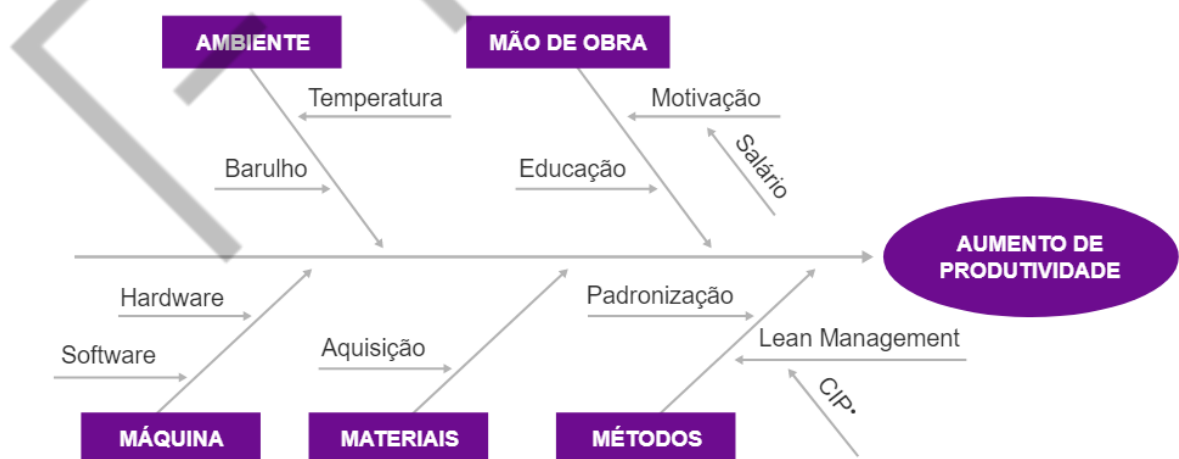


Figura 2.9 – Diagrama de Ishikawa ou “espinha de peixe”.
Fonte: FIAP (2018)

3. **Reorganize as causas:** Como cada causa-raiz é um problema a ser solucionado, listar as causas-raiz abaixo dos problemas/desafios

mais gerais, identificados no passo 1, de forma hierárquica.

4. **Reformulação do problema:** Ao comparar as causas-raiz com o problema ao qual se relacionam, a equipe de problema poderá concluir (ou não) pela sua reformulação.

2.2.4 Captura de pistas

Esta ferramenta se resume a recuperar todos os dados que foram coletados na etapa 1 e reuni-los em um único lugar, como em um quadro cheio de post-its. Como os dados provavelmente terão diversas origens (ferramentas diferentes serão utilizadas para coletá-los), o cruzamento destas informações é um excelente “combustível” para os *insights*.

Exemplo:

- **Pista de “Um dia na vida do usuário”:** “Paulo levou vários minutos para localizar o produto desejado na loja on-line”.
- **Pista de “Caça de tendências”:** “Com o advento do curso de *Drag and Drop* do novo HTML5, vários *websites* de comércio eletrônico implementam o recurso, permitindo ao usuário arrastar o produto desejado para o ícone de carrinho de compras”.
- **Pista de “Crowdsourcing”:** “No formulário de sugestões do *website*, vários internautas sugeriram a possibilidade de realizar a busca dos produtos do tipo “tênis de corridas” pelo tipo de pisada”.

Passos simples podem ser seguidos:

1. **Coleta de pistas:** Coletar todos os dados das várias origens.
2. **Documentação das pistas:** Escrever cada uma das pistas em um post-it e cole-os em um quadro.
3. **Cruzamento de informações:** Analisar as pistas, cruzando as informações, gerando assim *insights*.

2.3 Etapa 3: Ideação ou mapa mental

Muitos foram os *insights* e soluções geradas pela segunda etapa. É chegada a hora da síntese: as soluções serão analisadas profundamente e muitas podem ser eliminadas pela viabilidade; outras são desconsideradas; as melhores serão refinadas e talvez até mesmo mescladas a outras igualmente boas, tornando-se melhores.

Portanto, a terceira etapa é dedicada à convergência de ideias, aparar as arestas e refinar as soluções. As ferramentas a seguir podem auxiliar a equipe nesta difícil tarefa.

2.3.1 Princípios de *design*

O processo de geração de insights geralmente é caótico e desorganizado, o que é absolutamente natural em um processo criativo. O primeiro método de síntese é uma proposta de transformar estas ideias em princípios, resultando em uma organização maior e alinhamento da equipe.

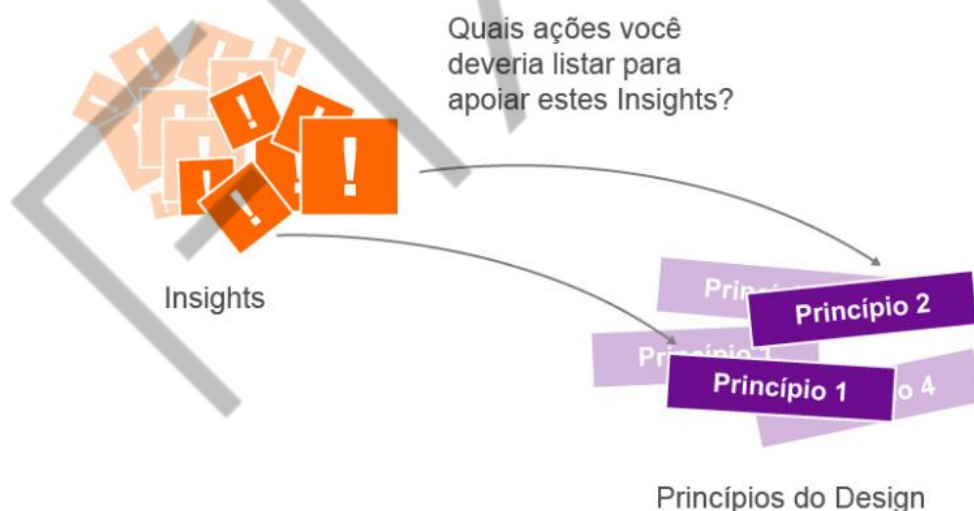


Figura 2.10 – Princípios de *design*
Fonte: Symnetics, adaptado por FIAP (2018)

Para realizar tal transformação, os seguintes passos podem ser úteis:

1. **Reunião dos insights:** Reunir todos os insights gerados a partir das mais diversas ferramentas utilizadas na etapa anterior.

2. **Limpeza da lista de insights:** Rever a lista – muitos insights podem ser mesclados por similaridade e outros podem ser eliminados por duplicidade. Descrever um breve texto para cada um deles, aumentando assim o entendimento de toda a equipe.
3. **Transformação em princípios de design:** Descrever os princípios de design – iniciarão com verbos ou frases com ordens de ação, como “Diminuir o tempo gasto do atendimento dos pacientes”. Gerar quantos forem necessários – e se numerosos, categorize-os.
4. **Documentação dos princípios e relacionamentos:** Detalhar os princípios de design, mesmo que brevemente. Relacione-os com os insights que os originaram, fundamentando assim cada um dos princípios.

2.3.2 Mapa X

Quanto maior o número das partes envolvidas beneficiadas por uma determinada solução, maior suas chances de sucesso e perpetuação. O objetivo desta ferramenta é representar visualmente os valores gerados pela ideia e todos os beneficiados, como no exemplo do Mapa X da área de Gestão de Carreiras da FIAP.



Figura 2.11 – Mapa X
Fonte: Symnetics, adaptado por FIAP (2018)

Como fazer isso? Os passos a seguir podem ajudar:

1. **Definição das partes interessadas:** Levantar todas as partes que são afetadas positiva ou negativamente pela ideia.
2. **Inicialização do mapa:** Informar a ideia que será analisada no centro do Mapa X.
3. **Detalhamento de valores:** Para cada parte interessada, detalhar o valor que será gerado e os impactos de custo e risco oriundos da ideia.
4. **Aumento das oportunidades:** O que pode ser alterado de forma a gerar mais valor ou mitigar custos e riscos para uma determinada parte interessada? Gere ideias do tipo “ganha-ganha”.

2.3.3 Cocriação

O princípio da cocriação é envolver outras pessoas (especialmente usuários finais) no processo de aprimoramento e refinamento das ideias geradas na etapa 2. Isso é realizado incentivando as partes interessadas a fornecer feedbacks abertos e honestos às soluções propostas, proporcionando uma opinião externa relevante e impedindo, assim, que membros da equipe se apeguem demais às suas próprias ideias.

O provérbio “duas cabeças pensam melhor do que uma” se aplica a esta ferramenta. Mas por que se limitar a duas? O surgimento da Internet propiciou uma comunicação rápida a um grande número de pessoas, e no mundo todo. Muitos talentos podem ser atingidos para a geração de *insights*, desde que devidamente engajados. Chamamos este tipo específico de cocriação de *crowdsourcing*.

O processo de cocriação pode seguir os seguintes passos:

1. **Definição dos *stakeholders*:** Definir as partes interessadas da qual se deseja interagir e priorizar partes interessadas com vivência e opinião.
2. **Construção da plataforma de interação:** É necessário construir, seja presencial ou virtualmente, uma plataforma que promova o engajamento e a interação entre as partes interessadas. É essencial que todas as interações sejam devidamente registradas.

Um excelente exemplo da aplicação desta ferramenta é “My Starbucks idea” (<http://mystarbucksidea.force.com/>). A cafeteria colocou uma plataforma no ar que possibilita que os visitantes sugiram produtos e melhorias, ou seja, compartilhem seus *insights*. Estas sugestões são discutidas e votadas por outros visitantes, e as melhores são efetivamente implementadas pela companhia.

3. **Apresentação da ideia/solução, solicitando feedback:** Expor as soluções, ideias, novos produtos, protótipos às partes interessadas, solicitando seu feedback. Perguntas como: “O que funciona e o que

não funciona para você?”, “O que não foi entendido?” ou “Como esta ideia poderia ser melhor?” São ótimas maneiras de realizar esta solicitação. É essencial manter o engajamento dos usuários, interagindo com eles em momentos chave, mantendo a discussão ativa.

4. **Análise e refinamento da ideia:** Realizar uma análise das informações coletadas, refinando a ideia a partir delas. Repetir o processo quantas vezes for viavelmente possível.

2.3.4 Brainstorming

O brainstorming é uma ferramenta muito interessante e utilizada, tanto para a geração de insights (etapa anterior) quanto nas sínteses e combinação de ideias. Trata-se de uma reunião organizada, que extrai ao máximo da criatividade dos seus participantes de forma colaborativa, afinal, duas ou mais cabeças pensam melhor do que uma.

Para um brainstorming de sucesso, siga os seguintes passos:

1. **Escolha dos participantes:** Um bom brainstorming começa pela seleção dos participantes. Devem-se convocar apenas pessoas que realmente tenham ideias para compartilhar – algumas pessoas tendem a ficar caladas em um *brainstorming*.
2. **Geração de ideais:** Começar uma rodada de geração de ideias, que pode ser voluntária (cada um dos participantes diz a sua ideia, que é anotada) ou de maneira mais compulsória, fazendo uma roda com os participantes e cada um dos membros diz sua ideia, em sentido horário. A segunda possibilidade força a participação mais ativa dos convocados. Esta etapa deve acontecer até que não haja mais ideias.
3. **Anotações sem julgamentos:** É importante que não haja julgamentos das ideias geradas: todas devem ser anotadas, por mais absurdas que pareçam.

4. **Síntese das ideias:** Neste momento, as ideias são analisadas uma a uma e finalmente julgadas: É uma boa ideia? É inovadora? Viável? Se a resposta a qualquer uma destas indagações for “não”, é finalmente descartada. Eventualmente, ideias semelhantes podem ser mescladas nesta etapa.
5. **Priorização das ideias:** Dentre aquelas não descartadas, existem ideias que são melhores que as outras. Priorize-as, ordenando-as das mais interessantes e inovadoras para as menos.

2.4. Etapa 4: Prototipagem ou experimentação

Nesta fase, a solução inovadora precisa tomar forma e ser apresentada para as pessoas de alguma maneira.

As ferramentas a seguir são possibilidades dentro destas duas categorias.

2.4.1 Storyboard

A ferramenta de *storyboard* é utilizada há décadas na indústria cinematográfica, como uma forma de se ter uma prévia visual das cenas a serem filmadas, poupando muito material de filmagem, tempo e retrabalhado.

Se nesta etapa precisamos demonstrar a experiência de uma nova solução para as pessoas, o *storyboard* pode ser a ferramenta ideal para isso: sua concepção é rápida e seu custo, baixo.



Figura 2.12 – Storyboard
Fonte: Google Imagens (2019)

Segue um passo a passo para um bom resultado:

1. **Estabelecimento de uma linha de tempo:** Antes de qualquer outro passo, é importante ter em mente qual a ordem cronológica do acontecimento dos eventos. Estabelecer uma linha de tempo identificando e ordenando estes acontecimentos é um bom começo.
2. **Determinação das cenas-chave para a história:** É comum, ao final da linha do tempo, descobrir que se têm cenas demais. Esta é provavelmente a hora mais dolorosa: existem certas cenas que precisam ser cortadas – seja para uma melhor fluidez do *storyboard*, seja porque são absolutamente irrelevantes.

3. **Definição de quais detalhes mostrar:** Se a ideia de usar esta ferramenta é narrar a solução proposta, é essencial definir exatamente quais detalhes da solução ganharão maior destaque neste *storyboard*.
4. **Descrição dos quadros/cenas:** Antes de desenhar, o ideal é descrever a cena – como um verdadeiro roteirista de quadrinhos – detalhando o cenário, situação e ação dos personagens em cena. Este passo pode poupar vários rascunhos.
5. **Desenho dos quadros/cenas:** Finalmente, chegou o momento de desenhar cada uma das cenas. Talvez seja necessário contratar um desenhista, o importante é que o *storyboard* seja o mais esclarecedor possível.

2.4.2 Feira de inovação

Através desta abordagem, são organizados *stands* com as soluções concebidas nas etapas anteriores, apresentando os produtos como eles já existissem.

Esta ferramenta pode ser útil quando várias soluções precisam ser apresentadas de uma só vez. Como o tempo dos expectadores é escasso, técnicas como as usadas em *Elevator Pitch* podem ser úteis para chamar a atenção:

1. **Apresentação do interlocutor:** Da forma mais sucinta possível, preferencialmente em uma única frase, apresentar-se ao expectador: “Sou Fulano de Tal, sou da empresa XPTO e nós oferecemos o serviço de Y.”
2. **Identificação do problema:** Apresentar o problema que foi amplamente investigado na primeira etapa, de forma objetiva, mas que provoque a empatia do expectador. Se for o seu público-alvo, tomará o problema para si. Combinar o *Elevator Pitch* com *Storytelling* em uma feira de inovação pode tornar a apresentação ainda mais atraente.

3. **Apresentação da promessa:** Anunciar a solução que resolve o problema. Este anúncio deve conter todo o entusiasmo que o interlocutor puder demonstrar. Se quem vende não acredita no produto, como poderá vendê-lo?
4. **Demonstração da solução em funcionamento:** Caso seja possível, demonstrar o produto/serviço em funcionamento, solucionando o problema. Se não houver um protótipo funcional, combine esta ferramenta com *role play*, storyboard, bonecos, entre outros.
5. **Atenção aos sinais:** Se a qualquer momento da apresentação o interlocutor perceber que seu expectador está perdendo o interesse, deve parar de falar ou mesmo mudar o assunto ou abordagem. A linguagem não falada – expressada pelo corpo do expectador – deve ser observada, com atenção e cuidado: o objetivo é manter engajamento.

2.4.3 Storytelling

Atualmente, uma das melhores formas de se “vender” uma ideia, solução ou produto é através do *storytelling*. Isso se deve ao fato de que as pessoas prestam cada vez menos atenção às propagandas ou vendas tradicionais. Ao adicionar à solução descoberta na etapa anterior um enredo, podemos demonstrar melhor a solução, além de torná-la mais interessante e envolvente.

Embora possa ser feito de várias maneiras, as dicas abaixo podem ser úteis para a construção de um bom *storytelling*:

1. **Identificação da audiência:** Conhecer o público-alvo antes de escrever a história é fundamental: isso determinará o tom a ser usado na história. Ela pode ser mais descontraída ou precisa ser mais formal? Qual o vocabulário a ser usado?
2. **Aplicação dos 5Ws do jornalismo:** Para ter uma fundamentação sólida de uma boa história, podem-se usar como guia os 5Ws do Modelo de Lasswell, uma das teorias da comunicação, sendo,

portanto, fundamentais no jornalismo:

- **WHO:** Sobre **quem** é a história? Defina os personagens, que podem ser baseados em arquétipos. Qual deles usará a solução que será apresentada?
 - **WHAT:** O **que** acontece na história? É necessário definir o enredo e, a partir daí, desenvolver a narrativa.
 - **WHEN:** **Quando** esta história se passa: passado, presente ou futuro? No caso de *Design Thinking*, o futuro é bastante utilizado, já que a solução está sendo apresentada, mas nada impede o uso de um *flashback* – mostrando o problema, por exemplo.
 - **WHERE:** **Onde** a história acontece? Quais seus cenários? Não negligencie uma boa ambientação da história, pode ser essencial para a contextualização da solução a ser apresentada.
 - **WHY:** **Por que** a história acontece daquela maneira? Quais são os fatores que a guiam naquela direção? Em nosso caso, geralmente o problema é o porquê.
3. **Demonstração é melhor do que narração:** Mostrar é sempre melhor do que contar. O *storytelling* deve ser audiovisual e pode ser combinado com algumas ferramentas, como: vídeo (uma encenação, portanto), *storyboard* ou bonecos. A “história de fundo” (*background story*) deve ser conciso, conte apenas os detalhes essenciais, e não tenha dó de descartar todo o resto.
4. **Ciência do final da história desde seu começo:** Não podemos nos dar ao luxo, como acontece com escritores, de começar uma história sem saber exatamente onde vai parar. O *storytelling* geralmente é aplicado em um contexto muito objetivo, como um *pitch*, uma pequena propaganda ou uma demonstração de uma solução para um grupo de pessoas importantes com pouco tempo disponível. É importante ter a ciência de onde a história vai chegar; uma das ideias é traçar uma linha do tempo com os marcos da história, desta maneira um trilha será seguido.

2.4.4 Role play

A ferramenta de “*Role play*” utiliza a interpretação dos papéis de forma improvisada, encenando situações para simular a implementação da solução. Desta maneira, a equipe pode identificar e preencher as lacunas presentes na solução proposta, melhorando-a. Por se tratar de uma experiência multidimensional, pode utilizar atores, cenários, acessórios e até mesmo um enredo, sendo uma ótima maneira de demonstrar a nova ideia em tempo real.

Para melhores resultados, seguir os passos abaixo:

1. **Criação do enredo:** Utilizando toda a pesquisa realizada na primeira etapa, a análise e insights gerados na segunda e o refinamento da terceira, desenvolver um enredo para demonstrar a experiência do usuário interagindo com a solução proposta.
2. **Construção do cenário:** Definir, projetar e construir o cenário, com todos os acessórios, além de definir os papéis de cada pessoa irá desempenhar. Não é necessário um cenário extremamente detalhado e requintado, apenas o suficiente para adequar a situação real e sensação de ambiente.
3. **Execução do *role play*:** Interpretar improvisando a partir do enredo definido. O ideal é realizar com a equipe de projeto primeiro (para detectar lacunas mais evidentes) e reinterpretar na presença e/ou participação de usuários para obter um *feedback* honesto do que funciona ou não.
4. **Melhoria do protótipo:** A partir dos *feedbacks*, retornar à terceira etapa e analisá-los, melhorando o protótipo.
5. **Repetição do processo:** Repetir o processo usando a nova solução, de forma a detectar se as lacunas foram solucionadas. Repetir os passos quantas vezes julgar necessário.

REFERÊNCIAS

DAVIS, Julie Bawden. **The 5-Step Elevator Pitch That Turns Strangers Into Clients**. 23 nov. 2013. Disponível em: <<https://www.americanexpress.com/us/small-business/openforum/articles/the-5-step-elevator-pitch-that-turns-strangers-into-clients/>>. Acesso em: 16 dez. 2015.

FRASER, Heather **Design para Negócios na Prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. **A estratégia do oceano azul**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

KOLB, Alice Y.; KOLB, David A. **Experiential Learning Theory: A Dynamic, Holistic Approach to Management Learning, Education and Development**, 2008. Disponível em: <<http://learningfromexperience.com/media/2010/08/ELT-Hbk-MLED-LFE-website-2-10-08.pdf>>. Acesso em: 16 dez. 2015.

_____. **The Kolb Learning Style Inventory - Technical Specifications**. Versão 3.1, 2005. Disponível em: <http://learningfromexperience.com/media/2010/08/tech_spec_lsi.pdf>. Acesso em: 16 dez. 2015.

LAW, Kelli. **5 Steps To Successful Storytelling**. 2014. Disponível em: <<https://www.linkedin.com/pulse/20140405112844-40671440-5-steps-to-successful-storytelling>>. Acesso em: 16 dez. 2015.

MAULSBY, David; GREENBERG, Saul; MANDER, Richard. **Prototyping An Intelligent Agent Through Wizard of Oz**. 1993. Disponível em: <<http://grouplab.cpsc.ucalgary.ca/grouplab/uploads/Publications/Publications/1993-Woz.CHI.pdf>>. Acesso em: 16 dez. 2015.

MCLEOD, Saul. **Kolb - Learning Styles**, 2013. Disponível em: <<http://www.simplypsychology.org/learning-kolb.html>>. Acesso em: 16 dez. 2015.

MONK, Andrew; HOWARD, Steve **The Rich Picture: A Tool for Reasoning About Work Context**. 1998. Disponível em: <<http://www.ics.uci.edu/~wscacchi/Software-Process/Readings/RichPicture.pdf>>. Acesso em: 16 dez. 2015.

ROUSE, Margaret. **Wizard of Oz prototyping definition**. 2014. Disponível em: <<http://searchcio.techtarget.com/definition/Wizard-of-Oz-prototyping>>. Acesso em: 16 dez. 2015.

SYMNECTICS **Design Thinking Toolkit**, material interno desenvolvido pela Symnetics para instrumentalizar os projetos de business design realizados no Brasil e América Latina. 2014

WIKIHOW. **How to Create a Storyboard**, 2013. Disponível em: <<http://www.wikihow.com/Create-a-Storyboard>>. Acesso em: 16 dez. 2015.

WU, Chen Y.; FAZARRO, Tyle; DOMINICK, E. **Investigation of Learning Style Preferences of Business Students**, 2013. Disponível em: <<http://opensiuc.lib.siu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1141&context=ojwed>>. Acesso em: 4 nov. 2015.

EMAP