

# GUIA DE MÉTODOS

Processos iterativos para o desenvolvimento de serviços e políticas públicas



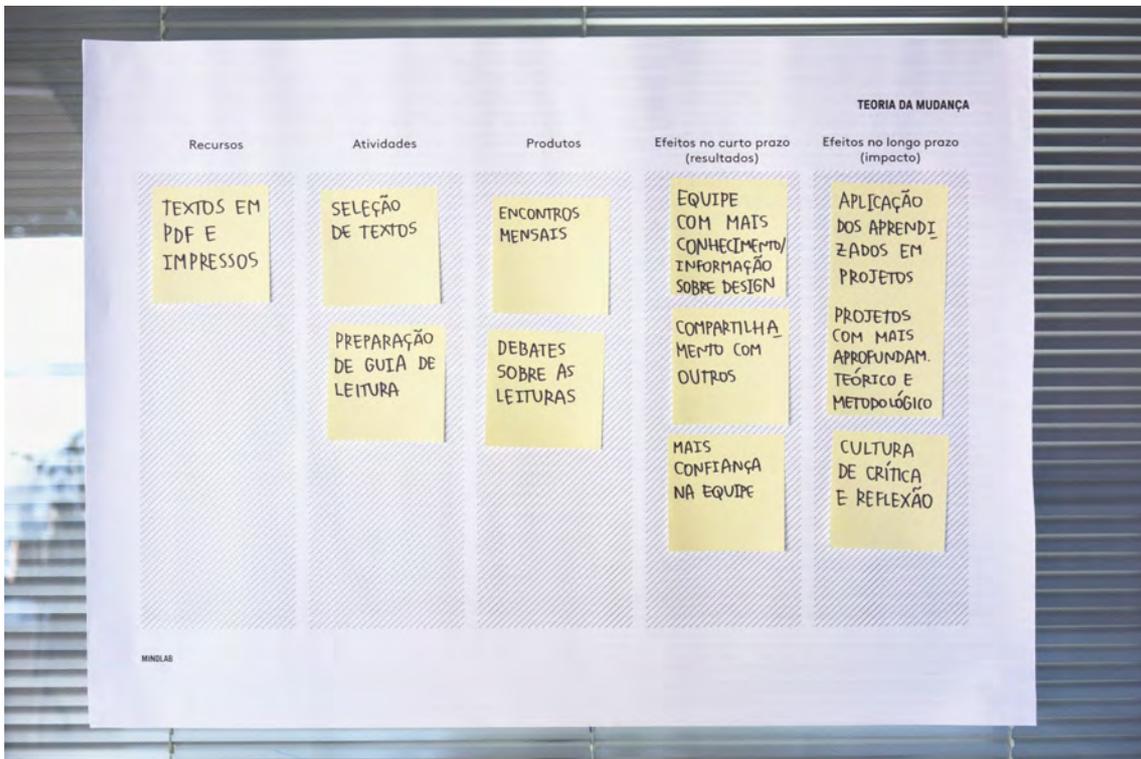
# SUMÁRIO

- 3** Teoria da Mudança
- 5** Foco do Projeto
- 6** Jornada do Projeto
- 8** Personas
- 10** Entrevista
- 12** Áudio & Vídeo
- 14** Observação do Usuário
- 16** Jornada do Usuário
- 18** Reconhecimento de Padrões
- 20** Cartões de Novas Perspectivas
- 22** Brainstorm
- 25** Gráfico de Prioridades
- 27** Explore suas Ideias
- 29** Pôster do Conceito
- 31** Como Podemos?
- 33** Protótipos & Provótipos
- 35** Cenários Futuros

# TEORIA DA MUDANÇA

Uma Teoria da Mudança pode ser utilizada, por exemplo, para ajudar a revelar a lógica de um projeto em andamento, para checar se novas ideias são consistentes ou para verificar se uma certa ação terá efeito no curto ou no longo prazo. O método também pode contribuir para repensar completamente um projeto, ajudando a focar nas mudanças pretendidas.

Nós costumamos utilizar a Teoria da Mudança como ferramenta de gestão de projetos, já que garante foco para chegar nas perguntas certas e assim melhorar o desenvolvimento de projetos.



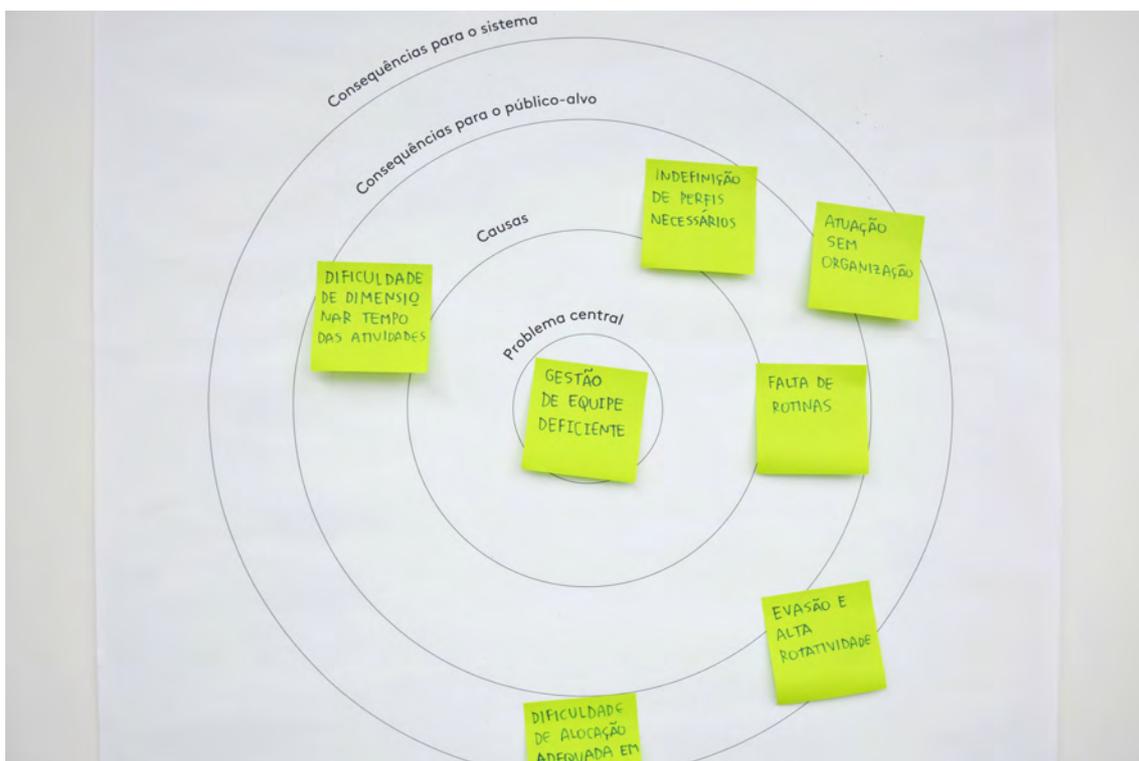
- 1 Agende uma reunião de pelo menos algumas horas, em que participantes relevantes e com conhecimento da questão estejam envolvidos. Imprima o modelo Teoria da Mudança ou reproduza em um pedaço de papel e use como ponto de partida da discussão. No exemplo a seguir, nós trabalhamos na ordem de “efeitos” a “recursos”, mas você também pode começar de “recursos” até “efeitos”.

- 2** Escreva em post-its quais efeitos o projeto deverá ter. Escreva também como os efeitos serão avaliados, se possível. Os efeitos são o resultado de um esforço, e assim uma expressão da mudança que acontece no mundo quando a ação no setor público está acontecendo (por exemplo, maior qualificação de servidores públicos no campo da inovação). Anexe os post-its ao modelo nas colunas “efeitos” – e discuta quais efeitos são de curto e longo prazo, respectivamente.
- 3** Descreva os produtos que podem levar aos efeitos desejados. Por exemplo, “Curso de inovação para gestores públicos”. Esteja ciente de que há uma série de produtos diferentes no esforço. Escreva os produtos em post-its e os posicione na coluna correspondente do modelo. Desenhe caminhos entre os efeitos e os produtos – e discuta quais produtos precedem um dado efeito.
- 4** Escreva em post-its quais atividades (ações, instruções, visitas de controle) se relacionam à iniciativa. Estão incluídas todas as atividades relevantes? Também adicione atividades desempenhadas por outros. Desenhe caminhos entre os produtos e as atividades.
- 5** Liste os recursos finais (recursos podem ser financeiros, pessoas, infraestrutura, TI etc.) que serão utilizados para implementar as atividades. Posicione os post-its com os recursos na extrema esquerda. Conecte os recursos com as atividades.
- 6** Identifique e liste sob quais suposições críticas a teoria está baseada. Por exemplo: “Nós supomos que os gestores públicos terão interesse em participar dos cursos”.
- 7** Você está pronto para trabalhar com a sua Teoria da Mudança. Quais questões a sua Teoria da Mudança coloca, e como você vai trabalhar com as novas atividades e recursos?

# FOCO DO PROJETO

Um bom começo já é meio caminho andado. Para o sucesso de qualquer projeto, é essencial a definição de um objetivo claro e preciso desde o início. Assim, logo no começo, é importante que haja um entendimento mútuo sobre por que o projeto é significativo e sobre como ele deve ser conduzido.

A nossa proposta é levantar os diferentes entendimentos de todos os membros da equipe, para que se possa chegar a um acordo comum sobre qual o ponto de partida do projeto. Para isso, o exercício é descrever as causas do problema central e as consequências para o sistema e para os diferentes atores.



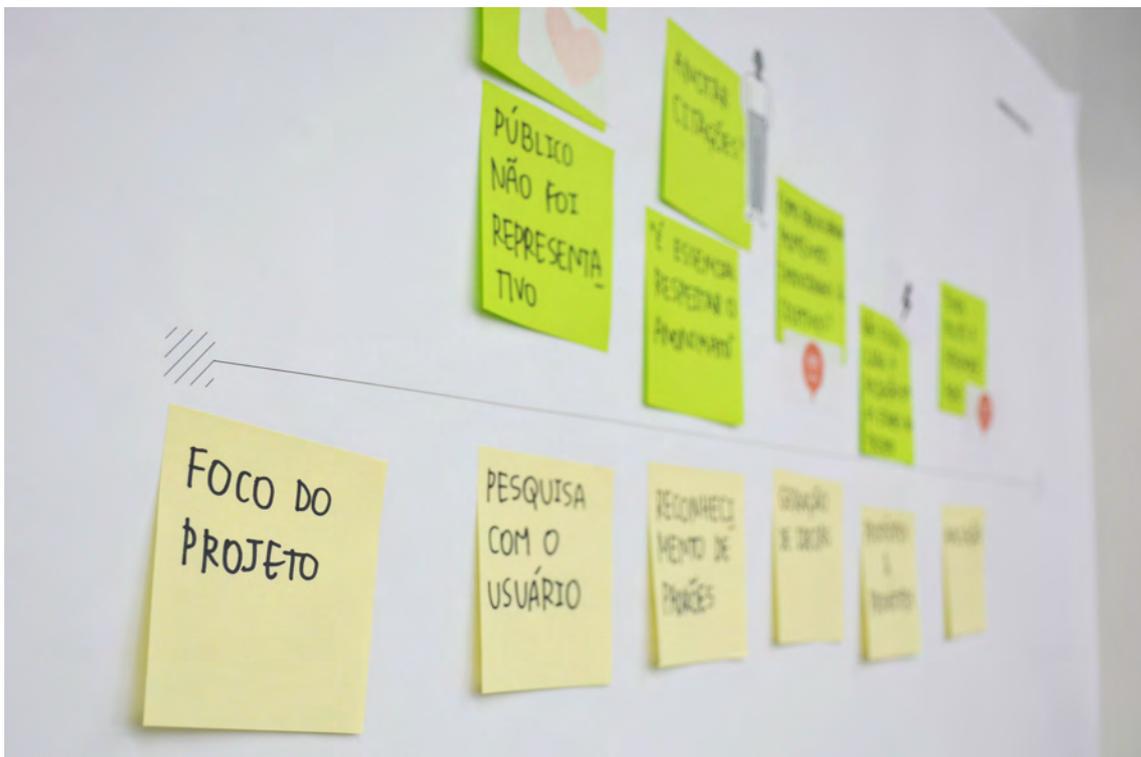
## PASSOS

Uma oficina é organizada de acordo com as perguntas ao redor do problema – o que achamos que é o problema central, causas, consequências para os diferentes atores e para o sistema. A equipe de projeto discute as três questões e escreve respostas em post-its, posicionados nos círculos do modelo Foco do Projeto. As respostas – e conexões entre elas – são discutidas com toda a equipe.

# JORNADA DO PROJETO

Uma Jornada do Projeto é uma forma simples e visual de descrever um projeto nas suas etapas finais. No MindLab, nós utilizamos esse método para criar um diálogo compartilhado sobre um projeto, tanto para sua avaliação, mapeando o que foi aprendido, quanto para se ter uma visão geral dos desafios organizacionais.

A Jornada do Projeto proporciona uma visualização do todo, tornando possível a identificação de áreas potenciais e contextos não explorados. É comum que a Jornada do Projeto nos leve a insights importantes que podem ser utilizados na continuidade do trabalho. O método também é adequado para facilitar um diálogo entre colaboradores, e não raro revela que os parceiros perceberam o processo de formas bastante diferentes entre si. Por meio de uma Jornada do Projeto bem documentada, a equipe adquire um entendimento mais claro sobre o que foi o projeto e obtém uma boa oportunidade de articular lições importantes.



- 1 Imprima a Jornada do Projeto (formato A1), desenhe uma linha horizontal em um bloco de papel ou utilize uma fita adesiva para marcar uma linha em uma mesa.

**2** Comentários e perspectivas dos parceiros envolvidos. O propósito é se obter diferentes pontos de vista de todos os parceiros envolvidos no projeto, adicionados em ordem cronológica. O ponto de partida é uma linha do tempo horizontal sobre a qual todas as atividades importantes devem ser posicionadas. Acima da linha do tempo, adicione os pensamentos e reflexões relacionados às atividades.

**3** Em post-its, anote respostas para as seguintes perguntas, que serão em seguida organizadas na linha do tempo:

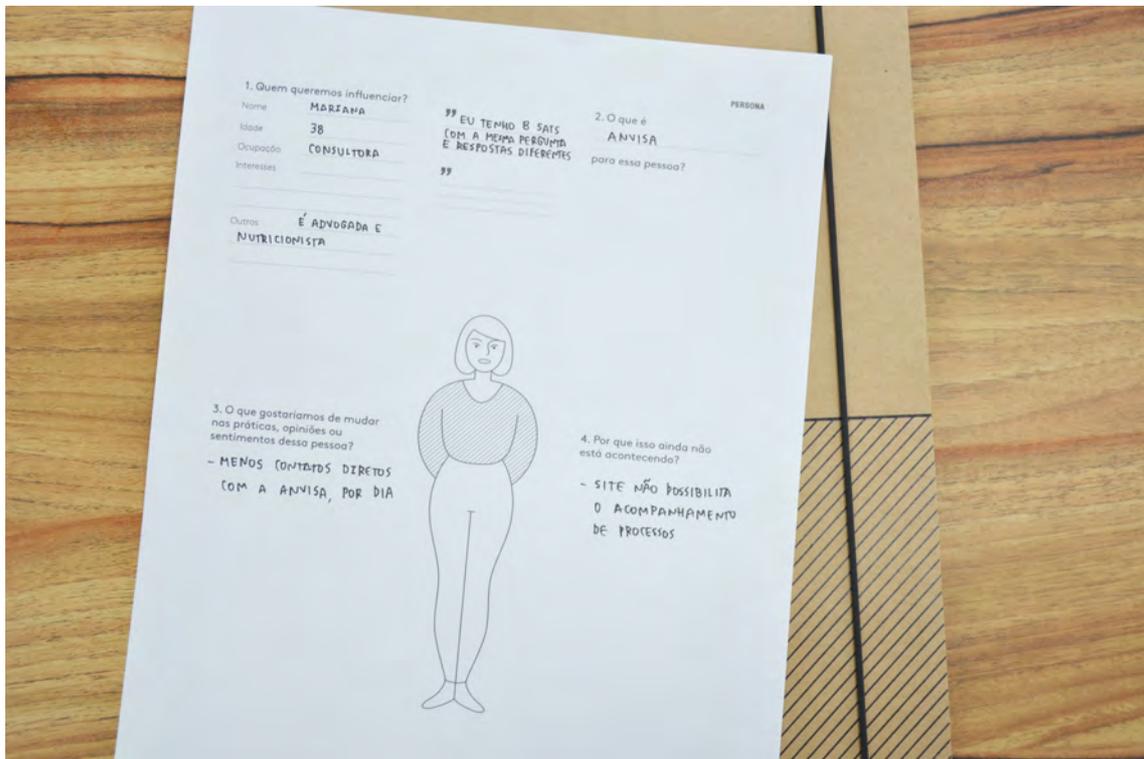
- Momentos-chave. De três a cinco momentos que cada participante considera os mais importantes do projeto.
- Como o projeto se desenrolou? Sigam uma sequência cronológica juntos. O que aconteceu especificamente: propostas, entrevistas, reuniões, relatórios, oficinas etc.? Quem foi envolvido?

**4** Quais foram os desafios e vitórias ao longo do caminho? Conclua fazendo essa pergunta a todos os participantes para formar uma visão geral da jornada e do processo, e desenhe ou cole adesivos de ícones representando onde eles experienciaram os melhores momentos (corações), onde eles acham que é preciso trabalhar mais (pontos de exclamação), e onde foi dolorido (raio). Nessa parte final, é importante anotar as reflexões que surgirem.

## PERSONAS

Você coletou dados ricos e complexos sobre usuários, que devem ser comunicados de maneira simples e compreensível para, por exemplo, a equipe que vai gerar ideias para a solução de um problema.

A intenção é que a equipe se familiarize com as Personas, para que tenha conhecimento da variação entre usuários. Personas são uma ferramenta de comunicação que cria engajamento. São úteis para nos lembrar que desenvolvemos soluções para pessoas com necessidades individuais e se adaptam aos diferentes contextos nas quais são implementadas.



**1** Deixe claro qual é o ponto de partida. Para que exatamente você está usando as Personas e qual discussão elas vão ilustrar?

**2** Obtenha conhecimento sobre os usuários coletando dados qualitativos relevantes, estabelecendo entrevistas ou qualquer outra atividade que lhe dê um bom entendimento sobre os usuários finais.

- 3** Descreva, complete e imprima a Persona no modelo. Utilize o conhecimento que você e sua equipe encontraram durante as fases de pesquisa.
- 4** Lembre-se de esclarecer questões de anonimato. Você pode utilizar nomes diferentes para tornar a pessoa anônima.
- 5** Comece apresentando as Personas na reunião ou oficina, para que os participantes conheçam os usuários finais.
- 6** Peça aos participantes para refletir sobre as Personas. Você as reconhece? Há algo que o surpreende? O que é mais interessante sobre cada Persona?
- 7** Agora você pode começar a gerar ideias, se esse é o seu objetivo. Você pode usar as Perguntas Orientadoras para discutir as direções a se tomar.

## ENTREVISTA

Uma das melhores formas de entender como cidadãos percebem e entendem suas situações ou questões correntes é falando diretamente com eles, perguntando sobre suas experiências específicas.

Consideramos usuários finais especialistas, devido às suas experiências em primeira mão com um dado serviço ou legislação. O conhecimento do usuário é um importante pré-requisito para desenvolver ideias concretas para novas iniciativas ou melhorias. Usamos com frequência citações de entrevistas junto com uma foto do usuário para apresentar em uma oficina de ideação, por exemplo, ou filmamos a entrevista e usamos clipes do vídeo para conduzir uma geração de ideias focada e engajada.

Os dados qualitativos obtidos em um número menor de entrevistas (por exemplo, de cinco a oito), podem ser vistos como uma importante adição aos dados quantitativos. Eles, no entanto, não se sustentam sozinhos.

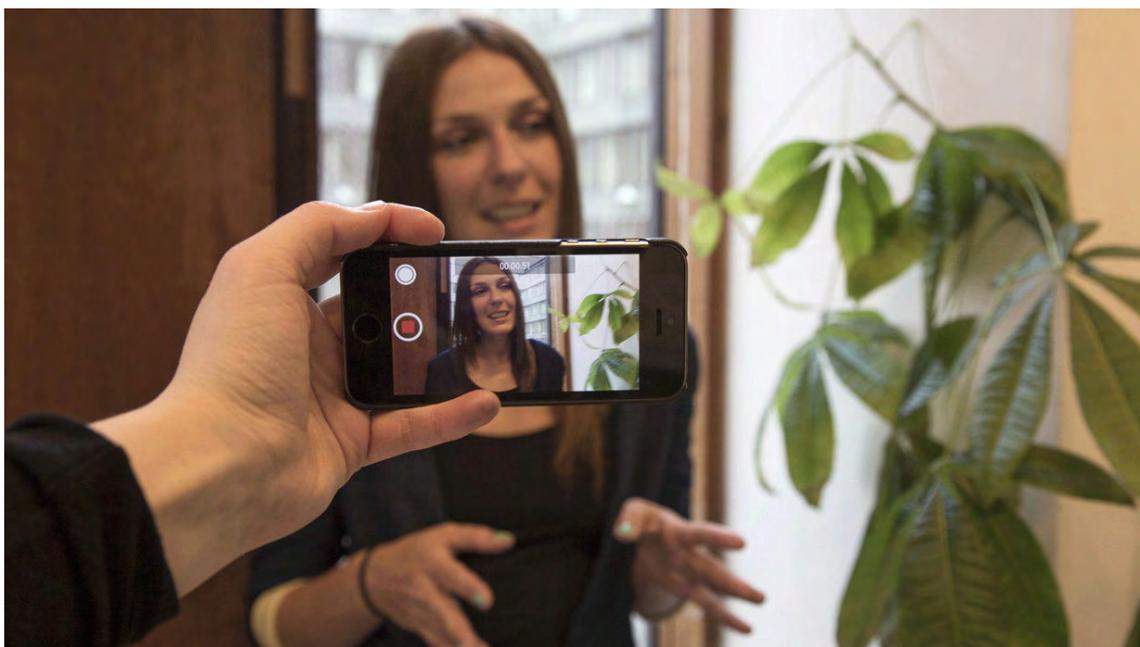
Uma entrevista pode ser usada em diversos estágios de um processo: durante o início, para se concentrar no foco do projeto; durante a pesquisa, para aumentar o conhecimento sobre a experiência dos usuários e o entendimento sobre uma situação dada; e depois, para testar uma resposta aos conceitos, ideias e protótipos desenvolvidos.



- 1** Imprima o modelo Entrevista, para usar antes e durante a entrevista.
- 2** Priorize cinco a oito pessoas do seu público alvo. Para se ter um entendimento completo da área que você está estudando, é importante que você entreviste pessoas representativas e com experiências diferentes. Por exemplo, pode ser que uma regulação seja experienciada de formas diferentes, de acordo com o tamanho das empresas afetadas por ela.
- 3** Prepare-se para as suas entrevistas formulando perguntas que irão gerar compreensão sobre a experiência e mentalidade do usuário frente uma dada situação ou assunto. Pergunte-se: "O que eu gostaria de saber sobre o usuário?" e "O que eu gostaria de saber sobre a experiência de primeira mão que ele tem da situação ou assunto em questão?". Guarde perguntas sobre a opinião do usuário para o final da entrevista.
- 4** Pergunte questões específicas e abertas, sem pressupor ou tentar adivinhar as respostas do usuário. Para não obter apenas respostas sim e não, faça perguntas que comecem com quem, o que, qual, onde, como e por que. Por exemplo, "Qual escola você vai escolher depois do 9º ano?". Não faça perguntas tendenciosas como "Você vai para a tal escola depois do 9º ano?". Durante a entrevista, incentive o usuário a elaborar e fornecer exemplos para acompanhar as respostas.
- 5** Entre em contato com as pessoas do seu público alvo. Brevemente, conte a elas sobre o contexto do projeto, a duração da entrevista, qualquer preparação que seja necessária e como o conteúdo será utilizado.
- 6** A entrevista deve ser realizada em local relacionado ao assunto em questão. Se você estiver testando um serviço público, então a entrevista poderia ser na própria instituição pública em que o serviço é oferecido; e se você está testando algo relativo ao trabalho de alguém, a entrevista poderia ser onde a pessoa trabalha. Você pode pedir ao usuário que lhe dê um tour no seu local de trabalho ou o guie por uma situação ou serviço no final da entrevista. Veja também Jornada do Usuário.
- 7** Na entrevista, apresente-se, conte sobre seu papel e explique a importância da participação do usuário no projeto. Pergunte se você pode gravar a conversa e fotografar para uso interno.
- 8** Faça um debriefing da entrevista e selecione insights-chave, observações e citações. Utilize citações da entrevista junto com uma foto do usuário para apresentar os insights descobertos aos seus colegas.

# ÁUDIO E VÍDEO

A apresentação das experiências dos cidadãos cria empatia para tomadores de decisão e é um trampolim para o desenvolvimento de melhores ideias em oficinas. O trabalho nos ministérios e órgãos de governo é usualmente cheio de abstrações, e as reuniões com gestores públicos costumam ser gerais e vagas, o que raramente resulta em soluções concretas. As histórias dos cidadãos não devem ser vistas como substitutas para os dados quantitativos. É recomendável apresentar os dois juntos em uma oficina, por exemplo. Utilizamos clipes de áudio ou vídeo para estimular empatia, comprometimento e direcionamento, além de ser uma ótima forma de fazer com que participantes de uma oficina discutam um tópico e pensem em soluções específicas. As experiências dos cidadãos nos forçam a pensar de forma concreta, o que é necessário para se desenvolver soluções efetivas.



- 1** Produção. Prepare seu dispositivo e certifique-se que há memória e bateria. Recomendamos que você utilize primariamente o celular para capturar frases dos usuários, já que são aparelhos discretos e fáceis de manusear.
- 2** Prepare-se para as suas entrevistas. Veja mais em Entrevista. Pense sobre qual seria o conteúdo principal para se apresentar como áudio ou vídeo.

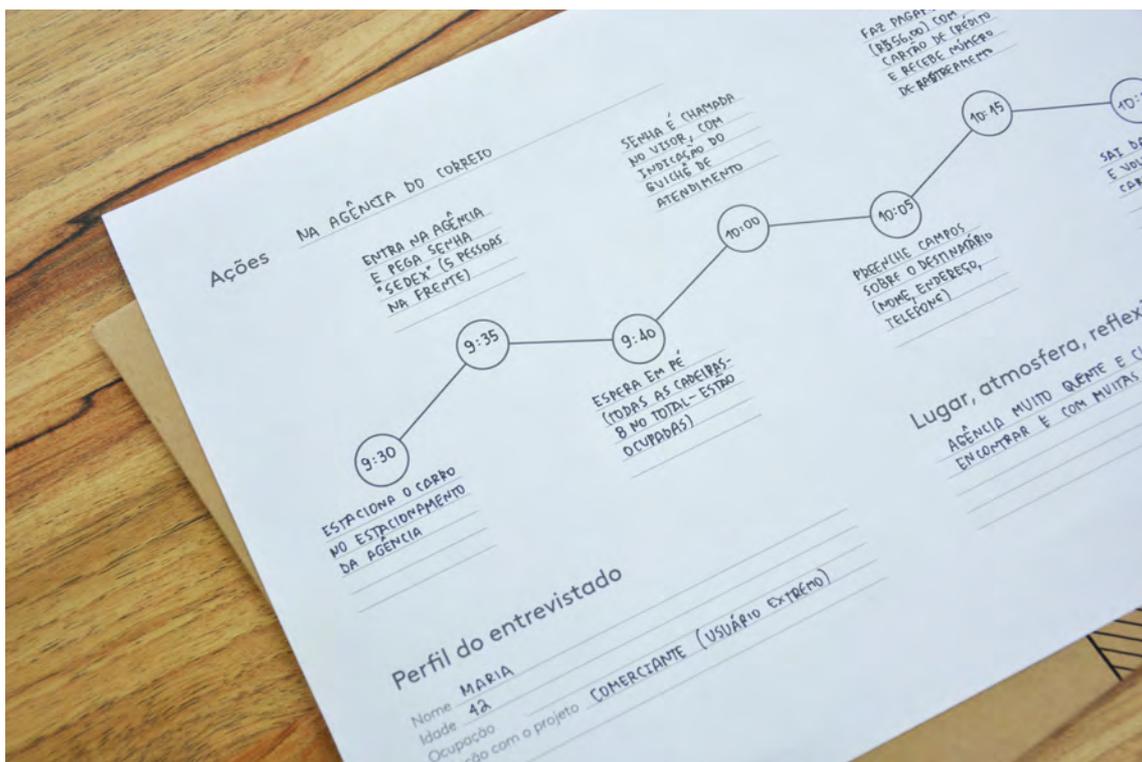
**3** Selecione empresas ou cidadãos para serem entrevistados e pense sobre o local mais adequado para realizar a entrevista.

**4** Depois da entrevista, você pode pedir ao seu usuário para repetir um ou mais pontos chave, para que você o grave. Você também pode gravar toda a entrevista, mas gera muito mais trabalho para as etapas de edição depois.

# OBSERVAÇÃO DO USUÁRIO

Uma forma prática de pesquisa é fazer checagens rápidas de como as iniciativas são interpretadas e colocadas em prática pelos usuários. Elas fornecem um insight imediato sobre o cotidiano de um grupo de cidadãos ou atores relevantes antes de implementar a iniciativa.

Há muitas formas de garantir que você está sintonizado com os usuários finais: pode ser uma conversa por telefone, um grupo focal ou uma visita pessoalmente. Um dos métodos que utilizamos é a Observação do Usuário, que é uma forma rápida de entender nuances da prática e de fornecer conhecimento específico, economizando muita pesquisa ao deixar o trabalho imediatamente mais concreto e realista.



- 1 Agende uma reunião com uma pessoa relevante do seu público-alvo em um horário específico ou durante um serviço público em particular. Conte ao usuário como e por que você gostaria de observar dada situação.

- 2** Certifique-se de que você compreende o contexto. Há algo em especial de que você deveria estar ciente?
- 3** Quando você chegar lá, explique novamente por que você está lá e qual o propósito da atividade.
- 4** Siga os passos do seu usuário e pergunte sobre suas ações, buscando respostas elaboradas sobre por que os usuários fazem o que fazem. Observe a atmosfera e arredores.
- 5** Escreva exatamente o que acontece. Seja específico com a descrição das ações, lugares, atores, objetos e tempo. Escreva também as reflexões e pensamentos imediatos que você teve sobre as ações. Lembre-se de descrever as suas reflexões de forma contínua, fazendo com que suas observações se tornem mais pontuais e fáceis de usar. Você pode usar como ponto de partida o modelo Observação do Usuário.



**2** Encontre o seu usuário, e peça para ele descrever sua experiência com o serviço. Aqui, use uma linha do tempo como ponto de partida. Coloque um pedaço de papel em cima da mesa e desenhe uma linha horizontal ou imprima um modelo de Jornada do Usuário. Essa é a sua linha do tempo – nela você pode colocar eventos em ordem cronológica, além de reflexões e citações.

**3** Durante a conversa com o usuário, aborde:

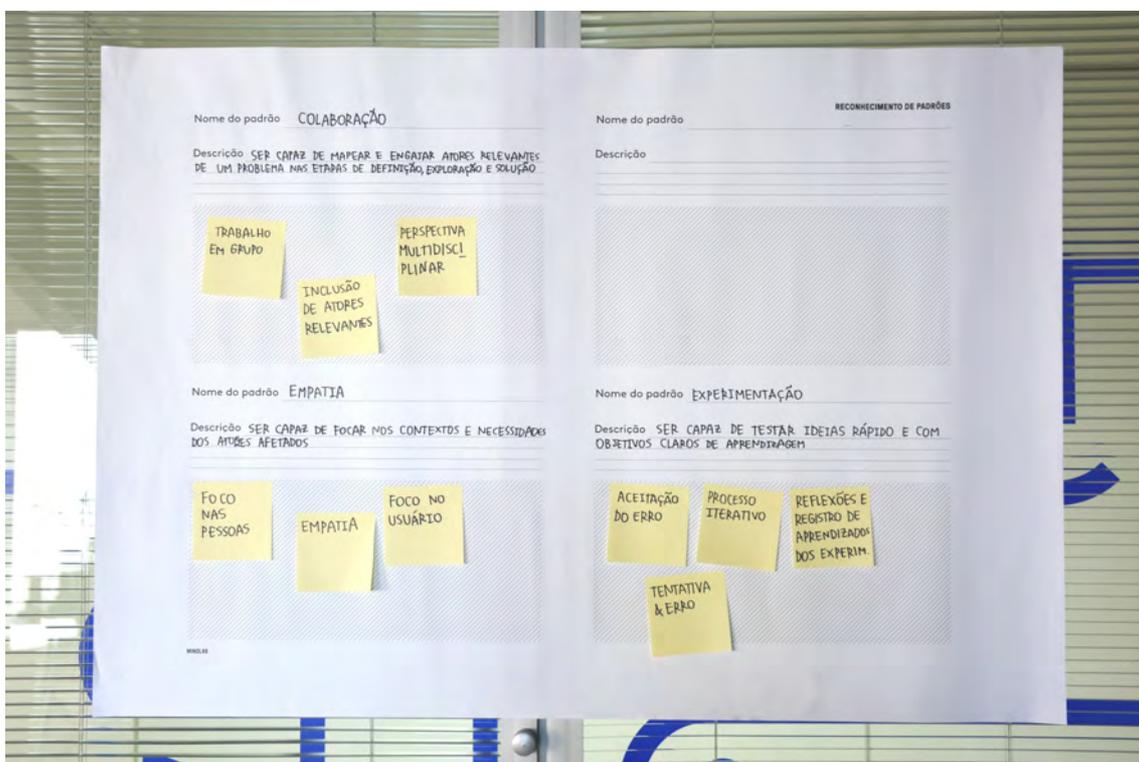
- Curso de eventos: o que acontece antes, durante e depois do serviço.
- Por meio de quais canais de comunicação o contato foi estabelecido: telefone, web, reuniões pessoais, cartas etc.
- Momentos-chave: quais dois ou três momentos o usuário vê como mais importantes na Jornada do Usuário?

**4** Anotações e apresentação da Jornada do Usuário. Para estruturar e comunicar pontos da conversa com o cidadão da maneira mais clara possível, é recomendável digitar a Jornada do Usuário. Utilize ícones (corações, pontos de exclamação, raios) para marcar os pontos da jornada que têm grande significado emocional ou alguma reflexão importante para o usuário.

# RECONHECIMENTO DE PADRÕES

Você coletou muitos dados, possivelmente por meio de entrevistas. Agora você precisa estruturar seu conhecimento e identificar padrões de temas principais, para que seus dados possam ser comunicados claramente.

O valor desse método é que sua base são as observações do mundo real. Trabalha de baixo para cima e é baseado em frases e observações dos próprios usuários, para que sejam estruturados e se identifiquem padrões nos dados. Os padrões devem identificar temas ou conclusões principais, de onde ideias podem ser geradas.



## PASSOS

- 1** Conte sobre suas principais descobertas da entrevista com o usuário, com base nas suas notas pessoais. Utilize citações dos usuários sempre que possível. Você também pode apresentar clipes (áudio/vídeo) selecionados de entrevistas. Se você tiver fotos da pesquisa de campo, você pode imprimi-las, o que costuma gerar empatia. Você tem cerca de dez minutos para apresentar a entrevista de cada usuário. Certifique-se de controlar o tempo. Os outros membros da equipe anotam em post-its as perspectivas e frases que vierem à mente durante a apresentação. Apenas anote. Certifique-se de apenas anotar um ponto em cada post-it, porque eles precisarão ser movimentados e reorganizados depois. Os post-its são então colocados em um bloco de papel grande (flip chart) ou quadro branco antes da apresentação do próximo usuário.
- 2** Agora observe todas as frases que vocês escreveram nos post-its e preencha o modelo. Exemplos de frases que podem surgir: “Não é apenas uma transação financeira, mas também social”, “É um contrato social que compromete tanto o usuário quanto o provedor em tomar conta daquilo que é compartilhado”, “Tanto o usuário quanto o provedor enfatizam que uma economia compartilhada universal é baseada em contratos sociais”. Agrupe-as em padrões, de modo que post-its relacionados ao mesmo tema fiquem juntos.
- 3** Dê um título temático ao padrão que identifique ou resuma uma conclusão chave. Por exemplo: “Contrato social”. Termine com pelo menos três conclusões principais.

# **CARTÕES DE NOVAS PERSPECTIVAS**

Obtenha novas perspectivas de outros contextos – mude o foco! Se você está no início de um impasse em um projeto ou se a equipe precisa de novas inspirações para a geração de ideias, Cartões de Novas Perspectivas podem ajudar.

Cartões de Novas Perspectivas podem servir como um pontapé inicial para um fio de pensamento baseado na perspectiva do usuário ou em um contexto inesperado, além de obter ideias concretas para responder a um desafio.

Por exemplo, em um projeto nós apresentamos imagens de uma empresa de entrega de mercadorias para um grupo de professores que estava gerando ideias sobre como aumentar a qualidade do seu trabalho em um dia de estresse e trabalho excessivo. Como essas ideias podem se inspirar nas caixas de mercadorias frescas entregues nas portas dos consumidores? Como pode a imagem de um time de futebol, de uma nave espacial, de uma estufa ou de um restaurante de fast food gerar ideias para o seu projeto? Use a sua imaginação – ajude os membros da equipe a pensar fora da caixa e incorporar novas perspectivas e abordagens.

Se Cartões de Novas Perspectiva não se encaixam no seu projeto, você pode obter um efeito similar ao selecionar e imprimir fotos da web de outras empresas ou contextos com os quais você não costuma trabalhar.



- 1** Imprima os Cartões de Novas Perspectivas (formato A5). Espalhe-os sobre uma mesa.
- 2** Cada participante escolhe de um a três Cartões de Novas Perspectivas, que eles intuitivamente acharem mais relevantes. Os cartões são genéricos e requerem que os participantes esclareçam a sua relação com determinados projetos.
- 3** Reformule as frases e perguntas no cartão para questões relevantes ao contexto do seu projeto.
- 4** Apresente os Cartões de Novas Perspectivas escolhidos para os outros membros da equipe. Por que você escolheu aquele cartão específico? O que o inspira sobre o cartão? O que você pode levar com você e como os Cartões de Novas Perspectivas podem contribuir para o seu trabalho?

## BRAINSTORM

Nós todos já fomos a reuniões em que compartilhamos dados e conhecimento sobre determinado assunto, mas não temos a oportunidade de também gerar ideias específicas a respeito. Com esses dois tipos de Brainstorm, você vai transformar questões e desafios em ideias de maneira sistemática, simples e efetiva.

Propomos duas abordagens de Brainstorm: a estruturada e a intuitiva. Nas duas variações, para se obter o máximo de ideias diferentes, é recomendável montar uma equipe com diferentes competências profissionais.

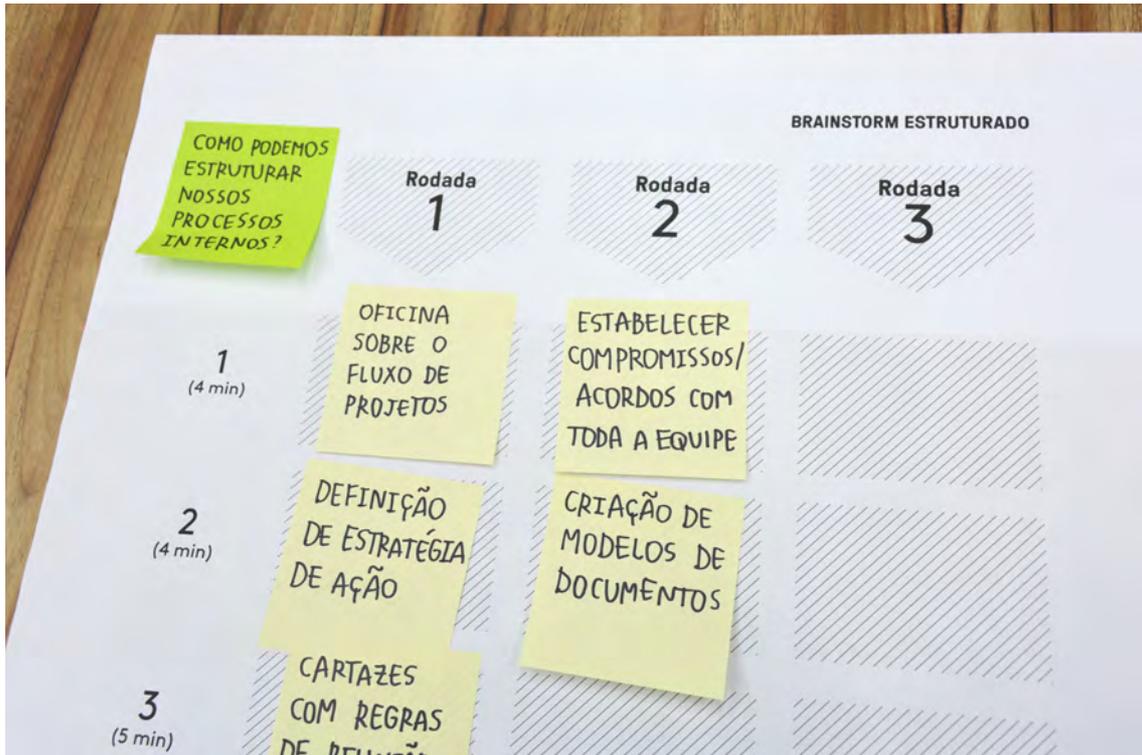
O que caracteriza uma ideia é o fato de ser uma solução prática para um dado desafio. Pode se relacionar com uma experiência, uma prática ou uma solução técnica que você precisa especificar mais. Há uma variação do exercício, em que ideias muito gerais são colocadas no centro, e uma nova geração acontece para tornar cada ideia mais específica.

O exercício termina quando há ideias para todos os desafios, e se certifica de que todos os desafios serão respondidos com ideias concretas.

Depois as ideias são priorizadas e possivelmente mais elaboradas até se chegar a um conceito único.



- 1** Imprima um modelo de Brainstorm Intuitivo para cada pergunta orientadora de projeto (Como Podemos?).
- 2** Um grupo de três a seis pessoas recebe quatro perguntas orientadoras, a partir das quais elas devem gerar ideias. O desafio pode tanto já estar pré-definido como ser criado junto com os participantes. As perguntas orientadoras de projeto devem ser escritas em post-its e colocadas nas áreas no centro do pôster.
- 3** O grupo gera ideias a partir das perguntas por cerca de cinco minutos, e então coloca oito ideias na área ao redor do desafio. As ideias devem ser escritas em post-its de uma cor diferente da cor do post-it central.

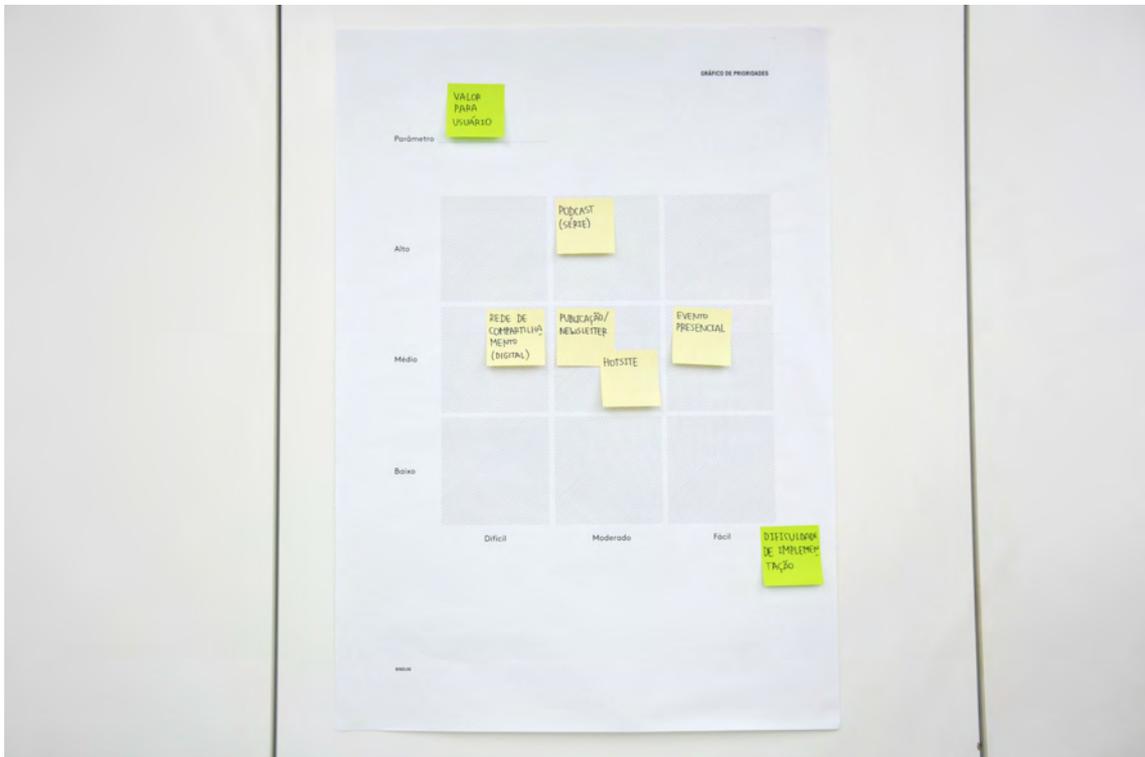


- 1** Imprima um formulário Brainstorm Estruturado (formato A2) para cada participante.
- 2** Escreva uma pergunta de desenvolvimento em cada folha e distribua post-its aos participantes.
- 3** Posicione os participantes ao redor de uma mesa, para que eles possam trocar os papéis com seus vizinhos.
- 4** Cada participante, em silêncio, escreve soluções em post-its e os coloca na sua coluna correspondente.
- 5** Ao final da rodada, os participantes passam a folha de papel para a pessoa à sua direita.
- 6** Os participantes estão agora com as ideias do seu vizinho, e podem escolher entre desenvolver mais as ideias ou gerar novas. Os participantes posicionam os post-its na folha antes da próxima rodada.

# GRÁFICO DE PRIORIDADES

Você está cheio de ideias do seu Brainstorm de ideação e gostaria de selecionar as mais promissoras para o futuro.

O método diz respeito à seleção das melhores ideias. É importante se ter muitas ideias, mas também é crucial conseguir priorizá-las. Faça isso por meio de parâmetros que você usa para medir sucesso. Um parâmetro pode ser viabilidade, por exemplo, que é se a ideia pode ser realizada dentro da estrutura organizacional existente.



- 1** Imprima o Gráfico de Prioridades.
- 2** Escreva os parâmetros definidos em cada eixo, assim como níveis de dificuldade ou facilidade. Parâmetros podem ser, por exemplo, valor para o usuário ou viabilidade.

**3** Discuta cada ideia com a equipe de acordo com os parâmetros, e as posicione no local corresponde no Gráfico de Prioridades. Assim que todas as ideias estiverem posicionadas, é hora de priorizar.

**4** A priorização pode se dar da seguinte forma: ideias posicionadas no canto inferior esquerdo (difíceis de realizar e com mínimo valor para o usuário) já podem ser retiradas do quadro. As ideias no canto inferior direito (facilmente realizáveis e com mínimo valor para o usuário) podem ser tanto rejeitadas como modificadas. Sobre as ideias no canto superior esquerdo (difíceis de realizar e com alto valor para o usuário), você pode trabalhar nelas depois. As ideias do canto superior direito (facilmente realizáveis e com alto valor para o usuário) são as melhores ideias para se trabalhar.

# EXPLORE SUAS IDEIAS

Explorar suas ideias por meio do seu refinamento pode ajudá-lo a selecionar as soluções mais promissoras. O método é uma forma estruturada para se desenvolver as ideias que parecem interessantes da sessão de Brainstorm. Esse método avalia as forças e busca soluções para os desafios relacionados às ideias, ajudando a selecionar as ideias mais promissoras das várias que foram geradas na fase de ideação.



**1** Comece escolhendo uma ideia que você gostaria de desenvolver.

**2** Imprima o modelo Explore suas Ideias (formato A2) ou escreva os seguintes títulos em um quadro branco ou bloco de papel grande (flip chart): "Forças", "Potenciais", "Desafios", "Como superar os desafios". Então você investiga sua ideia na seguinte ordem:

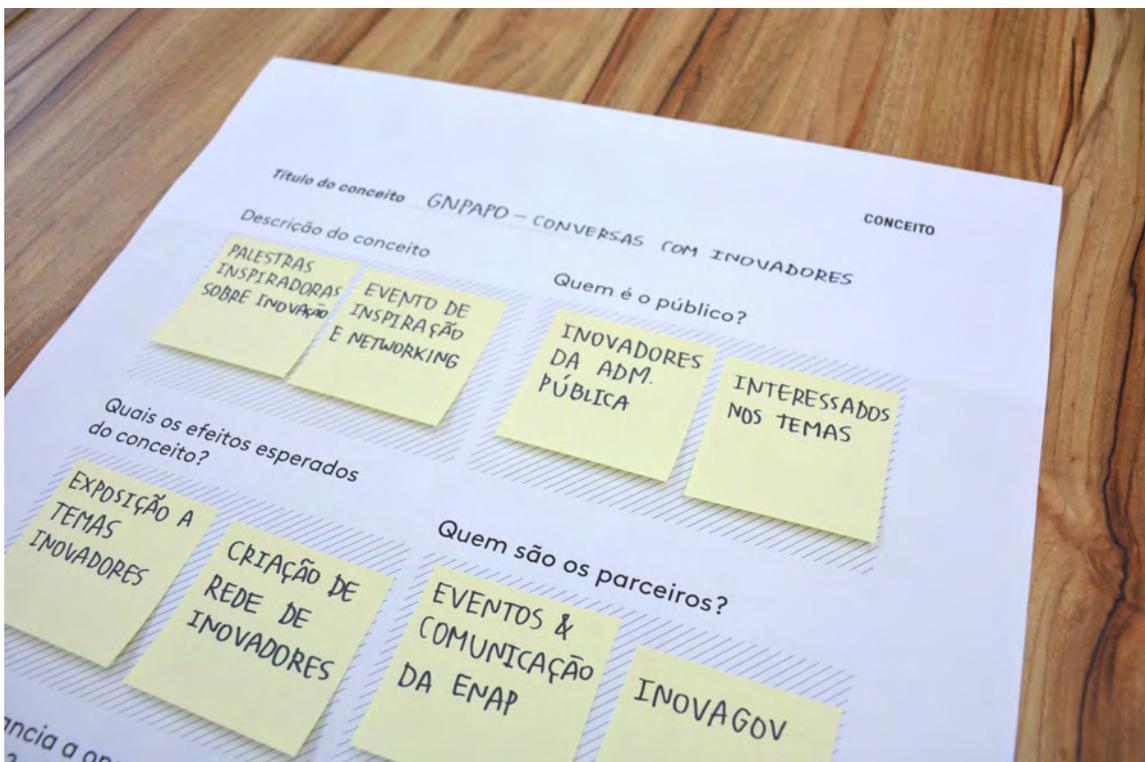
**3** Forças: escreva pelo menos três forças da ideia.

- 4** Potenciais: escreva pelo menos três sugestões de efeitos que a ideia pode ajudar a criar.
- 5** Desafios: pense sobre os desafios que você vê relacionados à ideia. Ao escrever os desafios, você pode formulá-los como Perguntas Orientadoras. Se o desafio é que a ideia traz dificuldades financeiras, uma pergunta de desenvolvimento poderia ser “Como podemos mobilizar mais recursos?”.
- 6** Como superar desafios: faça um brainstorm de como os desafios podem ser superados, como a ideia pode ser melhorada. Assim que você tiver completado o processo, você terá uma ideia mais elaborada, já bem diferente de quando você começou.

# PÔSTER DO CONCEITO

O desenvolvimento de conceitos é um processo para se continuar trabalhando com as ideias que você selecionou.

O pôster é uma ferramenta para se ter uma visão geral das melhores ideias, e o seu formato visual facilita explicar o conceito para outras pessoas.



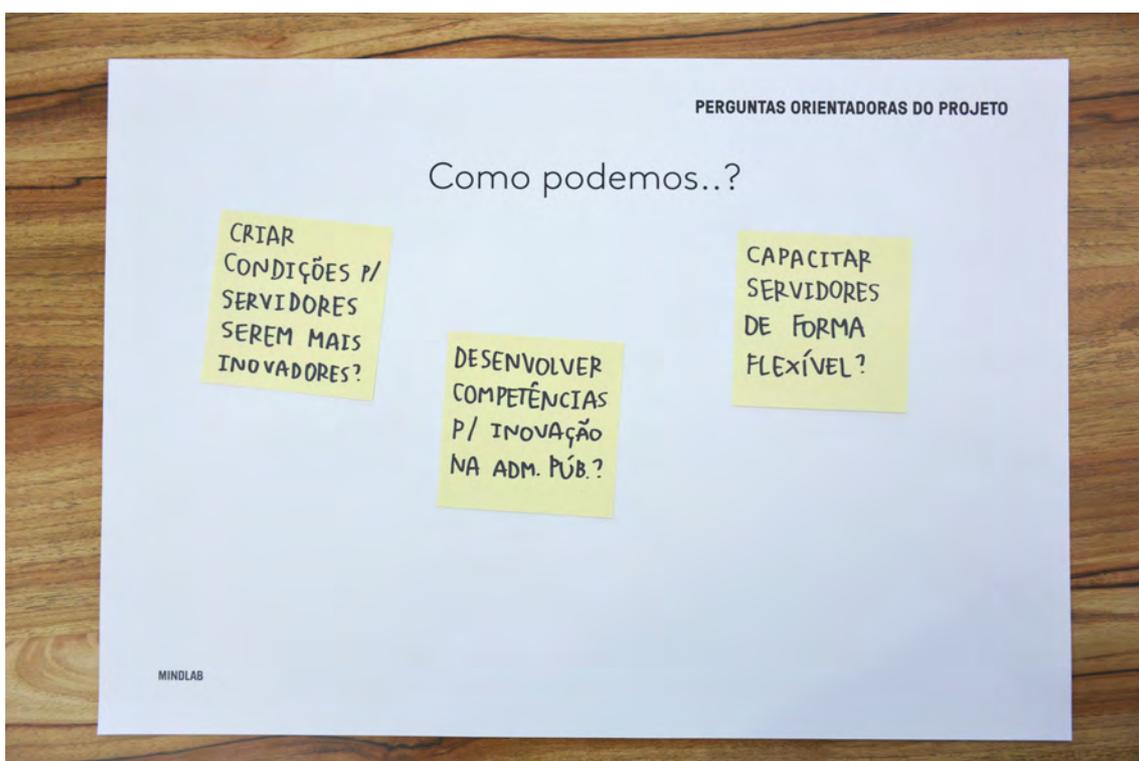
- 1** Qual é o título do conceito? O nome deve conter a ideia principal e, preferencialmente, ser chamativo.
- 2** Descrição do conceito. Quais produtos, atividades, serviços e outros componentes fazem parte do conceito?
- 3** Quem é o público alvo? Quais usuários são afetados direta e indiretamente pelo conceito?

- 4** Quais são os efeitos esperados do conceito? O conceito deve gerar segurança, clareza, efetividade etc.?
- 5** Quem são os parceiros? Quem deve estar envolvido para o conceito se tornar realidade? Descreva a relação com financiamento, desenvolvimento e implementação.
- 6** Quem deve ser responsável pela operação e pelo desenvolvimento futuro, depois que a solução for implementada?
- 7** Como o conceito é diferente de soluções anteriores? O que é tão especial sobre esse conceito em particular?
- 8** Dê sugestões sobre o que é necessário para o conceito ser realizado.

## COMO PODEMOS?

Definir perguntas Como Podemos? é uma tarefa simples, mas altamente estratégica para se criar uma ponte entre o que você sabe da sua análise e as ideias que você quer desenvolver.

O método consiste na formulação de perguntas orientadoras, as quais a geração de ideias deve responder. De forma simplificada, é criar perguntas que comecem com "Como podemos...?". Ao responder perguntas Como Podemos?, você começa a definir a direção e o nível de ambição para a sua geração de ideias. Proporciona prioridades claras desde o início e é um importante exercício estratégico para o projeto e sua organização.



- 1** Divida as três a cinco descobertas entre você e os membros da sua equipe. A partir de cada descoberta você faz um brainstorm de perguntas Como Podemos?. Uma pergunta Como Podemos? é uma frase que começa com “Como podemos...?” e descreve o que você quer alcançar com as iniciativas e ideias que o projeto vai desenvolver. Tente responder a sua pergunta Como Podemos?. Se ela não permitir uma grande variedade de respostas, torne-a mais ampla. Por exemplo, “Como podemos incluir na discussão o grupo de professores que está contra as regras de expediente de trabalho?”.
- 2** Quando você definir as suas perguntas Como Podemos?, você seleciona as duas ou três mais importantes, que devem ser o foco do seu Brainstorm a seguir.

# PROTÓTIPOS & PROVÓTIPOS

Teste ideias rapidamente. Um Protótipo é tornar tangível uma ideia, como por exemplo o rascunho de uma carta pública. O importante é receber respostas rápidas do usuário final sobre uma ideia inacabada, para desenvolver mais a alternativa.

Provótipos, por outro lado, são rascunhos de soluções não realistas, mas que provocam uma discussão com os usuários. O que eles não querem que aconteça de jeito nenhum?

## PROTÓTIPOS

Protótipos são projetados para mostrar uma versão real mas inacabada de como as novas soluções podem tomar forma. O fator crucial é a habilidade de testar ideias rapidamente e receber respostas concretas, ao invés de apenas especular sobre elas.

Por exemplo, uma vez testamos um Protótipo de uma ideia sobre o formato de compartilhamento de conhecimento entre professores. Nós testamos a ideia com o público-alvo a partir de materiais com os quais os professores pudessem interagir. Em uma hora, conseguimos reações importantes que nos ajudaram a ajustar a ideia e dar continuidade ao projeto.

Protótipos podem ser usados para testar ideias várias vezes ao longo do projeto, como parte de um processo iterativo.

## PROVÓTIPOS

Provótipos parecem com Protótipos, mas servem a um propósito diferente. Eles são rascunhos de soluções não realistas, mas que podem provocar discussões com usuários, tomadores de decisão e outros atores relevantes em questão. Dessa forma, Provótipos ajudam a articular algumas das questões que usuários acham difícil descrever em palavras em um entrevista tradicional ou em um teste de protótipo.

Em um projeto do Departamento de Emprego e Serviços Sociais no município de Odense, uma solução de Provótipo foi a "Pegar ou largar". Nela, a ideia era que um cidadão, desempregado há um longo período, receberia uma descrição de perfil de todos os empregadores em atividade, e poderia escolher com qual deles iria trabalhar. A ideia poderia ser apresentada por meio de cartas com o perfil de cada empregador, por exemplo. Um Provótipo também pode ser uma ilustração de um serviço ou organização para se iniciar uma discussão sobre o que não deve acontecer.

Provótipos podem ser usados como parte da pesquisa com o usuário ou como extensão da primeira rodada de geração de ideias.



- 1** Decida qual é o foco do Provótipo. Você e a sua equipe de projeto começam fazendo um brainstorm sobre quais temas podem ser difíceis de abordar durante uma entrevista ou observação, e em que aspecto o Provótipo pode ajudar.
- 2** Crie o Provótipo. Pense sobre quais Provótipos poderiam ajudar usuários, tomadores de decisão e outros atores a refletir sobre os temas em questão. Materialize a ideia.
- 3** Introduza o Provótipo. Apresente seu Provótipo a aqueles de quem você quer feedback – pode ser cidadãos, funcionários de atendimento ou outros. Apresente o Provótipo cuidadosamente, para que haja uma percepção de que ele é real. Pergunte o que o Provótipo especificamente significaria para eles, e escreva as respostas. Use o feedback recebido para formular novas perguntas orientadoras para se trabalhar.

# CENÁRIOS FUTUROS

Cenários Futuros é uma ferramenta que gera insights tangíveis sobre como ideias podem se desenvolver e levar a mudanças de comportamentos.

Um Cenário Futuro é uma história curta e coerente que testa como uma certa ideia pode afetar o comportamento e as experiências dos cidadãos, servidores públicos e outras pessoas envolvidas. Desse modo, o Cenário Futuro pode ajudar uma equipe de projeto a avaliar se as suas ideias podem de fato levar ao impacto desejado.

O processo de criação e o diálogo sobre um Cenário Futuro podem qualificar ideias, se forem realizados no final de uma oficina de ideação, por exemplo. O método também pode ser aplicado bem no começo de um projeto, focando assim nas suposições iniciais.



**1** Selecione uma ideia para ser representada em um Cenário Futuro. Pode ser uma ideia de uma sessão de Brainstorm sobre como um dado serviço pode tomar forma no futuro, por exemplo.

**2** Prepare os seguintes recursos para produzir o Cenário Futuro:

- 3** Imprima planos de fundo. Por exemplo, três fundos para ilustrar o antes, o durante e o depois de um serviço. As fotos de fundo podem ser de um parque, casa, biblioteca etc. Imprima imagens pelo menos em formato A5 e as posicione uma ao lado da outra, na ordem que desejar.
- 4** Participantes do cenário. Escreva e desenhe quem são os participantes do cenário. Você também pode usar imagens de oficinas com participantes, se fizer sentido. Você pode usar pequenos post-its para citações.
- 5** Recursos. Escreva e desenhe em post-its qualquer outro elemento que faz parte do cenário, como por exemplo telefones, dinheiro, publicações, veículos.

