



Design Thinking

INOVAÇÃO EM NEGÓCIOS

Maurício Vianna

Ysmar Vianna

Isabel K. Adler

Brenda Lucena

Beatriz Russo



Design Thinking

INOVAÇÃO EM NEGÓCIOS

Copyright © 2011 MJV Tecnologia Ltda.

Todos os direitos reservados.

A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação de direitos autorais.

Grafia atualizada respeitando o novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa.

PRODUÇÃO EDITORIAL

Autores:

Maurício José Vianna e Silva
Ysmar Vianna e Silva Filho
Isabel Krumholz Adler
Brenda de Figueiredo Lucena
Beatriz Russo

Colaboradores:

Bruno Medina
Cynthia Bravo
Daniela Kamachi
Luiza Xavier
Equipes MJV Rio de Janeiro e São Paulo

Projeto Gráfico:

Renan Cammarosano e Cynthia Bravo

D487

Design thinking : inovação em negócios | Maurício Vianna... [et al.]. - Rio de Janeiro : MJV Press, 2012. 162p. : il. ; 24 cm

Inclui bibliografia
ISBN 978-85-65424-00-4

1. Mudança organizacional. 2. Reengenharia (Administração). 3. Sociedades comerciais - Reorganização.
4. Criatividade nos negócios. 5. Pensamento criativo. I. Vianna, Maurício. II. MJV Tecnologia e Inovação.
III. Título.

12-0441. CDD: 658.4063
CDU: 005.332.3

24.01.12 25.01.12 032775

1ª edição: abril 2012

MJV Press

Av. Marechal Câmara, 160 Gr. 206 - Centro
20020-080 Rio de Janeiro - RJ
Tel.: +55 21 2532 6423
4004 0435 ramal 6423
e-mail: mjvpress@mjv.com.br

Design Thinking

INOVAÇÃO EM NEGÓCIOS

Maurício Vianna
Ysmar Vianna
Isabel K. Adler
Brenda Lucena
Beatriz Russo



Sumário

PREFÁCIO 6

POR QUE INOVAR? 11

O que é Design Thinking? 13

Mas só o designer sabe pensar assim? 14

Por que Design Thinking? 14

O que este livro oferece? 16

IMERSÃO 21

Imersão Preliminar 24

Reenquadramento 24

Pesquisa Exploratória 28

Pesquisa Desk 32

Imersão em Profundidade 36

Entrevistas 37

Cadernos de sensibilização 39

Sessão generativa 43

Um dia na vida 49

Sombra 53

PROJETO ANDORINHA 56

ANÁLISE E SÍNTESE 65

Cartões de insight 65

Diagrama de afinidades 72

Mapa conceitual 74

Critérios norteadores 78

Personas 80

Mapa de empatia 83

Jornada do usuário 85

Blueprint 87

PROJETO ANDORINHA 92

IDEAÇÃO 99

Brainstorming 101

Workshop de cocriação 105

Cardápio de ideias 109

Matriz de posicionamento 111

PROJETO ANDORINHA 116

PROTOTIPAGEM 121

Protótipo em papel 126

Modelo de volume 130

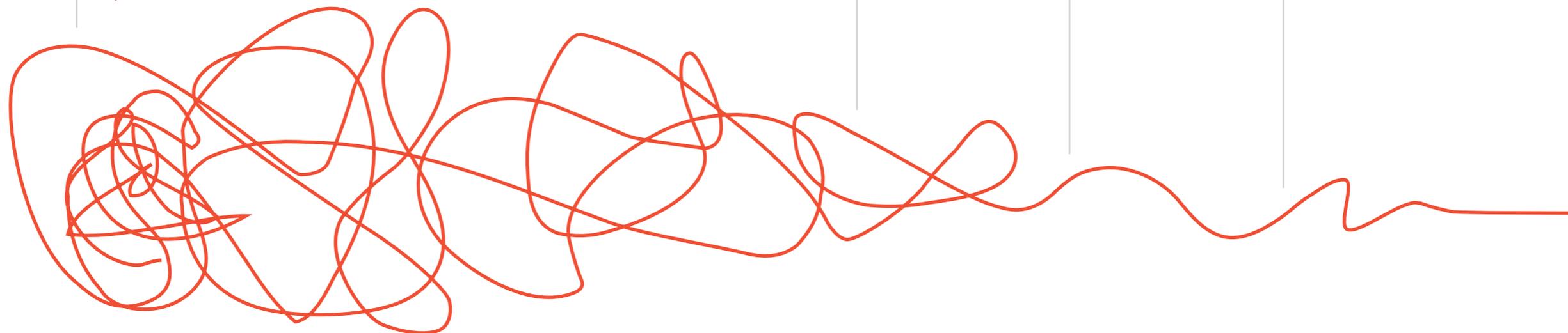
Encenação 133

Storyboard 135

Protótipo de serviços 138

PROJETO ANDORINHA 142

AGORA QUE TENHO SOLUÇÕES INOVADORAS, PRECISO TRANSFORMÁ-LAS EM NEGÓCIO 158



Prefácio

Todo livro tem uma história, este também.

O livro que o leitor tem nas mãos é um trabalho coletivo da equipe de consultoria em Inovação da MJV Tecnologia e Inovação.

A MJV é uma empresa tradicional em TI que, pela necessidade de evoluir e se reinventar, buscou na Inovação o seu tema.

Ao desenvolver um projeto de mobilidade para governo eletrônico que, pela exigência do financiador (FINEP / MCT¹) deveria ter caráter inovador, nos deparamos com a metodologia do Design Thinking como o único processo estruturado existente no mundo para tanto.

Nossa primeira reação ao tomarmos conhecimento dos inúmeros casos de sucesso internacionais foi de amor à primeira vista. Lá estavam as maneiras de se romper o raciocínio lógico linear da ciência, da engenharia e dos métodos de gestão. Um guia (sherpa) no caminho desconhecido do que ainda não havia sido trilhado pela lógica, tão cara a todos nós.

Desde então (2008), viemos aprendendo, ganhando prática, servindo a nossos clientes e, junto com eles, acumulamos a experiência que traduzimos neste livro.

As empresas brasileiras, como todas as outras no mundo, estão ameaçadas pelas mudanças rápidas no campo da tecnologia e pelos consequentes impactos na sociedade e no mercado. Diante disso, a maior parte delas espera que as mudanças fiquem mais claras para, então, agir. Inovar é sempre arriscado e não é fácil prever com

¹ Financiadora de Estudos e Projetos (FINEP), órgão do Ministério de Ciência e Tecnologia (MCT)

exatidão os resultados. A ameaça das mudanças sempre existe. Muitas empresas e até segmentos empresariais inteiros são vítimas do surpreendente ataque de novos entrantes e de novos produtos e modelos de negócio. Assim, se inovar é arriscado, não inovar também é arriscado.

O que fazer?

Numa cena do filme *Lawrence da Arábia*, o herói e seu companheiro estão sentados em uma duna do deserto e veem ao longe um ponto preto que se move, sem distinguir o que seja. Sem saber o que fazer, os dois esperam para ver o que seria esse objeto em movimento. Gradualmente o ponto se transforma em um animal em movimento, em um camelo e, finalmente, em um camelo com um homem cavalcando. Quando menos esperam, o homem saca uma arma e mata o companheiro de Lawrence.

Ficar parado esperando para ver qual a possível ameaça foi o erro. Qualquer movimento que fizessem seria melhor. Fugir, atirar para o alto como aviso, esconder-se ou qualquer outra ação seria melhor.

Do mesmo modo, as empresas não podem ficar esperando a hora para inovar, para se preparar para a competição não esperada, para a mudança do consumidor, para novas maneiras de se organizar, para novos significados que os consumidores atribuam a seus serviços ou produtos.

As pesquisas de marketing não revelam essas ameaças, por definição. E quando as identificam, as soluções padrões de negócio não auxiliam. O Design Thinking traz uma visão holística para a inovação. São equipes multidisciplinares que seguem um processo, entendendo os consumidores, funcionários e fornecedores no contexto onde se encontram, cocriando com os especialistas as soluções e prototipando para entender melhor as suas necessidades, gerando ao final novas soluções, geralmente inusitadas e inovadoras.

No Design Thinking, a Arte se junta à Ciência e à Tecnologia para encontrar novas soluções de negócio. Usa-se vídeo, teatro, representações visuais, metáforas e música junto com estatística, planilhas e métodos de gerência para abordar os mais difíceis problemas de negócio e gerar inovação.

No exterior, o Design Thinking está gradualmente sendo ensinado nos MBA das grandes escolas e sendo adotado por grandes empresas internacionais como mais uma ferramenta para o executivo. Dentre as universidades que já o incluíram nos currículos de MBA temos Stanford, Berkeley, Northwestern, Harvard, MIT etc.

No Brasil, somos pioneiros na montagem de uma consultoria de negócio baseada no Design Thinking e, embora seja um trabalho jovem, conseguimos ver a aceitação das grandes empresas a essa maneira de trabalhar. Os temas variam muito, desde problemas como “traduzir o segurês” de uma seguradora, até como montar um processo de inovação dentro de uma área de TI. Passando por desenvolvimento de produtos e serviços para pacientes de doenças crônicas se cuidarem melhor, pela implementação da gerência de mudança na implantação de um ERP², por projetar serviços inovadores para primeiros viajantes de avião, pela redefinição do significado do seguro de vida etc.

No Brasil só existem publicados alguns livros traduzidos e que contam casos internacionais. O presente livro vem preencher a lacuna com um texto escrito por brasileiros, com formação internacional na área, para ensinar os detalhes dos métodos com casos nacionais.

Este livro destina-se a profissionais e estudantes de todas as áreas de negócio. Através dele, pretendemos cobrir tanto a criação da inovação como os métodos e práticas da implementação. Esta última é tão ou mais importante que a criação das inovações.

² Enterprise Resource Planning ou Sistemas Integrados de Gestão Empresarial.

Esperamos que esse livro seja um incentivo para que as empresas brasileiras criem seus laboratórios de prototipação, seus departamentos de negócios inovadores e introduzam o Design Thinking como prática comum de gestão.

Finalmente, como reconhecimento imprescindível, gostaríamos de agradecer o apoio financeiro que a FINEP - órgão do Ministério de Ciência e Tecnologia - proporcionou à MJV e que nos permitiu fazer os investimentos que culminaram na elaboração deste livro. À atuação da FINEP apoiando nossos primeiros passos no caminho da inovação devemos o estímulo e a direção que tomamos como empresa. Nossos clientes nesses dois últimos anos nos deram também a oportunidade de desenvolver juntos novas soluções, além de aprender muito com seus executivos sobre o ambiente de seus negócios, nos quais a inovação pode crescer. Agradecemos a todos, mas, principalmente, às empresas: Mapfre, Banco Itaú, Bradesco Seguros, Icatu Seguros, Duty Free Dufry, Mongeral Aegon, Mills Estruturas e Serviços de Engenharia, entre muitas outras.

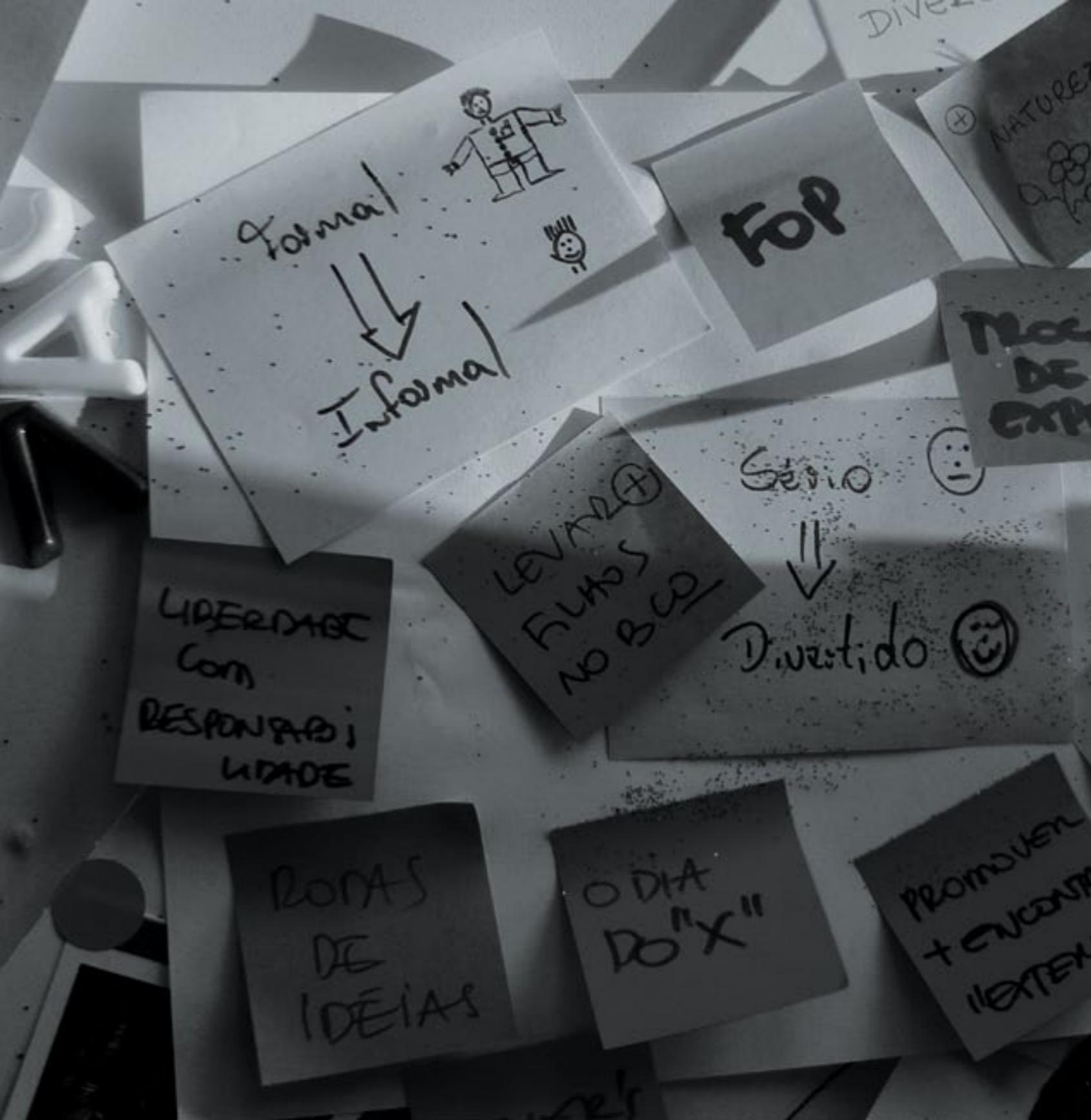
Finalmente agradecemos a todos os nossos consultores e colegas que conosco trilharam esse caminho, dedicando incontáveis horas de trabalho e, mais do que isso, seu entusiasmo e conhecimento. Este livro contém um pouco de cada um.

Leitor amigo, nós lhe entregamos este livro construído com muita emoção e com a esperança de fazer algo relevante para nosso país.

Maurício Vianna

Ysmar Vianna

Sócios-Diretores da MJV Tecnologia e Inovação



Por que inovar?

A cada dia que passa, mais empresas buscam novas maneiras de inovar.

Por que inovar?

Segundo a revista norte-americana *Business Week*, o processo de inovação consiste em recriar modelos de negócio e construir mercados inteiramente novos que vão ao encontro de necessidades humanas não atendidas, sobretudo para selecionar e executar as ideias certas, trazendo-as para o mercado em tempo recorde.

Entretanto, inovar não é uma tarefa fácil: segundo o grupo Doblin (2007), apenas 4% dos novos produtos lançados nos Estados Unidos são bem-sucedidos no mercado.

Tradicionalmente, inovar no meio empresarial significava buscar novas soluções tecnológicas. No entanto, nos anos 90 a disseminação do *Total Quality Management* – uma filosofia de gestão criada por Deming (1986) que visa o aprimoramento contínuo da qualidade de produtos e processos – fez nascer um novo caminho para a inovação: para inovar era preciso não apenas buscar novas soluções tecnológicas, mas também explorar novos mercados. Assim, além de criar novas formas de contato com o cliente, abriam-se também novos caminhos para satisfazer as necessidades destes.

Com o passar do tempo, empresas passaram a perceber que já não bastava oferecer apenas superioridade tecnológica ou excelência em desempenho como vantagem mercadológica, pois tanto as companhias de pequeno quanto as de grande porte espalhadas pelo mundo já haviam começado a se adequar a esta realidade. No cenário de competição global que em breve se tornaria vigente, inovar seria uma tarefa árdua e muitas vezes frustrante. A dificuldade de obter diferenciação de mercado sobre a concorrência seria cada vez maior. Novos caminhos precisavam ser traçados, não apenas para garantir o êxito das empresas, mas, principalmente, sua sobrevivência.

Foi buscando novos caminhos para a inovação que se criou o que hoje é conhecido como “Design Thinking”: uma abordagem focada no ser humano que vê na multidisciplinaridade, colaboração e tangibilização de pensamentos e processos, caminhos que levam a soluções inovadoras para negócios.

O QUE É DESIGN THINKING?

Embora o nome “design” seja frequentemente associado à qualidade e/ou aparência estética de produtos, o design como disciplina tem por objetivo máximo promover bem-estar na vida das pessoas. No entanto, é a maneira como o designer percebe as coisas e age sobre elas que chamou a atenção de gestores, abrindo novos caminhos para a inovação empresarial.

O designer enxerga como um problema tudo aquilo que prejudica ou impede a experiência (emocional, cognitiva, estética) e o bem-estar na vida das pessoas (considerando todos os aspectos da vida, como trabalho, lazer, relacionamentos, cultura etc.). Isso faz com que sua principal tarefa seja identificar problemas e gerar soluções.

Ele entende que problemas que afetam o bem-estar das pessoas são de natureza diversa, e que é preciso mapear a cultura, os contextos, as experiências pessoais e os processos na vida dos indivíduos para ganhar uma visão mais completa e assim melhor identificar as barreiras e gerar alternativas para transpô-las. Ao investir esforços nesse mapeamento, o designer consegue identificar as causas e as consequências das dificuldades e ser mais assertivo na busca por soluções.

O designer sabe que para identificar os reais problemas e solucioná-los de maneira mais efetiva, é preciso abordá-los sob diversas perspectivas e ângulos. Assim, prioriza o trabalho colaborativo entre equipes multidisciplinares, que trazem olhares diversificados e oferecem interpretações variadas sobre a questão e, assim, soluções inovadoras.

Trabalha em um processo multifásico e não linear - chamado *fuzzy front end* - que permite interações e aprendizados constantes. Isso faz com que o designer esteja sempre experimentando novos caminhos e aberto a novas alternativas: o erro gera aprendizados que o ajudam a traçar direções alternativas e identificar oportunidades para a inovação.

No mais, como o nome já diz, o Design Thinking se refere à maneira do designer de pensar, que utiliza um tipo de raciocínio pouco convencional no meio empresarial, o pensamento abdução. Nesse tipo de pensamento, busca-se formular questionamentos através da apreensão ou compreensão dos fenômenos, ou seja, são formuladas perguntas a serem respondidas a partir das informações coletadas durante a observação

do universo que permeia o problema. Assim, ao pensar de maneira abduativa, a solução não é derivada do problema: ela se encaixa nele.

Não se pode solucionar problemas com o mesmo tipo de pensamento que os criou: abduzir e desafiar as normas empresariais é a base do Design Thinking. É pensando de maneira abduativa que o designer constantemente desafia seus padrões, fazendo e desfazendo conjecturas, e transformando-as em oportunidades para a inovação. É essa habilidade, de se desvencilhar do pensamento lógico cartesiano, que faz com que o designer se mantenha “fora da caixa”.

MAS SÓ OS DESIGNERS PENSAM ASSIM?

Não. Embora os designers tenham mantido esse tipo de pensamento ativo em sua profissão - o que lhes confere uma certa aura criativa - seres humanos são *Design Thinkers* por natureza. Foi o pensamento abduativo que permitiu a evolução de artefatos em nossa civilização, desde civilizações primitivas, passando pelo design vernacular e artesanato tradicional. Observar o mundo e gerar novas soluções abduativamente é uma habilidade coletiva humana que apenas recentemente passou a ser vista como algo que necessita de algum talento excepcional.

POR QUE DESIGN THINKING?

A inovação guiada pelo design veio complementar a visão do mercado de que para inovar é preciso focar no desenvolvimento ou integração de novas tecnologias e na abertura e/ou atendimento a novos mercados: além desses fatores tecnológicos e mercadológicos, a consultoria em Design Thinking inova principalmente ao introduzir novos significados aos produtos, serviços ou relacionamentos. Uma vez que “as coisas devem ter forma para serem vistas, mas devem fazer sentido para serem entendidas e usadas” (Krippendorf, 1989), o design é por natureza uma disciplina que lida com significados. Ao desafiar os padrões de pensamento, comportamento e de sentimento “Design Thinkers” produzem soluções que geram novos significados e que estimulam os diversos aspectos (cognitivo, emocional e sensorial) envolvidos na experiência humana.

Este livro apresenta um conjunto de métodos usados no processo de Design Thinking que, aplicados a situações empresariais, são ferramentas para uma abordagem diferente para a inovação. Tais métodos, podem ser comparados aos de marketing, segundo John Kolko (2011). Além disso, adicionados outros aspectos, apresentam-se nas tabelas a seguir as diferenças e idiossincrasias das duas abordagens.

	Pesquisa de design	Pesquisa de mercado
Foco	Nas pessoas.	Nas pessoas.
Objetivo	Pretende entender culturas, experiências, emoções, pensamentos e comportamentos de forma a reunir informações para inspirar o projeto.	Pretende entender comportamentos a partir do que as pessoas fazem, ou dizem que fazem para prever o que fariam numa nova situação e gerar soluções a partir disso.
Levantamento de dados	Através da interação entre pesquisador e sujeito da pesquisa, principalmente a partir de conversas semi-estruturadas.	Priorizando questionários e entrevistas estruturadas.
Amostragem	Representa qualitativamente a amostra e busca por perfis de usuários extremos, pois o raro e o obscuro nas observações podem levar a uma nova e interessante ideia.	Representa a amostra estatisticamente, com o objetivo de entender as respostas das massas, frequentemente ignorando pontos fora da curva. análise dos dados requer um ponto de vista objetivo, sendo crítico evitar vieses.
Tipo de informação coletada	Comportamentos, objetos e palavras que as pessoas usam para expressar sua relação com as coisas e processos ao seu redor.	Opiniões e comportamentos das pessoas quanto à situação atual ou à expectativa de contextos futuros.

O QUE ESTE LIVRO OFERECE?

Por meio deste livro será possível conhecer as fases introdutórias do processo de Design Thinking, assim como alguns dos principais métodos utilizados, sempre exemplificados com aplicações práticas, trazidas de projetos reais do mercado.

Geralmente, a primeira etapa do processo tem por objetivo a aproximação do contexto do projeto. Esta fase, denominada Imersão, é ainda subdividida em duas: a Imersão Preliminar e a Imersão em Profundidade.

A Imersão Preliminar visa o entendimento inicial do problema e, caso necessário, seu reenquadramento. Já a Imersão em Profundidade, destina-se à identificação das necessidades dos atores envolvidos no projeto e prováveis oportunidades que emergem do entendimento de suas experiências frente ao tema trabalhado. Esse “mergulho no contexto” muitas vezes gera uma massa de informações tão grande que dificulta a identificação dessas oportunidades e possíveis desafios a serem vencidos. Por isso, há uma etapa seguinte de Análise e Síntese, que tem como objetivo organizar esses dados visualmente de modo a apontar padrões que auxiliem a compreensão do todo e identificação de oportunidades e desafios.

Na verdade, a Análise e Síntese, assim como as demais etapas descritas neste livro, não deve ser encarada como um passo linear de um processo, mas sim como um pedaço de um todo emaranhado onde cada etapa permeia a outra. A Análise, por exemplo, pode ocorrer durante a Imersão e serve de apoio à fase seguinte, de Ideação.

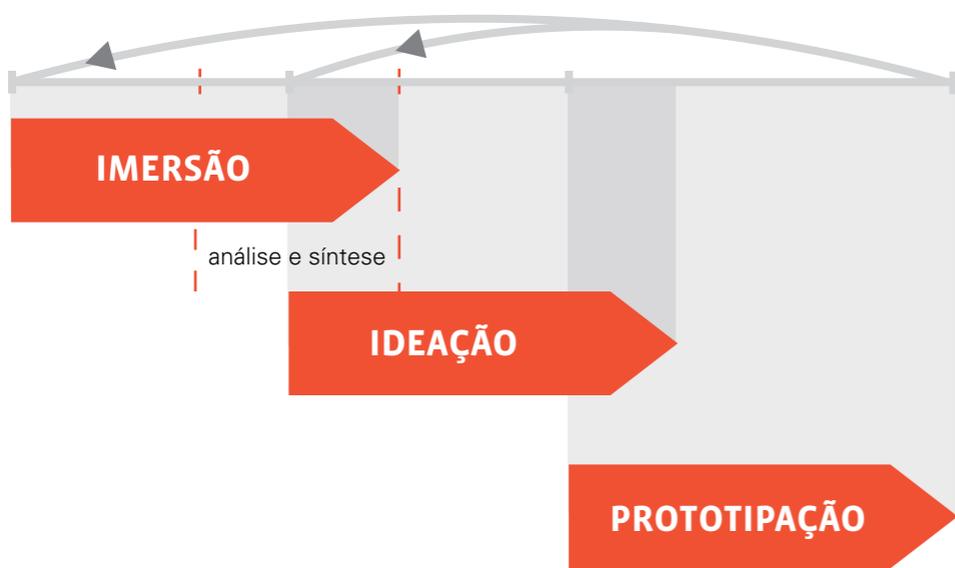
Nessa terceira fase, busca-se gerar ideias inovadoras através de atividades colaborativas que estimulem a criatividade. Normalmente utiliza-se as ferramentas de síntese desenvolvidas na fase de Análise como base para a geração de soluções que sejam direcionadas ao contexto do assunto trabalhado.

As ideias criadas são, então, selecionadas - em função dos objetivos do negócio, da viabilidade tecnológica e, claro, das necessidades humanas atendidas - para serem validadas na etapa de Prototipação.

Essa fase, a última apresentada neste livro, tem como função auxiliar na tangibilização das ideias, a fim de propiciar o aprendizado contínuo e a eventual validação da solução.

As etapas anteriormente descritas poderão ser melhor compreendidas a partir do Projeto Andorinha, cujo conteúdo será apresentado em fragmentos ao longo deste livro. Ao final de cada capítulo, será possível encontrar detalhes representativos e elucidativos deste trabalho, voltado a recriar a experiência de uma viagem aérea de acordo com os anseios e necessidades identificados entre passageiros de primeira viagem.

Cabe observar, portanto, que as etapas do Design Thinking aqui abordadas, apesar de serem apresentadas linearmente, possuem uma natureza bastante versátil e não linear. Ou seja, tais fases podem ser moldadas e configuradas de modo que se adequem à natureza do projeto e do problema em questão. É possível, por exemplo, começar um projeto pela fase de Imersão e realizar ciclos de Prototipação enquanto se estuda o contexto, ou ao longo de todo o projeto. Sessões de Ideação não precisam ser realizadas em um momento estanque do processo, mas podem permeá-lo do início ao fim. Da mesma forma, um novo projeto pode começar na Prototipação, última etapa apresentada neste livro.



Esquema representativo das etapas do processo de Design Thinking.

Por fim, espera-se que esta leitura possa ser uma fonte constante de suporte para a utilização das etapas, técnicas e ferramentas aqui apresentadas e, sobretudo, de inspiração, através dos exemplos de aplicações de cases genuinamente brasileiros. No entanto, mais importante ainda é que este livro auxilie na sua empreitada rumo à inovação.





Imersão

A primeira fase do processo de Design Thinking é chamada Imersão. Nesse momento a equipe de projeto aproxima-se do contexto do problema, tanto do ponto de vista da empresa (o cliente) quanto do usuário final (o cliente do cliente).

Imersão

A Imersão pode ser dividida em duas etapas: Preliminar e em Profundidade. A primeira tem como objetivo o reenquadramento e o entendimento inicial do problema, enquanto a segunda destina-se à identificação de necessidades e oportunidades que irão nortear a geração de soluções na fase seguinte do projeto, a de Ideação.

Fazem parte da Imersão Preliminar, o Reenquadramento, a Pesquisa Exploratória e a Pesquisa Desk. Tudo se inicia com reuniões de alinhamento estratégico entre a equipe que conduzirá o projeto de Design Thinking e profissionais da empresa contratante, durante as quais é realizado o processo de reenquadramento. Em paralelo, a equipe do projeto conduz uma pesquisa de campo preliminar (Pesquisa Exploratória) que auxilia no entendimento do contexto do assunto trabalhado e na identificação dos comportamentos extremos que poderão ser estudados mais a fundo num segundo momento da Imersão.

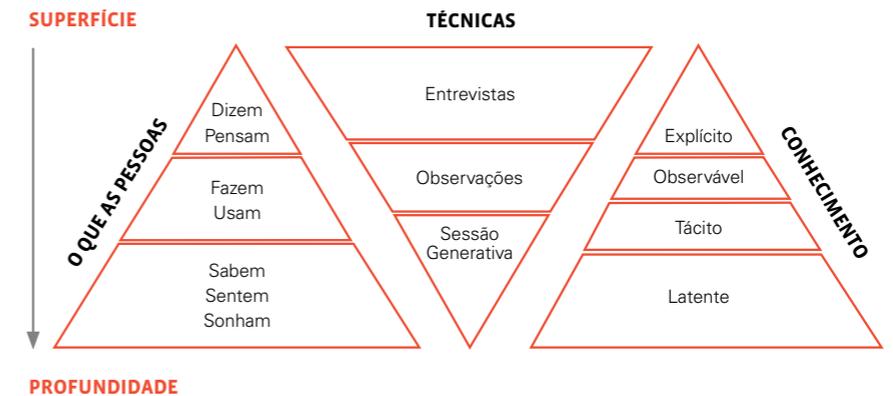
Simultaneamente, a Pesquisa Desk fornece referências das tendências da área estudada no Brasil e exterior, além de insumos de temas análogos que podem auxiliar no entendimento do assunto trabalhado.

A Imersão Preliminar, portanto, tem como finalidade definir o escopo do projeto e suas fronteiras, além de identificar os perfis de usuários e outros atores-chave que deverão ser abordados. Nesta fase, é possível também levantar as áreas de interesse a serem exploradas de forma a fornecer insumos para a elaboração dos temas que serão investigados na Imersão em Profundidade.

A etapa de Imersão em Profundidade inicia-se com a elaboração de um Plano de Pesquisa, incluindo protocolos de pesquisa primária, listagem dos perfis de usuários e atores-chave para recrutamento e mapeamento dos contextos que serão estudados. Muitas técnicas,

algumas delas oriundas da Antropologia, tais como entrevistas, sessões generativas, cadernos de sensibilização etc., podem ser usadas para realizar esse mergulho nos contextos de interação de uso dos produtos e serviços explorados no projeto. Cada técnica é escolhida em função do que se deseja obter para o projeto, como se pode ver no quadro abaixo (Sleeswijkvisser et al., 2005). Em campo, os agentes envolvidos nessas interações são abordados para entendimento de seus anseios, necessidades e valores.

Após a imersão no universo de uso dos produtos/serviços e a investigação sobre as tendências do mercado onde a empresa atua, os dados levantados são analisados, cruzando as informações a fim de identificar padrões e oportunidades. Em seguida são sintetizados visualmente de forma a fornecer insumos para a fase de Ideação. Ou seja, ao fim da fase de Imersão os dados das Pesquisas Preliminares e em Profundidade são compilados, seus achados principais são capturados em Cartões de Insights e traduzidos em ferramentas como Personas, Blueprint, Mapas Conceituais etc., que serão utilizadas para a geração de soluções.



Imersão:

Imersão preliminar

Quando se inicia um projeto de Design Thinking, geralmente a equipe não conhece o tema. Portanto, realiza-se uma Imersão Preliminar como forma de aproximação do problema, muitas vezes antes do kick-off do projeto.

Essa etapa começa com um processo de Reenquadramento no qual a equipe de projeto reúne-se com os profissionais da empresa contratante, seja em entrevistas individuais ou em dinâmicas coletivas, para olhar o problema sob outras perspectivas e definir as fronteiras do projeto. Além disso, a equipe de projeto costuma realizar uma Pesquisa Exploratória em campo para ouvir sobre o tema de forma a criar um entendimento inicial dos usuários e atores envolvidos no contexto e auxiliar na definição dos perfis principais para serem investigados a seguir, na Pesquisa em Profundidade. Assim como se realiza uma Pesquisa Desk na busca por tendências sobre o assunto no Brasil e exterior.

REENQUADRAMENTO

O QUE É?

É examinar problemas ou questões não resolvidas em uma empresa sob diferentes perspectivas e diversos ângulos, permitindo, assim, desconstruir crenças e suposições dos atores (stakeholders), e quebrar seus padrões de pensamento, ajudando-os a mudar paradigmas dentro da empresa e, com isso, dar o primeiro passo para alcançar soluções inovadoras.

QUANDO USAR?

Como um problema não pode ser resolvido com o mesmo tipo de pensamento que o criou, o reenquadramento deve ser usado como primeira etapa para geração de soluções inovadoras. Serve também como etapa inicial da melhoria de produtos, serviços e/ou processos, uma vez que permite a abordagem da questão sob novas perspectivas.

COMO APLICAR?

O processo de reenquadramento acontece em ciclos de captura, transformação e preparação, que se repetem até que seja alcançado o objetivo de estimular os envolvidos a enxergarem o problema sobre diferentes óticas, criando um novo entendimento do contexto para levar à identificação de caminhos inovadores. Geralmente a equipe de projeto atua como facilitadora de um processo que pode ter diferentes durações, de várias semanas a um único workshop. O importante é que sejam realizados encontros com os atores que serão questionados com pequenas tarefas que incentivem novos padrões de pensamento.



Captura

É a coleta de dados sobre a razão de ser do produto/serviço/empresa, em relação a crenças e suposições do interlocutor que serão utilizadas na fase de transformação. Frequentemente ocorre durante os encontros ou reuniões com os atores envolvidos no processo, onde, a princípio, são questionados (entrevistados) a respeito de inovação, mas também podem ser instigados a realizar exercícios de analogia, encenação ou outras dinâmicas a fim de revelar um outro olhar sobre a questão.



Transformação

Com estes dados em mãos, a transformação é realizada pela equipe de projeto que mapeia os dados coletados na fase anterior e adiciona novas perspectivas. Nesta fase, muitas técnicas como mapas mentais, jornadas, negação etc., podem ser aplicadas de acordo com o objetivo, tipo de cliente e momento do processo.



Preparação

A preparação é o momento em que se cria materiais de sensibilização de impacto, com base no resultado da fase de transformação, que estimule o interlocutor a refletir. Muitas vezes levantam-se questões que não ficaram claras e desenvolvem-se/escolhem-se ferramentas para o próximo ciclo (volta à captura).

CASE — Reenquadrando as fronteiras do projeto para a Copa do Mundo 2014.

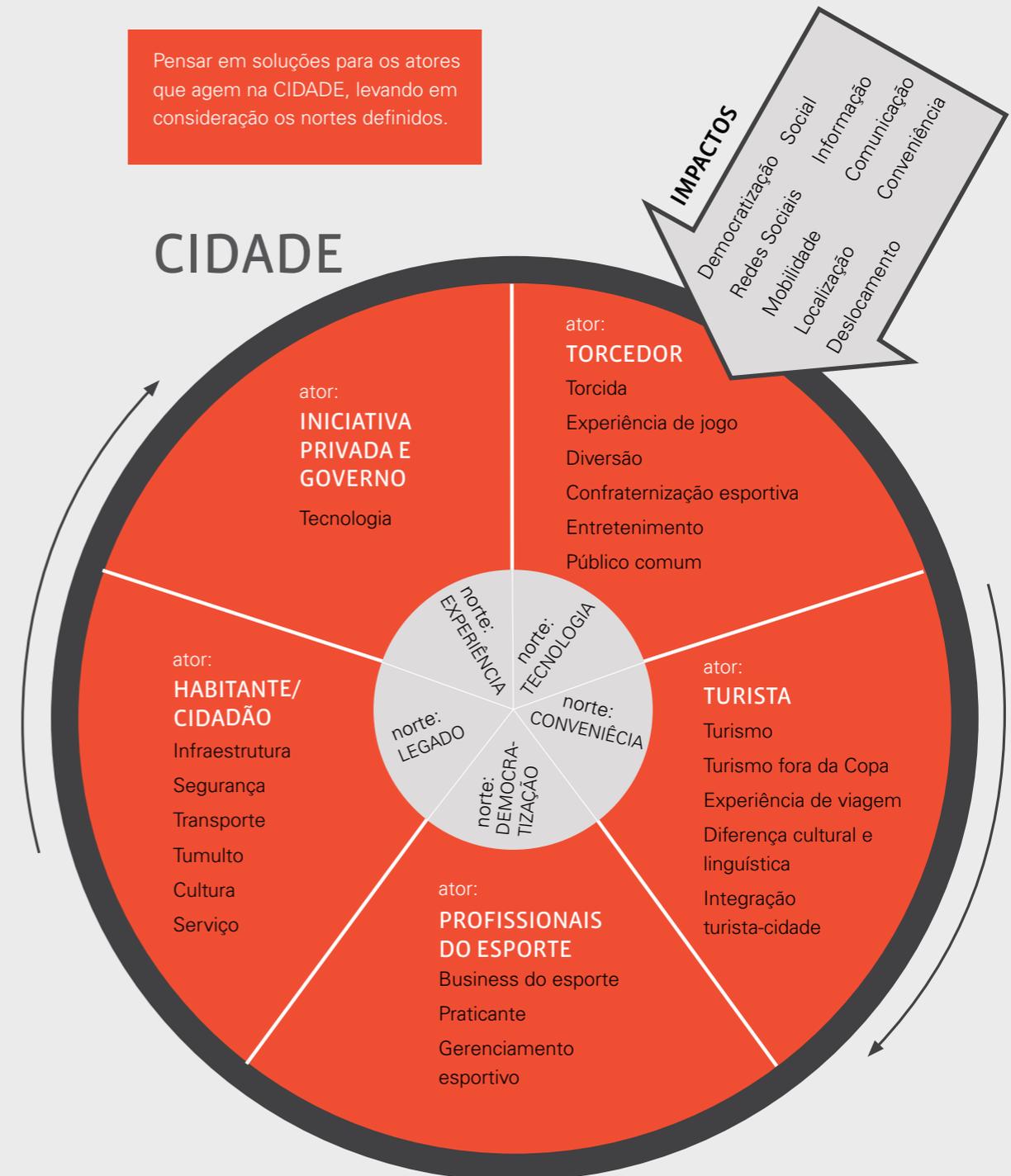
Para atender ao objetivo de criar soluções inovadoras que envolvessem o universo tecnológico e voltadas para a Copa do Mundo, lançou-se o projeto Copamobi. Essas soluções poderiam ser relativas a esportes, turismo ou à cidade do Rio de Janeiro. No entanto, houve a necessidade de ampliar os horizontes para obter soluções inovadoras que se estendessem além da Copa, para antes e depois do evento esportivo.

O processo de reenquadramento do Copamobi envolveu oito pessoas, dentre elas os membros da equipe do projeto e pessoas que ainda não estavam a par do que se tratava, a fim de trazerem novas perspectivas. Elas foram separadas em duplas e receberam Cartões de Insights - produzidos ao longo dos dois anos de projeto - para que organizassem o conteúdo em categorias a sua escolha, sem que lhes fossem mostrada nenhuma referência.

Esse exercício permitiu a identificação de novos padrões. As categorias geradas foram organizadas em macrotemas que envolviam ao menos um ator (turista, habitante, torcedor e/ou profissional do esporte) imerso em um universo. Por exemplo: no universo do torcedor encontrava-se a torcida, a experiência de jogo, a diversão e o entretenimento. Já no universo do turista perpassava o turismo, o turismo fora da Copa, a experiência de viagem, as diferenças culturais e linguísticas e a interação entre o turista e a cidade de destino.

Percebeu-se que estes universos aconteciam em um palco - a cidade do Rio de Janeiro onde estão presentes o transporte, a segurança, a infraestrutura, a cultura e os serviços. Além disso, sofriam impacto de outras categorias: a mobilidade, a localização, o deslocamento, a comunicação, a informação e as redes sociais.

O referido projeto indicou que é preciso pensar em soluções para os universos dos atores (turista, habitante, torcedor, profissional do esporte), que atuam em um palco (cidade), levando em consideração a experiência, a tecnologia, a conveniência, a democratização e o legado que ficará pós-Copa do Mundo, possibilitando, assim, uma nova abordagem de desenvolvimento de soluções.



4 pontos para o sucesso do processo de reenquadramento:

- Propiciar um ambiente descontraído, onde o cliente é convidado a relaxar e repensar seu trabalho.
- Criar discursos confrontantes e emocionais, recheados de exemplos de histórias reais, para facilitar o entendimento do que se propõe.
- Oferecer, ao fim de cada sessão, um material que permita ao cliente passar a diante (dentro e fora da empresa) o que vivenciou e aprendeu nas Sessões Generativas.
- Selecionar um facilitador que consiga ativar o cliente, proporcionar um novo entendimento das questões iniciais e transformar um futuro incerto em algo plausível.

PESQUISA EXPLORATÓRIA

O QUE É?

É a pesquisa de campo preliminar que auxilia a equipe no entendimento do contexto a ser trabalhado e fornece insumos para a definição dos perfis de usuários, atores e ambientes ou momentos do ciclo de vida do produto/serviço que serão explorados na Imersão em Profundidade. Ajuda também na elaboração dos temas a serem investigados na Pesquisa Desk.

QUANDO USAR?

Para propiciar a familiarização dos membros da equipe com as realidades de uso dos produtos e serviços que serão explorados ao longo do projeto. Essa aproximação com os usuários finais e atores do contexto fornece um maior conhecimento de suas demandas e necessidades latentes, processo esse que possibilita a elaboração de um protocolo de pesquisa mais assertivo para que sejam capturados insights relevantes na fase de Imersão em Profundidade.

COMO APLICAR?

Através da observação participante: técnica de pesquisa qualitativa oriunda da antropologia social. A equipe sai às ruas para observar e interagir com pessoas envolvidas no contexto do projeto. Procura-se por locais relevantes para o entendimento do assunto trabalhado e usuários do produto/serviço, além de indivíduos que atuam no ambiente de comercialização, uso ou suporte.

CASE — Entendimento do troco

Num projeto sobre venda de título de capitalização de baixo valor, a pesquisa exploratória foi iniciada com um passeio pelas ruas do Centro do Rio de Janeiro sem rumo certo, com o objetivo de compreender a questão do troco sob o ponto de vista dos micro e pequenos comerciantes.

Numa banca de jornal, descobriu-se que a maior dificuldade é conseguir notas de R\$2,00 e de R\$ 5,00. Para o jornalista, o importante é se preparar, juntando R\$ 50,00 em moedas para começar o dia, ou trocando notas de maior valor, sempre que elas aparecem. Segundo ele, a maior parte dos clientes faz questão de receber o troco “em dinheiro vivo” e é praxe entre os entrevistados considerar de mau-tom oferecer outros produtos em troca das moedas. A maioria prefere dar desconto, para não desagradar o cliente.

Para o balconista da loja de sucos o pior dia é a sexta-feira, muito embora ele não saiba explicar o porquê. Nas lotéricas, o problema é atenuado pelos camelôs que costumam pagar contas com sacos de moedas porque precisam se livrar delas e sabem que em determinados lugares, ao contrário do que se possa pensar, elas são até bem-vindas.

Nos estabelecimentos de redes de lanchonete e dos Correios, as empresas de transporte de valores (carros-forte) resolvem o problema trazendo sacos de moedas.

O caixa da padaria fez um relato um pouco diferente: o sujeito, possivelmente dono, disse que vai à Casa da Moeda toda semana para “comprar” R\$ 1.000,00 em moedas. Quando o troco acaba, ele não pede aos conhecidos nem sugere produtos de menor valor aos potenciais clientes. Sua inusitada estratégia é sugerir a devolução da mercadoria, e, então, o troco aparece: “90% do problema de troco é má vontade das pessoas em procurá-lo no bolso. Fora isso, muita gente não quer perder as moedas e prefere dizer que não tem”.

O guardador de carros levantou um aspecto muito interessante da economia informal. Segundo ele, a partir do segundo semestre do



CASE — Uso de celular pela classe C/D

Em outro projeto, sobre venda de microsseguros para classe C/D via celular, a pesquisa exploratória iniciou-se com um mapeamento das questões que tangibilizavam a experiência dos usuários de telefonia móvel no país. Utilizou-se para tanto um mapa mental que foi levado às ruas por duas tardes como referência na busca por insumos que possibilitassem a compreensão dos temas. Nesse contato inicial com o assunto foram identificadas algumas situações inesperadas que se tornaram pontos-chave para o projeto como, por exemplo, pessoas que chegavam a possuir três aparelhos de operadoras distintas, com o único objetivo de tirar melhor proveito das promoções e ofertas disponibilizadas por cada empresa. Esta primeira exploração proveu subsídios para serem aprofundados nas etapas seguintes do trabalho e auxiliou na listagem de dez perfis que foram explorados mais detalhadamente na fase de Imersão em Profundidade.

ano, moedas de R\$ 1,00 começaram a sumir por conta do hábito que muitas pessoas possuem de guardá-las num cofrinho, como um 13º salário a ser “sacado” no fim do ano. A mesma história foi reportada pelo atendente da fotocopiadora e pelo sapateiro.

Esse primeiro contato com o tema do projeto permitiu algumas conclusões a respeito da escassez do troco que podem ser interessantes pontos iniciais para um projeto inovador:

- Troco, no Brasil, se resolve mantendo uma rede de relacionamentos. Quem não tem amigos com quem possa contar, não sobrevive a um dia de trabalho.
- Um dos vilões da venda de um produto de baixo valor associado ao troco pode ser o cofrinho de moedas de R\$ 1,00, usado como abono de fim de ano.



PESQUISA DESK

O QUE É?

É uma busca de informações sobre o tema do projeto em fontes diversas (websites, livros, revistas, blogs, artigos, entre outros). O nome Desk origina-se de desktop, e é utilizado porque a maior parte da pesquisa secundária realizada atualmente tem com base referências seguras da internet.

QUANDO USAR?

Usada para obter informações de outras fontes que não os usuários e os atores envolvidos diretamente com o projeto, principalmente identificando tendências no Brasil e no exterior ao redor do tema ou a assuntos análogos. Pode acontecer ao longo de todo o projeto quando se identificam questões que precisam ser aprofundadas, mas é especialmente útil no início para ajudar a equipe a compreender melhor as fronteiras e perspectivas do tema em questão.

COMO APLICAR?

A partir do assunto do projeto, cria-se uma árvore de temas relacionados para dar início a pesquisa. Tais insumos muitas vezes são obtidos durante a pesquisa exploratória e vão crescendo e se desdobrando à medida que o pesquisador encontra novas fontes e citações de temas relacionados que possam trazer informações relevantes para o projeto. As referências são registradas em Cartões de Insights com: um título que resume a informação, um breve descritivo da informação, a fonte e a data da pesquisa. A restrição de espaço do cartão induz à objetividade de forma a registrar apenas o que realmente faz sentido daquele dado encontrado. Os cartões são geralmente impressos e organizados durante a fase de Análise. O cruzamento desses dados com aqueles coletados em campo durante a Imersão em Profundidade permite a identificação de padrões e áreas de oportunidade para serem explorados nas fases seguintes do projeto.

Pesquisa Primária

É a pesquisa cujos dados são coletados diretamente da fonte de informação. Por exemplo, quando se realiza uma entrevista para entender o que o indivíduo pensa, sente e faz.

Pesquisa Secundária

Aquela pesquisa que é realizada com fontes de informação que já foram previamente publicadas por terceiros. Por exemplo, quando se lê em uma revista, jornal ou na internet uma entrevista já realizada anteriormente.

CASE — Pesquisa Desk para inovação em ATM

Ao desenvolver um projeto para um grande banco brasileiro a respeito do futuro do caixa eletrônico, iniciou-se a Pesquisa Desk com buscas gerais sobre inovação em ATMs. Em seguida, mapeou-se três aspectos para tratar do tema nesta primeira fase: o caixa eletrônico do ponto de vista do objeto, da interface e do espaço. Tal definição norteou a busca em sua próxima etapa na qual, a frente de objeto, por exemplo, buscou-se por análogos olhando, dentre outras coisas, quais as tendências e novidades para *vending machines*.

Mais importante do que o protocolo, o crucial da Pesquisa Desk é a vontade do pesquisador de achar coisas novas e interessantes. Além disso, é imprescindível estar atento para possíveis conexões e inter-relações entre os temas. No caso deste projeto, por exemplo, a pesquisa iniciou-se com a busca por inovação em espaços de banco. Este assunto remeteu à fila, que lembrou o famoso parque temático de Orlando. A partir daí, procurou-se por cases de sucesso de fila desse parque temático para entender como eles inovaram neste quesito.



CASE — Seguros de baixo valor para classe C/D

Em uma pesquisa realizada para uma seguradora de grande porte interessada em expandir sua linha de produtos para a classe C/D através do celular, iniciaram-se as buscas pela venda de microsseguros em geral. Nesse processo, a equipe descobriu que em países emergentes como Índia e África do Sul a comercialização desses produtos já obtém muito sucesso. Assim, exploraram-se detalhadamente os cases encontrados para mapear a origem do sucesso e os modelos de negócio implementados.

No entanto, como o objetivo do projeto era vender microsseguro no Brasil, buscaram-se também informações a respeito do comportamento de consumo das classes C e D no Brasil e como elas se relacionam tanto com seguros em geral quanto com o uso de telefones celulares. Portanto, foram objeto de análise a vigência de seguros populares, as formas como são distribuídos, a identificação de que agentes atuam junto à população de baixa renda e dados que contribuíssem para a identificação dos segmentos da população mais inclinados à aquisição de seguros via mobile.

Dados estatísticos da população brasileira também foram utilizados, a fim de subsidiar soluções que fossem aplicáveis a grandes grupos. Diversas fontes foram consultadas, entre elas: SUSEP, Funenseg, DataFolha, Microinsurance Centre, FASECOLDA (Federación de Aseguradores Colombiano), dentre outras.

Alguns destaques da pesquisa realizada:

- Existem dois tipos de seguros que atendem à população de baixa renda: microsseguro, destinado especificamente a esta parcela da população e o seguro popular, que é a apólice massificada e de baixo valor.
- A falta de cultura e do conhecimento das necessidades do público-alvo são grandes desafios para o microsseguro no Brasil.
- Potenciais produtos de seguros populares para o Brasil são: prestamista, seguro de vida em grupo conjugado com acidentes pessoais e seguro de assistência funeral.

- Existem em torno de 78,5 milhões de pessoas microsseguradas nos 100 países mais pobres do mundo, sendo 38 milhões de vidas cobertas por seguradoras comerciais.
- Em virtude da capacidade de atender a um grande número de pessoas com maior agilidade, são utilizadas instituições em vez de agentes.
- Uma pesquisa Datafolha no Rio de Janeiro e em São Paulo concluiu que o perfil mais receptivo à aquisição de seguros de baixo valor é de jovens, entre 18 e 34 anos, com menor renda familiar (1 a 2 salários mínimos) e moradores da cidade de São Paulo.



Imersão:

Imersão em profundidade

Essa pesquisa consiste em um mergulho a fundo no contexto de vida dos atores e do assunto trabalhado. Geralmente, procura-se focar no ser humano com o objetivo de levantar informações de quatro tipos:

1. O que as pessoas falam?
2. Como agem?
3. O que pensam?
4. Como se sentem?

A ideia é identificar comportamentos extremos e mapear seus padrões e necessidades latentes. A pesquisa é qualitativa e não pretende esgotar o conhecimento sobre segmentos de consumo e comportamento, mas ao levantar oportunidades de perfis extremos, permite que soluções específicas sejam criadas. Soluções essas que muitas vezes atendem a mais grupos, mas que não teriam surgido se o olhar não tivesse sido direcionado para as diferenças.

Para tal, os membros da equipe de projeto vão ao encontro do cliente/usuário do produto ou serviço em questão, para observar ou interagir com ele no contexto de uso de forma a aproximar-se de seus pontos de vista e descobrir não só o que falam, mas também o que/como fazem e sentem. Empreende-se tempo conhecendo as suas vidas para ganhar empatia, potencializar o entendimento de suas perspectivas e, assim, identificar suas crenças, anseios e necessidades. Existem diversas técnicas para a realização dessas pesquisas, dentre elas: a entrevista, o registro fotográfico, a observação participante, a observação indireta, os cadernos de sensibilização etc. Algumas delas serão detalhadas a seguir.

ENTREVISTAS

O QUE É?

A entrevista é um método que procura, em uma conversa com o entrevistado, obter informações através de perguntas, cartões de evocação cultural, dentre outras técnicas. As informações buscadas permeiam o assunto pesquisado e os temas centrais da vida dos entrevistados.

QUANDO USAR?

Entrevistas são particularmente úteis para obter a história por trás das experiências de vida do entrevistado. O entrevistador deve estimular o participante a explicar os porquês desses relatos para que consiga compreender o significado do que está sendo dito. Através das entrevistas, é possível expandir o entendimento sobre comportamentos sociais, descobrir as exceções à regra, mapear casos extremos, suas origens e consequências.

COMO APLICAR?

O pesquisador geralmente vai ao encontro do pesquisado em sua casa, trabalho ou outro ambiente relacionado ao tema do projeto, e conversa sobre assuntos relevantes seguindo um protocolo predeterminado que pode ser flexibilizado em função da conversa. Ao mergulhar no ponto de vista de cada pessoa, percebe-se as perspectivas diferentes de um todo, sendo possível identificar polaridades que auxiliarão no desenvolvimento de Personas, fornecendo, assim, insumos para a geração de ideias na fase de Ideação.



CASE — Segurados e seus seguros de carro

Em uma Imersão realizada para uma seguradora de ampla atuação no ramo de automóveis, foram feitas entrevistas com segurados e corretores em três grandes cidades brasileiras. Nelas, empregaram-se as seguintes técnicas para explorar mais a fundo o significado por trás do que as pessoas falavam:

- **Arqueologia do artefato:** a maneira com que as pessoas usam os artefatos revela muito a respeito do que fazem e pensam a respeito de determinados serviços ou produtos. Durante as entrevistas era solicitado, por exemplo, observar onde o segurado guarda a apólice de seguro, como o corretor organiza seu arquivo de segurados e o que o guincheiro guarda em seu porta-luvas. Assim, pode-se compreender melhor qual é a percepção destes protagonistas sobre seguros.
- **Cartões de evocação cultural:** são cartões que contêm imagens com potencial de evocar memórias e estimular o entrevistado a resgatar histórias reveladoras, que jamais seriam mencionadas. Quando uma imagem de caixão ou de ilha deserta é mostrada para um segurado, por exemplo, estimula que ele descreva seus maiores temores ou grandes sonhos. Ou então quando os corretores são orientados a organizar e explicar logotipos de seguradoras (com base em critérios próprios) é possível entender suas opiniões quanto ao relacionamento com as marcas, sem que isso tenha sido perguntado diretamente a eles.

CADERNOS DE SENSIBILIZAÇÃO

O QUE É?

Os cadernos de sensibilização são uma forma de obter informações sobre pessoas e seus universos, utilizada para coletar dados do usuário com o mínimo de interferência sobre suas ações, ou quando a questão investigada se desenrola de forma intermitente ou dentro de um longo período. Ao contrário de uma abordagem de observação direta e presencial, esta técnica permite que o próprio usuário faça o relato de suas atividades, no contexto de seu dia a dia.

QUANDO USAR?

Este tipo de informação é útil na fase de imersão, uma vez que possibilita o entendimento do universo do usuário, de seus sonhos e de suas expectativas, sem que o pesquisador precise ir até ele. Geralmente é utilizado quando o usuário está fisicamente distante ou quando o tema é delicado e ele se sentirá mais à vontade para registrar informações individualmente. Os cadernos também podem ser usados para sensibilizar participantes para uma sessão generativa, permitindo que eles cheguem ao encontro já preparados para conversar sobre o problema e as ideias a serem debatidas.

COMO APLICAR?

Para a confecção dos cadernos é importante mapear o que se quer obter como resultado da pesquisa e, com base nisso, criar os exercícios a serem preenchidos pelos usuários. As atividades podem variar desde relatos de tarefas realizadas ao longo do dia e percepções sobre as experiências, até colagens, orientação para registros fotográficos de alguma situação específica, dentre outros. Por fim, os cadernos tornam-se registros adicionais sobre o universo de cada participante.



CASE — Comunicações institucionais analógicas e digitais

Para uma sessão generativa que pretendia explorar as experiências dos indivíduos em relação à comunicação institucional analógica (cartas, folders etc.) e digital (e-mail marketing, sites etc.), foi criado um livro de atividades com o objetivo de sensibilizar os participantes para o assunto. A sessão funcionava como um diário e continha cinco pequenos exercícios, que deveriam levar de cinco a dez minutos para serem realizados:

1. Agenda: as correspondências institucionais que você recebeu.

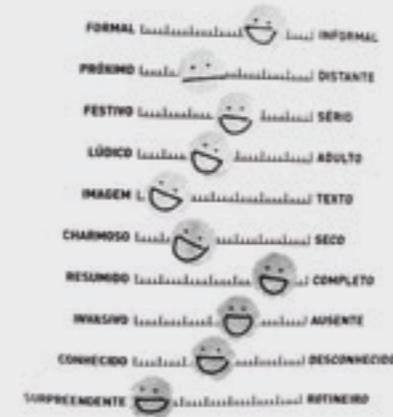
Durante cinco dias, a começar pelo de recebimento do caderno, o usuário deveria preencher uma tabela pontuando as interações que tivesse com comunicações institucionais (tanto via correio quanto via celular e internet). O objetivo não era que ele ficasse pensando na tarefa o dia inteiro, mas sim que ao final de cada dia pontuasse as correspondências institucionais que se destacaram positivamente ou negativamente.

2. Matriz: como as empresas se comunicam com você?

Foram encartadas na pasta do livro várias marcas de empresas. No segundo dia, o participante deveria escolher as empresas com as quais já teve algum tipo de interação (via carta ou via internet) e posicionar nessa matriz. Ao lado esquerdo da matriz deveria colocar as empresas com as quais teve uma interação satisfatória, e, ao lado direito, aquelas em que teve uma interação insatisfatória. A parte de cima correspondia às empresas que se comunicaram via carta, e a de baixo, às que se comunicaram via internet (caso a mesma empresa tivesse se comunicado via carta e via internet deveria ser posicionada ao meio). Além disso, o usuário poderia atribuir qualidades às empresas ou fazer desenhos.

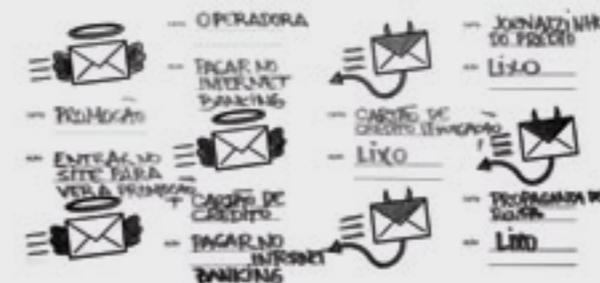
3. Termômetro de emoções: como você se sente em relação a uma comunicação institucional?

No terceiro dia, o participante deveria pensar em uma empresa prestadora de serviços (ex.: banco, telefone, internet, TV a cabo) e posicionar no termômetro ilustrado como ocorria a comunicação com ela. Em seguida, deveria mostrar como seria a comunicação ideal com essa mesma empresa no futuro.



4. Carta e ação: quais correspondências demandam ação posterior?

No quarto dia, ele deveria escolher três correspondências institucionais que demandassem alguma ação posterior (por exemplo, uma conta bancária que demanda pagamento pela internet) e três correspondências institucionais que ele joga direto no lixo.



5. Publicações favoritas: quais as suas, tanto na mídia analógica quanto na digital?

No quinto dia, o usuário deveria escolher suas publicações favoritas. O objetivo era saber qual revista ou jornal que ele mais gosta, e qual é o site que mais acessa. Por que acredita que se comunicam tão bem? Como a informação é apresentada? De forma densa ou concisa? Muito texto ou muita imagem?

Incluiu-se junto ao livro de atividades algumas imagens, canetas, tesoura e cola, para ajudar na realização dos exercícios diários. O usuário foi orientado a sentir-se livre para usar as imagens de forma a expressar seus sentimentos ou desenhar com as canetas o que quisesse e onde quisesse.

Além disso, foi solicitado que preenchessem os exercícios nos dias certos para que não acumulassem tarefas ao final, e orientados de que não existiam respostas certas ou erradas mas, o importante era que dessem suas opiniões para as questões apresentadas não de forma técnica, mas sob a perspectiva de alguém que já teve inúmeras experiências (boas e ruins) com comunicação institucional analógica e digital.

Esses cadernos de sensibilização foram levados pelos participantes à sessão generativa realizada na semana seguinte ao seu recebimento.

SESSÕES GENERATIVAS

O QUE É?

É um encontro no qual se convida os usuários (ou atores envolvidos no tema do projeto) para que dividam suas experiências e realizem juntos atividades nas quais expõem suas visões sobre os temas do projeto. Visa entender o que sabem, sentem e sonham, muitas vezes de maneira tácita e latente.

QUANDO USAR?

A sessão generativa é uma abordagem apropriada para obter uma visão geral dos usuários, incluindo-se, neste caso, suas experiências diárias em toda sua complexidade. Permite, muitas vezes, um melhor entendimento das observações feitas ao longo das entrevistas etnográficas e pode, ainda, expor a complexidade e a riqueza das experiências pessoais no dia a dia.

COMO APLICAR?

Distribui-se com alguma antecedência os cadernos de sensibilização aos usuários selecionados para participar da sessão. Os temas abordados nos exercícios são utilizados para que os participantes cheguem ao encontro envolvidos com o assunto. No dia, são realizadas atividades generativas, ou seja, que busquem a construção e expressão de experiências através da criatividade e que ajudem o usuário a refletir sobre suas memórias, sentimentos e motivações. Desta forma, ao longo da sessão, os participantes se sentem mais à vontade para tratar o tema abordado e falar com mais profundidade, já que pensaram no assunto durante os dias anteriores e estão criando artefatos que estimulam o diálogo e a reflexão.



CASE — Sessão generativa para usuários de caixa eletrônico bancário.

Num contexto em que se fazia necessário gerar inovação em caixas eletrônicos, foi realizada uma sessão generativa com treze clientes de diferentes bancos e perfis variados, como advogados, engenheiros, donas de casa, estudantes, dentre outros, para que dividissem suas experiências e construíssem em conjunto sua visão ideal para a experiência de autoatendimento. Buscou-se um mix heterogêneo de pessoas, para que as opiniões pudessem ser variadas.

A sessão foi organizada de modo a não formatar uma atividade de trabalho, mas sim um evento divertido e com atividades lúdicas para deixar os participantes à vontade para expressarem seus sentimentos quanto ao assunto. À medida que os convidados chegavam, eram oferecidos pizza e refrigerantes para criar um clima descontraído.

A primeira atividade foi pensada para que os presentes se conhecessem. Eles foram convidados a apresentar a pessoa à esquerda, descrevendo, sem conhecê-la, características relativas à sua personalidade, profissão, local onde mora etc. A pessoa descrita confirmava ou discordava da história, e então caracterizava o participante ao lado. Essa dinâmica é útil para quebrar a resistência de conhecer pessoas, forçando-as a criar um estereótipo do colega, a ser confirmado na sequência da atividade.

Ao fim do “quebra gelo” inicial, os participantes já estavam familiarizados e sentiram-se confortáveis para dividir suas histórias sobre a relação com o caixa eletrônico. Estimulados por três temas apresentados (segurança, dificuldade e meu herói) fizeram relatos sobre situações diversas.

Quando as histórias terminaram, os participantes foram separados em três grupos - de acordo com seus relatos - e cada um ficou responsável por montar um **painel** com qualquer imagem que representasse um dos três temas tratados anteriormente (segurança, dificuldade e “meu herói”).

Painéis ou moodboards são úteis para entender o significado simbólico de cada conceito. As imagens ajudam na compreensão dos processos de interpretação da memória, significados e crenças das pessoas que compõem o seu processo cognitivo e, conseqüentemente, seu processo decisório.

Segurança

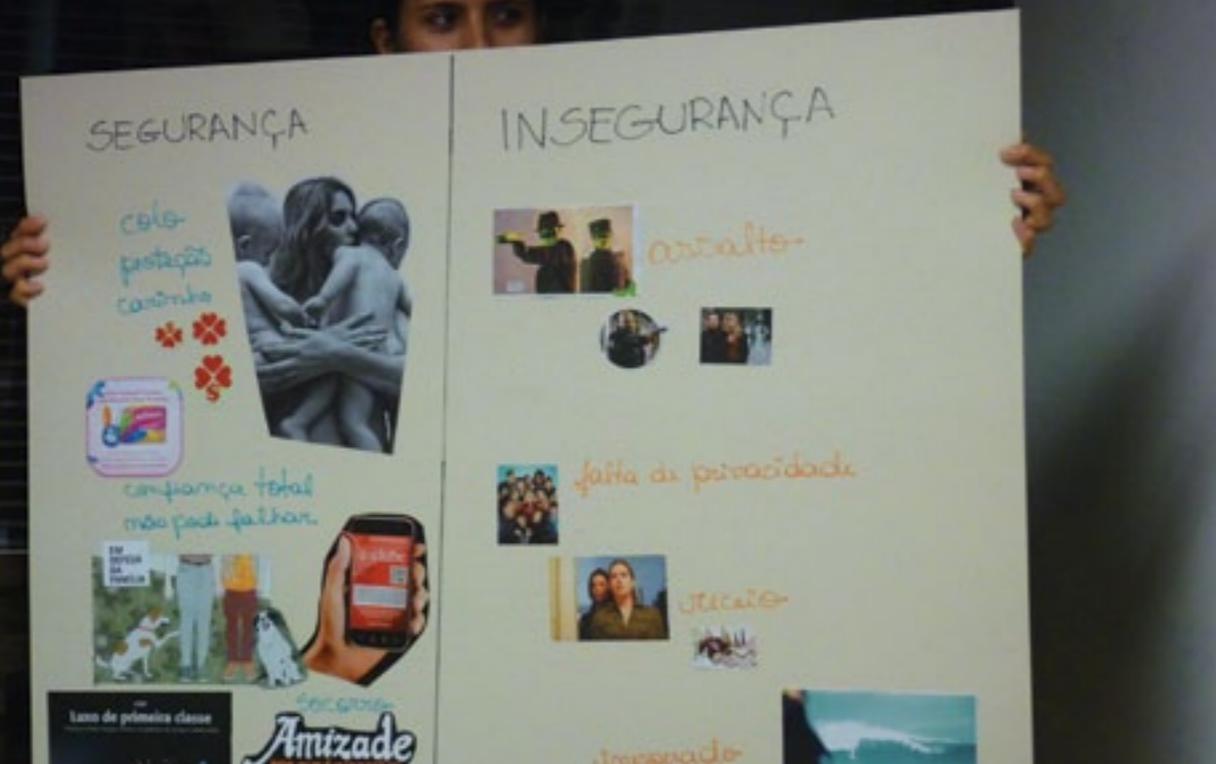
“É muito exposto, uma vitrine. Acho que vou ser assaltada!”

“O caixa eletrônico nos denuncia: se você saca dinheiro, ele faz um barulho específico.”

A equipe que tratou de segurança dividiu o painel em quatro grandes áreas: um eixo variando da segurança física (assaltos e furtos) para a psicológica, referente ao uso errôneo do caixa eletrônico, e no outro de segurança para insegurança.

Na área de segurança, foram colocados imagens associadas a:

1. Proteção de mãe, carinho e colo: imagens de colo, acolhimento e aconchego, momentos onde existe entrega total.
2. Segurança que não pode falhar: a imagem de um absorvente íntimo foi usado para relatar um tipo situação na qual se faz necessário confiar plenamente, pois qualquer falha pode acarretar algo muito desagradável.
3. Socorro: as imagens remetiam à confiança em determinadas pessoas, como amigos e família, ressaltando a segurança pessoal. O celular foi indicado como um forte elemento de segurança, pois as pessoas raramente se distanciam mais de cinco metros do aparelho, o que permite se conectar aos amigos.



Já na parte de insegurança, fizeram menções a:

1. Assaltos: violência física e material;
2. Falta de privacidade: a desconfiança dos outros, a proximidade que permite pessoas olharem o que você está fazendo;
3. Receio: o ambiente hostil que proporciona insegurança;
4. Inesperado: qualquer coisa pode acontecer (se vai funcionar, se vai ser assaltado...).

Dificuldade

“Eu gosto quando é touch, por que aqueles botões não correspondem ao numero exato.”

“Uma vez não prestei atenção e coloquei o cartão no local onde sai o comprovante. Acabei estragando meu cartão.”

“Sempre peço ajuda para a senhorinha quando tem alguma coisa mais complexa.”

O grupo montou cenas com dificuldades oriundas do tempo e da segurança dos bancos. A sensação de falta de segurança pressiona a execução das operações com pressa, levando, conseqüentemente, ao erro. A quantidade de ofertas de produtos também prejudica a operação, pois muita leitura e opções de botões também levam ao erro pela interpretação das informações.

Várias insatisfações com a tecnologia foram retratadas, especialmente quando relacionadas a velocidade da rede. Celulares com longos “loading...” refletem a impaciência com os tempos dos computadores. Já a dificuldade com códigos foi expressa pela frase: “Pra que tanto dígito!?”, com um questionamento sobre a possibilidade de se substituir o sistema numérico por um alfanumérico facilitando assim a digitação e a memorização das contas e senhas.

“Meu herói”

“Fui em um lugar onde não aceitava cartão e consegui tirar cheques que salvaram a minha noite.”

“Perdi minha carona e o táxi parou na frente de um caixa eletrônico para poder voltar pra casa.”

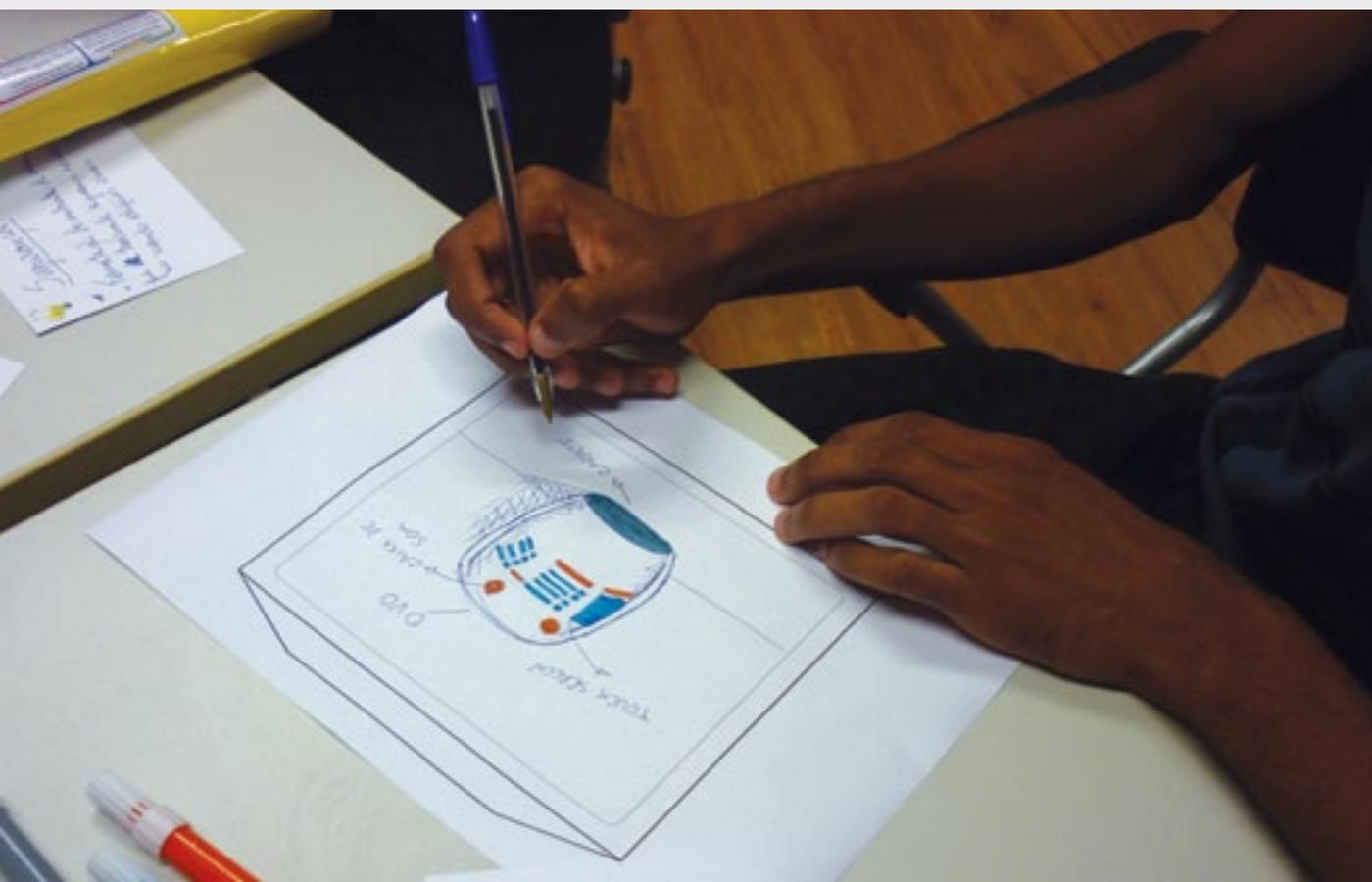
“Quem viaja pelo interior do Brasil tem que ter uma conta na Caixa ou no Banco do Brasil, com um dinheirinho para emergências.”

Os participantes montaram um painel onde se destacam dois tipos de heróis: aqueles que são pessoas comuns (os “heróis do cotidiano”), cuja própria vida é um ato de heroísmo, e os inventados (que são comunicados pelas mídias). O primeiro grupo foi representado pelo povo brasileiro, que tem a superação, a coragem e a determinação como principais valores; enquanto o segundo, por super-heróis conhecidos. Numa outra área da colagem, mostraram os cenários onde se precisa de heróis: por exemplo, em ambientes caóticos, onde se tem dificuldade de realizar as tarefas mais básicas.

Durante a apresentação dos painéis, os participantes foram instruídos a anotar ideias para solucionar os problemas relatados em cards. No final da apresentação, os grupos foram refeitos para que incluíssem um designer em cada equipe, e para que cada participante fosse inserido em uma equipe com tema diferente do original.

Nesta etapa, os participantes foram orientados a construir uma maquete que resumisse as ideias geradas pelos colegas utilizando diversos materiais disponíveis, como massinhas, cartolinas, madeiras etc. Ao final, cada grupo apresentou a sua maquete que representava a visão dos presentes sobre como um caixa eletrônico, seu ambiente e interface deveriam ser. Estas representam seus desejos e são úteis para interpretar as motivações que levaram às soluções apresentadas e a inspirar as soluções a serem criadas no projeto.

A sessão também foi uma dinâmica prazerosa para os participantes, pois, ao final, eles continuaram a oferecer ideias relatando experiências anteriores e como elas poderiam ser diferentes.



UM DIA NA VIDA

O QUE É?

É uma simulação, por parte do pesquisador, da vida de uma pessoa ou situação estudada. Ou seja, membros da equipe de projeto assumem o papel do usuário e passam um período de tempo (que pode ser mais do que um dia, dependendo do desenrolar do tema) agindo sob um diferente ponto de vista e interagindo com os contextos e pessoas com os quais se estaria confrontado no dia a dia.

QUANDO USAR?

Esse processo de simulação da vida do usuário permite ao pesquisador “calçar os sapatos” do seu objeto de estudo, e ver a vida sob sua perspectiva. Assim, é utilizado para que os membros da equipe ganhem empatia com o interlocutor principal do projeto, e para que gerem insights relevantes para as próximas fases.

COMO APLICAR?

Os membros da equipe que forem vivenciar o contexto devem estudar sobre o tema de forma a aprender sobre os comportamentos, atitudes, limitações a serem simuladas, e mimetizar o que o usuário experimentaria.

CASE — Diabéticos por uma semana

Ao final de uma entrevista realizada com uma endocrinologista durante um projeto de soluções para monitoramento de pacientes crônicos, a equipe perguntou se haveria alguma restrição para pessoas não diabéticas simularem serem portadoras da doença por uma semana. A médica não só respondeu que não haveria problema algum, como ficou muito interessada com a iniciativa de algumas pessoas simularem as experiências e limitações de um diabético.

Nesse sentido, a doutora recomendou que a equipe eliminasse toda a ingestão de açúcar, bem como reduzisse a quantidade de carboidratos, consumindo apenas uma fonte por refeição. Além disso, ela indicou a prática de uma atividade física regularmente. Com o intuito de simular o monitoramento dos níveis de glicose no sangue, foi sugerido que cada um furasse o dedo no mínimo três vezes ao dia. Segundo a médica, essa é a maior reclamação de seus pacientes que se sentem incomodados em ter que furar o dedo, um local de muita sensibilidade, tantas vezes ao dia. Assim sendo, três membros da equipe passaram uma semana monitorando o

consumo de açúcares, carboidratos e o nível de glicose no sangue, além de terem de fazer exercícios no mínimo três vezes na semana.

Depoimento de Brenda Lucena *(autora)*

No primeiro dia como diabética, a fim de reduzir o consumo de açúcar, comecei a prestar muita atenção no rótulo dos produtos que consumo e fiquei surpresa em saber como acabo ingerindo açúcar sem perceber. Até mesmo um biscoito salgado contém açúcar! Ao longo da semana descobri que, para reduzir a quantidade ingerida e monitorar bem a minha alimentação, não bastaria só deixar de colocar açúcar no café ou passar a consumir chocolate diet, eu precisava também mudar outros hábitos alimentares.

No início da semana foi difícil aprender quais produtos eu poderia consumir e adequar as quantidades, porém, como eu estava altamente motivada com a mudança de condição, superei as dificuldades sem maiores problemas. No entanto, ao final da semana, a minha nova condição de diabética começou a trazer maiores empecilhos. Muita coisa já não era mais novidade, e me alimentar de 3 em 3 horas começou a ficar cada vez mais difícil. Com o ritmo corrido do trabalho, por diversas vezes esqueci de me alimentar e houve até mesmo uma situação em que fiquei mais de 6 horas sem comer. Acredito que se eu fosse realmente diabética poderia ter apresentado um quadro de hipoglicemia em função desse longo período sem me alimentar.

Por coincidência, na mesma semana em que resolvemos “ficar diabéticos”, já tinha me decidido por voltar a fazer natação. Nunca fui uma pessoa muito atlética, daquelas que sentem prazer em praticar esportes, e sei que depois de alguns meses acabo me desmotivando e desistindo da atividade. Entretanto, após alguns dias preocupada com o consumo de açúcares e determinados alimentos, fazer exercício se tornou a parte mais agradável e divertida do tratamento!

Depoimento de Isabel Adler *(autora)*

Durante a semana em que simulei ter diabetes percebi algumas questões importantes. A primeira é a mudança nas relações sociais.



No trabalho temos o hábito de comprar tortas e cantar parabéns nos aniversários de nossos colegas. Esses eventos são rápidos, mas animados, e servem como um momento de descontração no meio do dia de trabalho. Todo mundo adora! Porém, logo no meu primeiro dia como diabética, bateram na porta de nossa sala convidando para o aniversário de um colega da sala ao lado. Ao contrário do que geralmente acontece, nenhum de nós se levantou e ficou todo mundo olhando para a tela de seu computador, triste por não participar da confraternização.

Nesse momento percebi como é difícil ter limitações. Se, por um lado, fiquei com vontade de vestir uma camisa “sou diabético” para que ninguém viesse me convidar para esse tipo de evento ou oferecer uma balinha depois do almoço, evitando assim a tentação ou a lembrança de que não posso mais fazer pequenas coisas que para mim são tão agradáveis, por outro, fiquei pensando se esse rótulo iria fazer com que as pessoas se distanciassem de mim, uma vez que não poderia acompanhá-las em momentos de prazer. Assim, senti na pele o conflito entre o afastamento e o autocontrole.

A questão do autocontrole e da motivação se mostrou pra mim um ponto importantíssimo. Numa das noites naquela semana, fui jantar na casa da minha avó. Quando cheguei, ciente da minha nova condição de saúde, fui à cozinha para avaliar as opções de jantar e escolhi uma combinação com pouco carboidrato e bastante proteína e legumes. A família se sentou, o jantar foi servido e segui meu comprometimento, deixando de lado vários pratos que adoro, enquanto meus familiares se deliciavam. Quando fui levar o prato na cozinha, a porta da dispensa estava aberta e vi duas fatias do meu bolo preferido que só a cozinheira da minha tia-avó, falecida há dois anos, sabe fazer. Não resisti, esqueci qualquer restrição de saúde e me delicieei com o melhor cheesecake do mundo! Envergonhada, voltei à mesa e não comentei nada com ninguém.

No dia seguinte pensei que ao menos tinha que sair para caminhar, mas o cansaço de poucas horas de sono não permitiu. Infelizmente, percebi que manter hábitos saudáveis para controlar a diabetes exige muito mais força de vontade do que eu imaginava.

SOMBRA

O QUE É?

É o acompanhamento do usuário (ou outro ator do processo) ao longo de um período de tempo que inclua sua interação com o produto ou serviço que está sendo analisado. Enquanto “sombra”, o pesquisador não deve interferir na ação do usuário, apenas observá-lo.

QUANDO USAR?

O objetivo é entender como a pessoa se relaciona com o contexto do tema estudado, que tipo de artefatos e atores estão envolvidos, quais as emoções, expectativas e hábitos. Assim, identificam-se oportunidades e necessidades latentes que muitas vezes não seriam verbalizadas ou explicitadas numa entrevista ou sessão generativa.

COMO APLICAR?

O pesquisador segue o indivíduo de maneira pouco intrusiva para acompanhar sua interação com o produto ou serviço em questão. Sem perguntar ou interferir no contexto, o “sombra” deve registrar suas observações em um caderno, fotografar e/ou filmar discretamente o processo.

CASE — Para implementar uma cultura de inovação

Quando o objetivo era o de implantar uma cultura de inovação no dia a dia de funcionários da área de TI de um grande banco, foram utilizadas estratégias de observação e sombra para compreender a relação dos colaboradores com os seus espaços de trabalho.

Inicialmente, foram realizadas cinco ações de observação exploratória orientadas para um olhar mais abrangente. Buscou-se, com isso, identificar os comportamentos gerais das equipes e captar insights quanto à interação com o espaço físico.

As ações de sombra, por sua vez, tiveram um foco mais específico, de entender mais a fundo a relação de um colaborador com o seu dia de trabalho, desde o momento em que ele chega ao banco até quando se despede dos colegas e deixa o prédio.

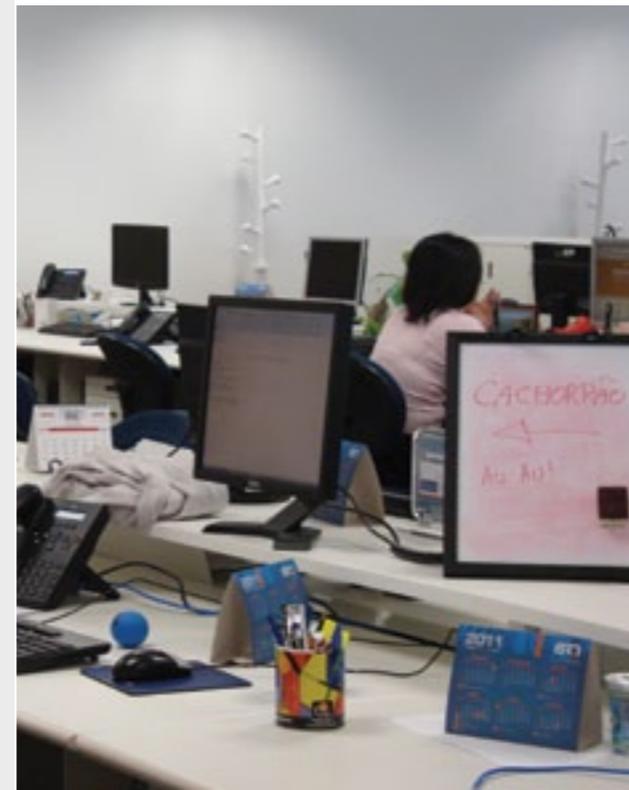
Observou-se que as áreas de reuniões eram, em geral, muito formais e que as pessoas acabavam realizando-as ao redor de suas

mesas. Não foram detectados, contudo, espaços próximos aos locais de trabalho que oferecessem suporte para colaboração e interação entre os funcionários em momentos como esses. Eles costumavam estar mal acomodados ou de pé quando precisavam interagir uns com os outros durante o trabalho.

Foram detectados diferentes comportamentos em um mesmo espaço de trabalho que, atualmente, não atende a necessidades específicas. Identificou-se, assim, a oportunidade de propor soluções capazes de contemplar necessidades específicas observadas, tais como: privacidade para reuniões rápidas entre membros da mesma equipe (próximas à bancada de trabalho); telefonemas sem incômodo aos outros presentes na sala e espaço e apoio para conversas pontuais entre gerentes.

O fato dos espaços serem todos muito parecidos, fazia com que os funcionários não criassem uma relação especial com nenhuma área específica e não fossem provocados a pensar de forma criativa e nem a compartilhar conhecimento. Tal percepção levou à experimentação, durante a fase de prototipação, de intervenções no espaço físico com foco no estímulo às tarefas diárias, a fim de criar um ambiente mais acessível e que facilite inspirações. Como, por exemplo, através de um mural para troca de informações interessantes, uma área de lazer/descanso diferenciada e/ou um espaço para leitura.

Ao observar o comportamento das pessoas, foi possível identificar os momentos nos quais problemas ocorrem e perceber as oportunidades que muitas vezes as pessoas inseridas no contexto não reconhecem como tal e, assim, traçar um diagnóstico para nortear a geração de soluções a serem testadas.



Para saber mais sobre essas ferramentas acesse o site:

www.livrodesignthinking.com.br/imersao



Projeto Andorinha

Uma experiência muito além do avião

Atenta à crescente demanda de passagens aéreas pelas classes C e D, a equipe multidisciplinar da MJV Inovação imergiu durante duas semanas no assunto, buscando identificar as necessidades não atendidas deste nicho de consumidores durante a experiência de voar pela primeira vez.

A partir de pesquisas de campo, de contextos análogos e prototipações em locais como aeroportos, rodoviária, estabelecimentos comerciais, feiras populares e agências de viagem, a equipe desenvolveu soluções para que o passageiro iniciante pudesse aproximar-se do universo aeroviário e sentir-se seguro na hora de viajar. As ideias geradas buscaram também tornar essa primeira viagem um momento memorável tanto para o viajante quanto para seus familiares, incluindo-os num ambiente que, até então, não fazia parte de seu cotidiano.



IMERSÃO

A fim de compreender as questões que envolvem o passageiro de primeira viagem, a equipe se dividiu em duplas para realizar Pesquisas de Campo Exploratórias pelo Rio de Janeiro e São Paulo. Entre os locais visitados, estão os Aeroportos Galeão (RJ), Santos Dumont (RJ) e Congonhas (SP), agências de viagem (RJ) e pontos de venda de passagens aérea em lojas de departamento em São Paulo.

Com o objetivo de entender também porque alguns integrantes das classes C e D ainda não utilizam o avião como meio de transporte, nos dirigimos à Rodoviária Novo Rio (RJ), ao Norte Shopping (RJ), à Feira de São Cristóvão (RJ) e ao centro da cidade de São Paulo, onde realizamos entrevistas em profundidade com potenciais passageiros.

A seguir, uma breve descrição das visitas mais representativas da fase de Imersão: o Aeroporto Galeão e a Rodoviária Novo Rio.

RODOVIÁRIA NOVO RIO

Nos dirigimos à Rodoviária Novo Rio com o intuito de explorar a dinâmica de um ambiente análogo ao aeroporto, marcado, no entanto, por uma forte presença das classes C e D.

Pudemos perceber que o universo aeroviário é visto como algo à parte, fora do alcance dessas classes. Mesmo sabendo que a passagem aérea pode ser mais em conta do que a de ônibus, muitas pessoas nem cogitam a possibilidade de voar. Conversamos com José, um maranhense que se dirige ao Rio de Janeiro uma vez por ano para visitar o irmão. De ônibus, a viagem leva três dias. Quando questionado acerca do motivo pelo qual opta pelo ônibus, e não pelo avião, sua resposta imediata foi baseada no medo de voar: “Antes tarde em casa do que cedo no

cemitério”. No entanto, ao longo do diálogo, o entrevistado afirmou saber que muitas vezes a passagem de avião é mais barata do que a de ônibus, além de a viagem ser mais rápida e confortável. Observamos que ele nunca havia pensado em viajar de avião, apesar de ter ciência de todas as vantagens. Ao final da conversa, disse que a próxima vez que vier ao Rio será de avião.



Outro empecilho ao voo é o fato de a malha aeroviária ser menos capilarizada do que a malha rodoviária - moradores de cidades menores, após desembarcar do avião, têm que se deslocar de ônibus até o destino final, o que desagrade muitos passageiros.

Aposentados e crianças pequenas não pagam a passagem de ônibus, o que muitas vezes é determinante na escolha do meio de transporte a ser utilizado por idosos ou nas de viagens de família. Um dos entrevistados, aposentado e morador de Goiânia, passou três dias no Rio de Janeiro visitando os netos. Somando o tempo que levou para chegar ao Rio e o que levará para voltar, ele passará mais tempo no trajeto do que no seu destino – o que, em sua opinião, não é ruim. O idoso afirmou também que prefere uma viagem mais calma, com paradas pelo caminho. “Além de eu não pagar a passagem de ônibus, não preciso ter pressa. Sou aposentado e não tenho nada para fazer”, disse.

O preço das passagens de ônibus não varia - comprando antecipadamente ou no momento do embarque, os clientes pagam a mesma quantia. Já no caso de empresas aéreas, a passagem comprada em cima da hora tem um acréscimo significativo no valor. Considerando que membros da classe C e D têm o hábito de adquirir suas passagens com pouca antecedência, viajar de avião muitas vezes torna-se inviável. Além disso, a divulgação das promoções de passagens aéreas é realizada quase que exclusivamente através da internet. Como muitos membros dessas classes não têm computador ou não utilizam a internet com frequência, dificilmente têm acesso às passagens mais baratas.

As pessoas com as quais tivemos contato afirmaram que o modo como são tratados pela tripulação é o grande diferencial entre a viagem de ônibus e a de avião. Mesmo quem nunca voou acha que no avião há um tratamento especial. Esta percepção pode ser responsável pelo distanciamento dos mais humildes ao transporte aeroviário, já que o “tratamento VIP” pode de alguma forma coagilos, sobretudo pelo receio de não saberem como se comportar.



AEROPORTO GALEÃO

Com o intuito de descobrir quais seriam as expectativas e dificuldades dos passageiros das classes C e D que estavam viajando de avião pela primeira vez, fomos ao Aeroporto Internacional do Rio de Janeiro.



Logo em nossa chegada, pudemos perceber que a viagem de avião para eles ainda se configura como um evento familiar importante, fazendo com que muitos parentes do viajante o acompanhem até o aeroporto para assistir à sua partida. No salão de embarque, presenciamos a cena de despedida de uma senhora que foi levada ao aeroporto por sete pessoas. Percebemos também que, para estes acompanhantes, a ida ao aeroporto não é, somente como um acompanhamento para o familiar, mas também um acontecimento

para todos. Vimos que os parentes da mesma senhora continuavam no aeroporto cerca de duas horas depois de seu embarque, caminhando entre os terminais, olhando as lojas e o ambiente.

Através de conversas com passageiros e funcionários do aeroporto pudemos perceber também que o ambiente aeroviário ainda não faz parte do universo das classes C e D. Como estes não conhecem os trâmites existentes no aeroporto, passam a associá-los às etapas da rodoviária, local que sempre frequentaram. Os funcionários do guichê de informações, por exemplo, nos contaram ser comum as pessoas lhe perguntarem se avião também aceitava Rio Card e gratuidade de idoso, itens utilizados em ônibus. Soubemos, inclusive, que muitos passageiros chegam para o embarque faltando poucos minutos, costume comum às rodoviárias, em que o único trâmite é entregar a mala para o motorista do ônibus.

Segundo funcionárias de uma companhia aérea, para integrantes de tais classes, a maior dúvida existente é relativa ao check-in. Como esta etapa faz parte somente de aeroportos, entender sua utilidade torna-se complicado. Há casos de pessoas que acreditam ser aquele o último momento com o familiar antes da viagem, despedindo-se deles no local. Já outras não sabem que no check-in deve-se despachar a mala, deixando-a com alguém fora da fila.

Pudemos perceber também que outra grande questão entre tais viajantes são as malas. Como o motivo da viagem muitas vezes é de visita familiar, os “passageiros iniciantes” gostam de levar presentes para todos os parentes, aumentando consideravelmente o tamanho de suas bagagens. Muitos, porém, desconhecem os limites de peso permitidos nos aviões e o tipo de utensílios que podem ser levados em cada tipo de bagagem - como a proibição de objetos pontiagudos na mala de mão tendo que pagar pelo excesso ou até deixar certos pertences no aeroporto.

Conversando com passageiros deste perfil, descobrimos que o principal estímulo para migrarem do ônibus para o avião é o boca a boca entre amigos e parentes. Ao saberem o preço que outras pessoas pagaram para ir de avião à terra natal, percebem que também é viável para eles. Muitas vezes a viagem só acontece porque tal meio de transporte possibilitará que o passageiro consiga chegar a tempo no destino, como é o caso de diversas pessoas que começam a andar de avião motivadas por alguma emergência. “Eu sempre ia de ônibus mesmo, mas aí minha mãe faleceu e eu tive que ir de avião. Depois disso, nunca mais fui de ônibus...”, nos contou uma passageira.

Apesar de atrair novos passageiros de avião, o boca a boca faz também com que o medo de voar se espalhe. Conversamos com diversas pessoas que disseram que ficaram ou ficariam apreensivas de viajar de avião por causa de histórias contadas por terceiros e, claro, pelos noticiários. Quem já havia tido a experiência do voo, porém, afirmou que após a viagem não teve mais medo de voar. “Na primeira viagem fiquei com medo, mas agora não quero outra vida!”, disse um dos entrevistados. Entre as pessoas que nunca haviam entrado num avião, foi quase unânime a resposta de que não recusaria uma oportunidade por causa do receio.



Em relação à aquisição das passagens aéreas, notamos três tipos diferentes de compradores: os que compram por sites com a ajuda de algum parente ou vizinho que já fizeram compras on-line, os que compram em agências porque não confiam na internet e, muitas vezes, porque não possuem cartão de crédito e os que compram em lojas do aeroporto pelas mesmas razões de quem compra em agência e também por sentirem a necessidade de conhecer o local antes da viagem.

Ao serem questionados sobre suas impressões do voo, muitos relataram que se sentiram decepcionados. “Avião é muito sem graça. Pela janela você só vê branco, branco, branco...”, sintetizou uma das entrevistadas. Percebemos então que a viagem de ônibus é vista como o início das férias, onde é possível ver o tempo passar olhando a paisagem, conhecer pessoas e lanchar em cada parada. Já no avião, o curto período do trajeto e as diversas regras de segurança que devem ser seguidas fazem com que o passageiro não consiga interagir com outras pessoas, ou que se envolva com o trajeto.

Detalhes das demais etapas deste projeto estão apresentados no fechamento de cada um dos capítulos deste livro.



Análise e síntese

Após as etapas de levantamento de dados da fase de Imersão, os próximos passos são análise e síntese das informações coletadas. Para tal, os insights são organizados de maneira a obter-se padrões e a criar desafios que auxiliem na compreensão do problema.

Análise e síntese

CARTÕES DE INSIGHTS

O QUE É?

São reflexões embasadas em dados reais das Pesquisas Exploratória, Desk e em Profundidade, transformadas em cartões que facilitam a rápida consulta e o seu manuseio. Geralmente contém um título que resume o achado e o texto original coletado na pesquisa juntamente com a fonte. Além disso, podem ter outras codificações (como o local de coleta, momento do ciclo de vida do produto/ serviço ao qual se refere etc.) para facilitar a análise.

QUANDO USAR?

Durante reuniões de criação do Diagrama de Afinidades para identificar padrões e inter-relações dos dados, além de criar um mapa de resumo da Imersão, assim como em sessões de ideação colaborativa para inspirar a geração de ideias. Para criar uma solução, não é necessário escolher apenas um insight.

COMO APLICAR?

Ao longo da Pesquisa Desk, sempre que se identifica uma questão relevante para o projeto ela é capturada em um cartão onde se registra o achado principal, a fonte e uma explicação do assunto. Já na pesquisa de campo, geralmente os cartões são criados quando o pesquisador volta para "casa" e repassa o que viu e ouviu registrando as questões que saltaram aos olhos. Além disso, os insights também podem surgir ao longo da Imersão durante as reuniões de **debriefing** da equipe de projeto nas quais as experiências dos diversos pesquisadores são confrontadas e os padrões e oportunidades capturados.

Debriefing: O termo é usado aqui para expressar o momento em que aquilo que foi visto em campo é compartilhado com a equipe envolvida no projeto. Ou seja, quando se conta uma história dos principais tópicos percebidos em campo. Nas áreas de psicologia e publicidade, o termo pode ser visto com diferente significado.

Ideia

é uma solução gerada para atender a um ou mais insights.

Insight

é o achado proveniente da Imersão, a identificação de uma oportunidade.



CASE — Cartões de Insight para inovação na Copa do Mundo de 2014

No projeto Copamobi, iniciativa voltada a gerar inovação em serviços para a Copa do Mundo de 2014, a equipe realizou Pesquisa Exploratória e em Profundidade ao longo da edição anterior do evento, em 2010, quando buscou-se tendências e ações que fossem semelhantes no Brasil e no resto do mundo através da Pesquisa Desk. Esse levantamento proporcionou a criação de uma quantidade grande de cartões de insights que foram classificados em: tecnologia, acesso à informação, esportes, comportamento e turismo após um processo de análise. Os insights auxiliaram a equipe do Copamobi a gerar oportunidades de negócio para a Copa do Mundo de 2014 que atualmente se encontram em fase de implantação.

Alguns exemplos de insights do Projeto Copamobi:

- Turistas acreditam que os acontecimentos inesperados e não programados de uma viagem fazem com que ela se torne especial.
TEMA: Experiência Turística
FONTE: Entrevistas em profundidade
- Muitos turistas têm prazer em se sentirem imersos na cultura visitada, mas sentem dificuldade em buscar atividades e locais comuns à população local, ficando presos a visitas tradicionais a pontos turísticos.
TEMA: Experiência Turística
FONTE: Entrevistas em profundidade
- Turistas têm diferentes níveis de domínio de tecnologia e nem sempre dispõem de aparelhos de topo de linha ou sabem como usá-lo.
TEMA: Acesso a informação
FONTE: Pesquisa exploratória

- O sistema de ônibus do Rio não é bem compreendido pelo estrangeiro. Sem conhecer a cidade, com dificuldade de pedir informação por causa do idioma e ainda se sentindo inseguro, a escolha natural acaba sendo o táxi, ainda que mais caro.

“Não existe um site central da rodoviária com todas as companhias que fazem a linha para determinado lugar. Não dá para comparar preços e tempo de percurso.”

TEMA: Acesso a informação

FONTE: Pesquisa exploratória

- Na hora do jogo, em lugares com telão e muito tumulto, é impossível falar pelo celular. Nesse caso, torcedores costumam utilizar mensagens de texto para se comunicar com os amigos e família.

TEMA: Experiência esportiva

FONTE: Pesquisa exploratória

- Muitos torcedores buscam algum programa para fazer após as partidas da seleção na Copa. Com isso, torna-se comum haver rodas de samba, reuniões em bares etc.

TEMA: Experiência esportiva

FONTE: Pesquisa exploratória

- A compra de ingresso é uma frequente causa de tumulto antes do jogo, muitas vezes com bilheterias esgotadas e ingressos nas mãos de cambistas.

TEMA: Experiência esportiva

FONTE: Pesquisa exploratória

- Os meios digitais colaboram para que exista um cenário de desconfiança e de quebra de privacidade, principalmente pelo risco de compartilhamento indesejável de informações pessoais.

TEMA: Tecnologia

FONTE: Entrevista em profundidade

- O desejo dos torcedores de compartilhar seus melhores momentos da partida de futebol é coibido por leis de direitos autorais no caso da Copa. "A FIFA fez uma petição ao YouTube solicitando que qualquer imagem dos jogos sejam removidas do site por questões de direitos autorais."

TEMA: Tecnologia

FONTE: <http://olhardigital.uol.com.br/produtos/mobilidade/celulares-verdes-sao-uma-alternativa-para-diminuicao-do-lixo-eletronico/12136>

O Facebook e o Twitter apresentam, segundo seus usuários, um excesso de mensagens desnecessárias. Durante a Copa da África, mais de 75% das mensagens no Twitter eram pouco interessantes ou desnecessárias.

TEMA: Tecnologia

FONTE: <http://www.esquire.com/the-side/feature/worldcuptweets-062110?src=rss>

- Usuários da Internet consideram que a informação do mundo digital tem problema de credibilidade.

TEMA: Comportamento

FONTE: Pesquisa exploratória





DIAGRAMA DE AFINIDADES

O QUE É?

É uma organização e agrupamento dos Cartões de Insights com base em afinidade, similaridade, dependência ou proximidade, gerando um diagrama que contém as macro áreas que delimitam o tema trabalhado, suas subdivisões e interdependências.

QUANDO USAR?

Quando há uma grande quantidade de dados provenientes da pesquisa (desk e/ou de campo), para identificar conexões entre temas e de áreas de oportunidade para o projeto.

COMO APLICAR?

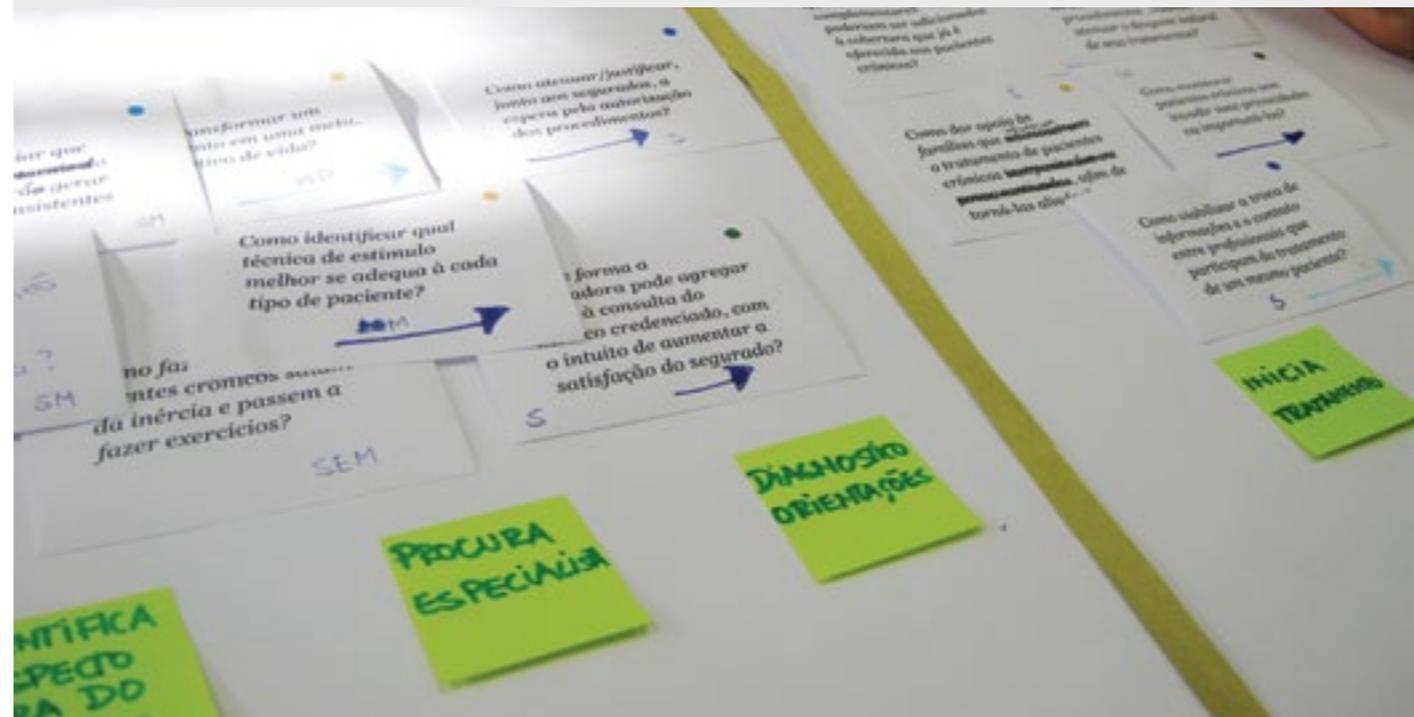
Após a ida a campo e ao final da Pesquisa Desk, realizados sem nenhum pré-concebimento, obtém-se uma massa de dados cujos achados mais relevantes são capturados em Cartões de Insights. Eles são organizados em uma mesa, no chão ou até mesmo afixados na parede por uma equipe multidisciplinar, de forma colaborativa, para não haver viés único na análise. Nesse processo são identificados temas, subgrupos e muitas vezes critérios que auxiliam no entendimento dos dados. A organização pode ser reiniciada várias vezes e realizada por diferentes grupos de pessoas dependendo da complexidade do tema e da quantidade de dados. O importante é que cada etapa seja registrada e que o resultado final auxilie na compreensão dos dados de campo e contribua para a criação das ferramentas que serão usadas na Ideação.

CASE — Identificando áreas de oportunidade para o monitoramento de crônicos

Servindo ao intuito de desenvolver alternativas inovadoras para o monitoramento de pacientes crônicos, o Diagrama de Afinidades foi utilizado na análise dos Cartões de Insights gerados durante a pesquisa. Este processo permitiu a identificação de conexões entre temas e a listagem de nove áreas de oportunidade para o projeto:

- Hábitos/comportamento;
- Prevenção;
- Relação com o médico;
- Sistema de saúde;
- Família;
- Seguradora;
- Tecnologia;
- Tratamento;
- Corretor.

Ao longo do processo de análise, permeando as áreas de oportunidade, foram também identificados dezoito desafios, posteriormente utilizados na Ideação.



MAPA CONCEITUAL

O QUE É?

É uma visualização gráfica, construída para simplificar e organizar visualmente dados complexos de campo, em diferentes níveis de profundidade e abstração. Seu objetivo é ilustrar os elos entre os dados e, assim, permitir que novos significados sejam extraídos das informações levantadas nas etapas iniciais da fase de Imersão, principalmente a partir das associações entre elas.

QUANDO USAR?

Durante a fase de Imersão, para estruturar os dados de campo enquanto se realiza o debriefing diário ou semanal do projeto, agilizando uma posterior e mais completa análise ou, ainda, para facilitar a comunicação dos dados para a equipe e propiciando a colaboração durante o processo.

A representação essencialmente gráfica do mapa conceitual possibilita a visualização dos dados de maneira mais rápida e holística, facilitando a compreensão de informações complexas nos seus diferentes níveis. Por isso, pode ser utilizado também para comunicar a síntese da pesquisa, possibilitando que terceiros contribuam com desdobramentos. Além disso, o mapa conceitual pode ser usado como base para geração de ideias.

COMO APLICAR?

Inicia-se o processo elencando palavras que façam parte do universo central da pesquisa. Em seguida, constrói-se uma frase-mãe que sintetiza a ação central e os atores envolvidos no tema. Essa frase será a base das ramificações e desdobramentos a partir dos dados coletados na fase de Imersão, podendo ser modificada ou incrementada ao longo do processo.

CASE — Mapa conceitual para redesenho da experiência de um caixa eletrônico

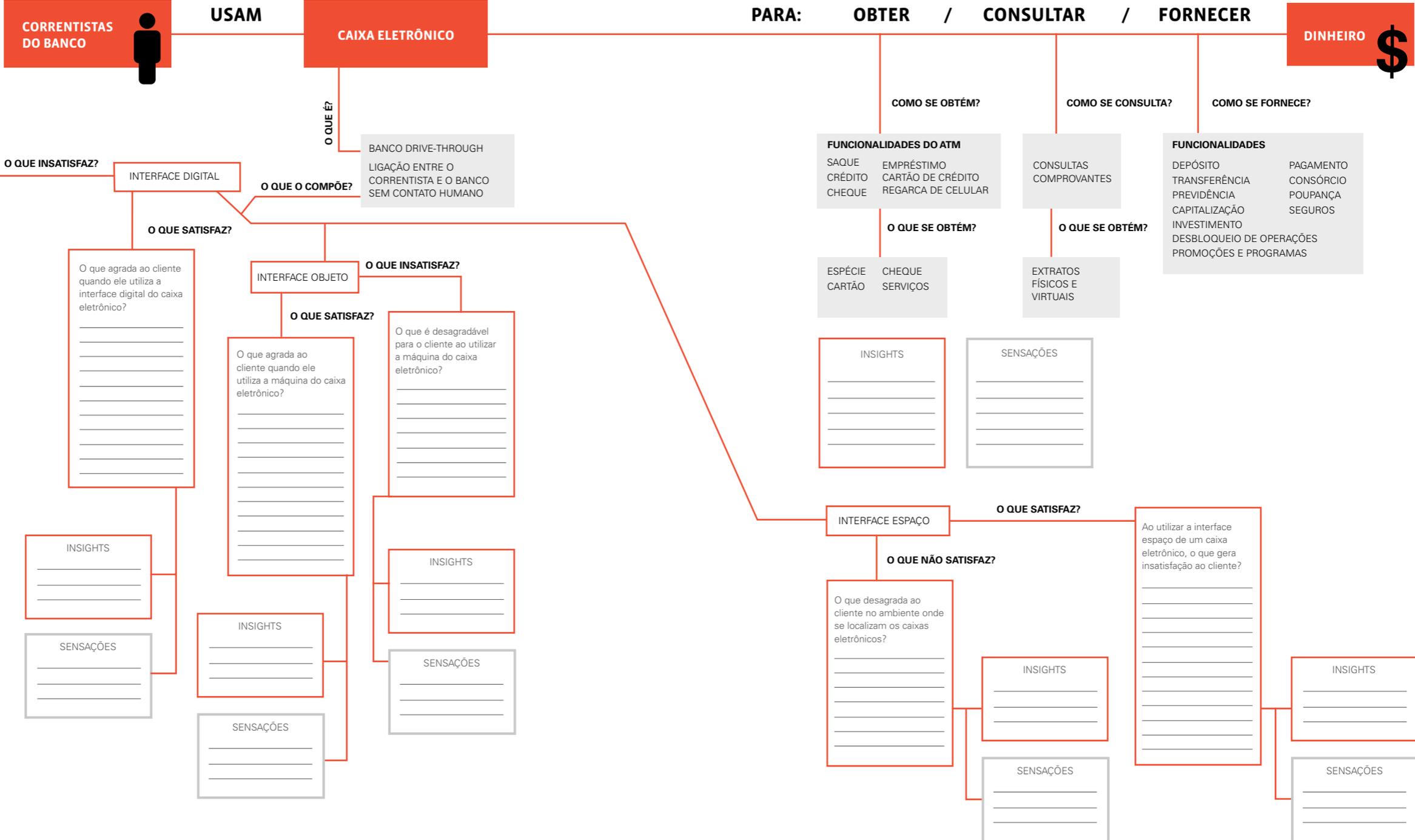
No exercício de redesenhar a experiência de um caixa eletrônico de banco, o mapa conceitual foi utilizado como uma ferramenta de debriefing e análise das pesquisas de campo e da Pesquisa Desk. Para tal, foi estruturada a frase “Os correntistas do Banco utilizam o caixa eletrônico para OBTER e/ou CONSULTAR e/ou FORNECER dinheiro”, que representava o universo do tema pesquisado. A frase foi construída de forma a incluir o usuário pesquisado (o correntista), o produto de estudo (o caixa eletrônico) e as ações que são realizadas (obter, consultar e/ou fornecer) para o que se necessita (o dinheiro).

A sentença ficou escrita em um grande quadro durante todo o período do projeto. Assim, todas as vezes que alguém da equipe voltava de campo com algum insight, era só escrevê-lo em um *Post it* e colá-lo no espaço designado, relacionando-o a alguma palavra. O mesmo acontecia com achados da Pesquisa Desk.

Como a exibição da frase era clara, simples e colocava em evidência os achados e insights que as circunscreviam, estimulava-se a colaboração da equipe e do cliente. Principalmente em momentos de debriefing e reuniões colaborativas.

Esse estímulo para a colaboração através de uma visualização permitiu a estruturação e correlação dos dados, além da elaboração dos desafios a serem alcançados no projeto.





CRITÉRIOS NORTEADORES

O QUE É?

São diretrizes balizadoras para o projeto, evidenciando aspectos que não devem ser perdidos de vista ao longo de todas as etapas do desenvolvimento das soluções. Surgem da análise dos dados coletados, do escopo determinado para o projeto e do direcionamento sugerido pelo cliente. Servem como base para a determinação dos limites do projeto e do seu verdadeiro propósito.

QUANDO USAR?

Os critérios norteadores devem estar sempre presentes durante o desenvolvimento de um projeto porque parametrizam e orientam as soluções, evidenciando sua adequação ao escopo que deve ser respeitado.

COMO APLICAR?

Os critérios norteadores emergem da sistematização dos dados da Imersão, durante a realização de um diagrama de afinidades ou de um mapa conceitual, por exemplo. Assim, assegura-se que nenhuma questão relevante seja negligenciada ou mesmo que as soluções geradas se distanciem do foco da demanda.

CASE — Critérios para novas ofertas de Outsourcing de TI

Durante um trabalho desenvolvido para uma empresa de tecnologia motivada por identificar novas ofertas de serviço na área de outsourcing, foram realizadas pesquisas desk e entrevistas em profundidade com executivos de Tecnologia da Informação. Após a sistematização dos dados coletados em cartões de insight, estes foram organizados em grupos através do processo de Diagrama de Afinidades e nesse interim emergiram os critérios que orientaram a Ideação:

- Criar posição incontestável de destaque entre os concorrentes;
- Transmitir o compromisso da empresa com a inovação;
- Irromper a relação custo-benefício;
- Fidelizar clientes, possibilitando a recorrência dos serviços;
- Comunicar a valorização do fator humano como preponderante na formação de equipes.



PERSONAS

O QUE É?

Personas são arquétipos, personagens ficticiais, concebidos a partir da síntese de comportamentos observados entre consumidores com perfis extremos. Representam as motivações, desejos, expectativas e necessidades, reunindo características significativas de um grupo mais abrangente.

QUANDO USAR?

Podem ser utilizadas em várias fases do processo, pois servem para alinhar informações dos usuários com todas as pessoas envolvidas, mas são especialmente úteis na geração e validação de ideias. Por exemplo, as necessidades das personas podem ser exploradas na fase de Ideação para geração de soluções inovadoras que atendam às suas demandas. Depois disso, as mesmas ideias podem ser avaliadas pela perspectiva das personas de forma a selecionar as mais promissoras.

Elas auxiliam no processo de design porque direcionam as soluções para o sentido dos usuários, orientando o olhar sob as informações e, assim, apoiando as tomadas de decisão.

COMO APLICAR?

A partir dos dados de campo, são identificadas diferentes polaridades de características dos usuários. Estas podem variar desde aspectos demográficos como sexo, faixa etária e classe social até perfis comportamentais como, por exemplo, se o indivíduo é independente com relação ao cuidado da saúde ou se depende de familiares na gestão de suas doenças. Depois de identificar todas as polaridades, compõem-se os personagens combinando esses aspectos e usando como referência os perfis identificados em campo. Assim, cria-se um grupo de personas com características significativamente diferentes que representem perfis extremos de usuários do produto ou serviço analisado. Ao fim, deve-se atribuir um nome e criar histórias e necessidades que ajudem na "personificação deste arquétipo.

CASE — Perfis extremos de pacientes crônicos

Ao desenvolver métodos inovadores de monitoramento de pacientes crônicos, os dados da Pesquisa Exploratória e da Imersão em Profundidade possibilitaram a identificação de seis aspectos positivos e seis negativos, formando seis eixos de comportamento:

Independente / Dependente

O paciente depende de outras pessoas para tomar os remédios, marcar consultas e cuidar da saúde?

Tecnológico / Não tecnológico

Usa equipamentos tecnológicos? Aceita o auxílio da tecnologia durante o tratamento?

Negação da doença / Aceitação da doença

Como ele lida com sua condição? Aceita ou nega?

Procura informações / Não procura informações

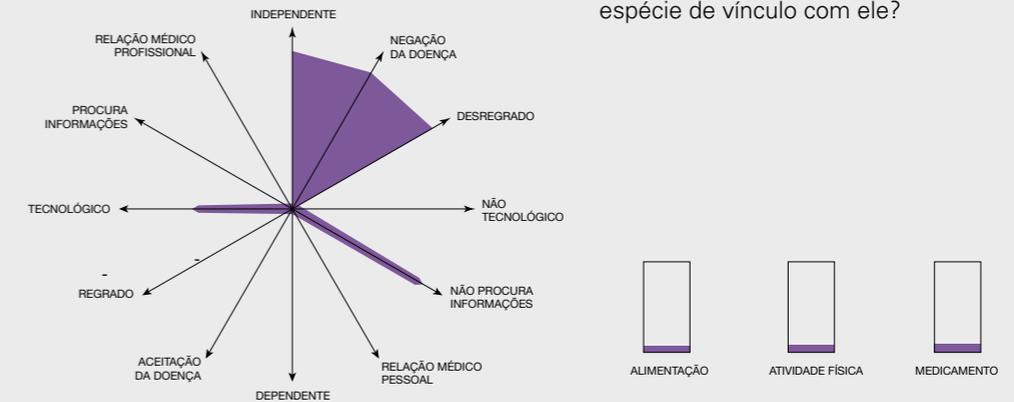
Procura mais informações sobre a doença e o tratamento?

Desregrado / Regrado

Toma os remédios na hora certa? Faz exercícios? Vai ao médico regularmente?

Relação médico profissional / Relação médico pessoal

O paciente se relaciona com o médico de forma emocional ou racional? Estabelece alguma espécie de vínculo com ele?



Além dessas polaridades, observou-se a forma como o paciente crônico lida com os três pilares do tratamento: alimentação, atividade física e medicamento.

A partir da compreensão desses padrões, foram criadas cinco Personas para facilitar a criação e o julgamento das soluções. Um exemplo é o Rogério, jovem preguiçoso e desinformado, estudante de hotelaria, 24 anos, que foi diagnosticado hipertenso aos 18. A obesidade, segundo a família, é a causa da doença, que até o momento se manifestou apenas através de ocasionais dores de cabeça. O pai do estudante, também hipertenso, infartou aos 46 anos, mas nem por isso passou a se preocupar com o peso e a alimentação. Em sua casa, Rogério aprendeu que só se deve recorrer a profissionais de saúde em último caso: “Pô, se meu pai que sofre do coração e tem mais do que o dobro da minha idade não vai ao médico, por que eu iria? Quando tenho algum sintoma, tomo o remédio e pronto. Pra mim, ser hipertenso é ter de tomar um comprimido quando tenho dor de cabeça. De resto, vida normal”.

Rogério quase nunca mede a pressão, mas talvez se houvesse uma maneira menos “trabalhosa” e mais tecnológica de monitorar a hipertensão ou de estar em contato com os médicos, atenderia a sua limitada capacidade de dedicação à doença. Enquanto isso não se torna possível, não existem razões evidentes para dispensar atenção com nada além da faculdade e a variedade das guloseimas que consome aos finais de semana, enquanto assiste TV.



MAPA DE EMPATIA

O QUE É?

É uma ferramenta de síntese das informações sobre o cliente numa visualização do que ele diz, faz, pensa e sente. Assim, possibilita a organização dos dados da fase de Imersão de forma a prover entendimento de situações de contexto, comportamentos, preocupações e até aspirações do usuário (ou outros atores estudados).

QUANDO USAR?

Quando se tem muita informação de campo e é preciso organizá-la para gerar um melhor entendimento do público-alvo, de forma a ganhar empatia.

COMO APLICAR?

Deve-se criar um diagrama dividido em seis áreas cujo centro é a caracterização do cliente investigado (nome, características pessoais, renda etc.). Cada área do diagrama é preenchida com as seguintes perguntas sobre o cliente:

1. “O que o cliente enxerga?” Descrição do que o cliente vê em seu ambiente;
2. “O que o cliente ouve?” Descrição de como o ambiente influencia o cliente;
3. “O que o cliente realmente pensa e sente?” Exercício visando entender como funciona a cabeça do cliente;
4. “O que o cliente diz e faz?” Exercício visando entender de que forma o cliente se comporta em público e o que ele pensa;
5. “Quais são as dificuldades do cliente?” Descrição dos empecilhos notados pelo cliente durante a experiência.
6. “Quais são as conquistas do cliente?” Descrição dos aspectos positivos e promissores do ponto de vista do cliente.

O mapa de empatia serve como base para a identificação de necessidades do cliente e oportunidades para o projeto, e pode ser usado como insumo na fase de Ideação.

Case — Wanderley, usuário típico de concessionária de energia

Em um projeto desenvolvido para uma concessionária de energia que pretendia melhorar sua maneira de ofertar produtos financeiros, a equipe percorreu dez cidades onde a empresa possuía lojas, a fim de conhecer os diferentes perfis de seus usuários.

Apesar de viverem em realidades distintas, percebeu-se que os clientes das diversas regiões possuíam valores e problemas muito semelhantes em se tratando da prestação de serviço em questão. A partir desta constatação, concluiu-se que seria possível sintetizar as características dos consumidores em apenas uma persona, o Wanderley. Com o intuito de resumir a grande quantidade de achados de campo, de modo a facilitar a visualização dos muitos aspectos deste “consumidor padrão”, desenvolveu-se o Mapa de Empatia. Nele, foi exposta a maneira como o Wanderley fala, ouve, enxerga e pensa, não somente em relação aos aspectos de sua vida, como também quanto à concessionária de energia.

O desenvolvimento do mapa, além de transformar-se numa importante ferramenta de consulta para a empresa contratante a respeito de como pensa e age seu cliente, foi essencial para compreender que comportamento o usuário tem em relação à concessionária. Um exemplo interessante, que influenciou inclusive na Ideação, deve-se à sua percepção sobre hierarquia: constatou-se que o consumidor demonstrava maior respeito quando o funcionário estava mais bem vestido e utilizando um discurso mais impositivo, comportamento também identificado em seu ambiente de trabalho e na interação com seus vizinhos.



JORNADA DO USUÁRIO

O QUE É?

É uma representação gráfica das etapas de relacionamento do cliente com um produto ou serviço, que vai descrevendo os passos-chave percorridos antes, durante e depois da compra e utilização.

QUANDO USAR?

Quando é necessário entender o ciclo de relacionamento do cliente com a empresa, desde quando resolve comprar o produto/serviço, até descartá-lo ou realizar uma nova aquisição. Ao mapear essas etapas é possível analisar suas expectativas em cada momento, de maneira a criar formas de atendê-las melhor, surpreendendo o cliente.

COMO APLICAR?

A jornada pode ser usada em conjunto com Personas para explorar como cada uma se relaciona com cada momento do ciclo de vida do produto ou serviço analisado de forma a criar soluções inovadoras para diferentes pontos de contato sob a ótica de cada perfil. Uma ideia gerada para uma Persona e um ponto de contato específico pode acabar sendo interessante para mais grupos de pessoas, mas só surgiu porque a equipe focou nas necessidades de um grupo em um momento específico.

CASE — Jornada de compra de título de capitalização

Ao investigar a possibilidade de venda de títulos de capitalização em uma concessionária de transportes ferroviários, a análise dos Cartões de Insight inspirou sua organização em categorias, definidas por afinidade de temas e apresentadas através da Jornada do Usuário. Esta representou as etapas inerentes ao processo completo de aquisição – pela ótica do usuário, desde o primeiro contato com o produto até a recursividade da compra.



Ao fim da análise e síntese do conteúdo gerado durante a fase de Imersão, iniciou-se o processo de Ideação, realizado em duas sessões: uma, somente com a equipe do projeto, e a segunda, com a participação dos profissionais da empresa contratante. Nos dois momentos, os presentes foram estimulados a pensar na jornada de cada uma das oito personas criadas e a gerar ideias para pontos de contato para a venda do produto no contexto trabalhado. Foi discutido como, por exemplo, a Diarista Solidária conheceria o produto. Como seria sensibilizada pela oferta? Como faria a aquisição e onde ou como guardaria o bilhete? Conferiria o resultado? Se sim, como se daria o retorno, tanto em caso de premiação quanto na aquisição de um novo bilhete? As referidas dinâmicas geram muitas ideias que foram apresentadas na forma de narrativas de interação, de cada Persona com o produto.



BLUEPRINT

O QUE É?

É uma matriz que representa visualmente, de forma esquemática e simples, o complexo sistema de interações que caracterizam uma prestação de serviços. Nessa representação, são mapeados os diferentes pontos de contato do serviço, ou seja, os elementos visíveis e/ou físicos com os quais o cliente interage; as ações do cliente e de toda a interação com a empresa desde as operações visíveis até aquelas que ocorrem na retaguarda.

QUANDO USAR?

Quando se deseja visualizar o serviço sob todos seus aspectos, de forma a localizar pontos de melhoria e novas oportunidades. O Blueprint descreve as evidências físicas, os diferentes atores, suas ações e interdependências ao longo da jornada, permitindo a identificação de pontos falhos e superposições desnecessárias, facilitando, assim, inovações estratégicas e táticas.

COMO APLICAR?

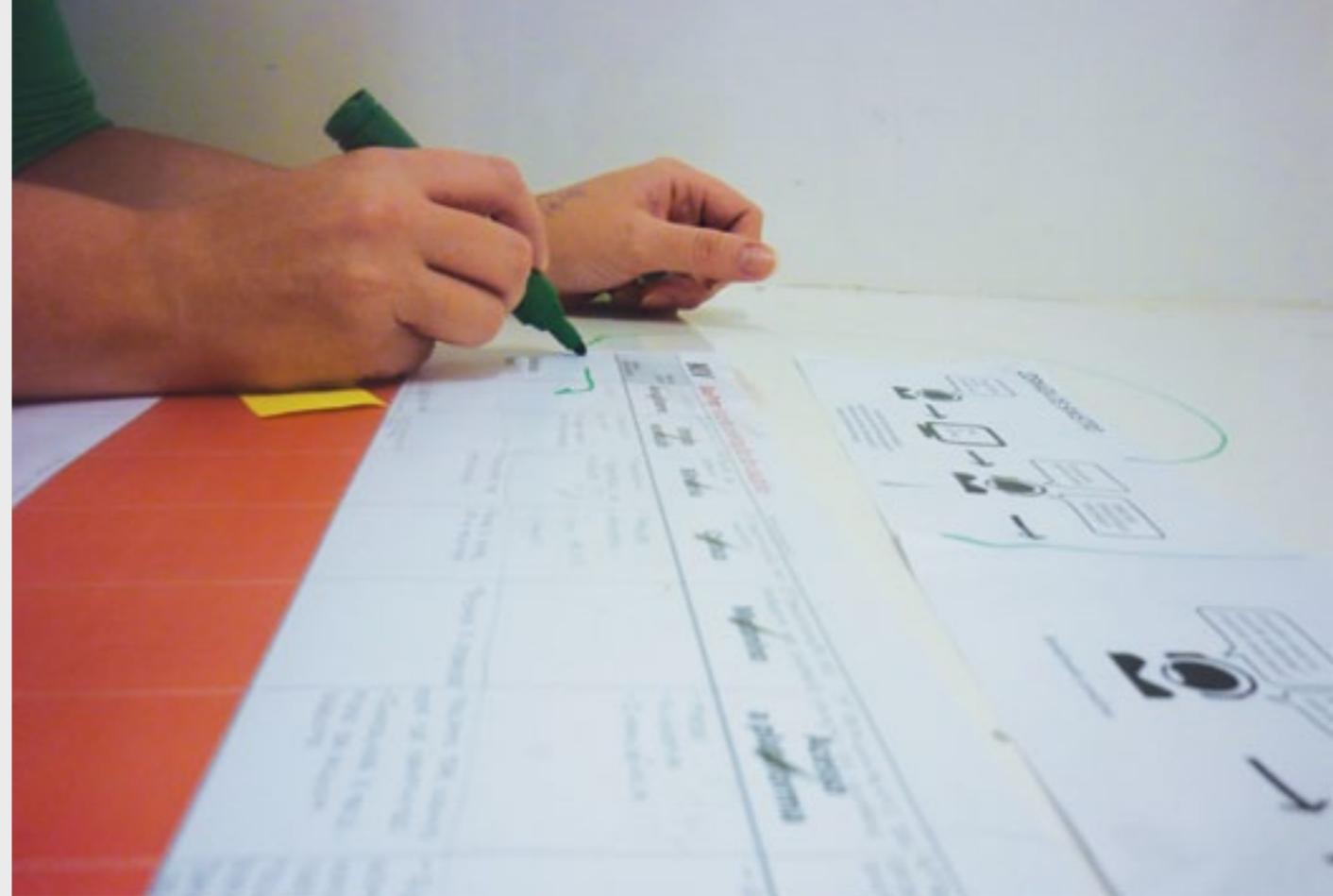
Primeiramente, é preciso definir as etapas da jornada que caracterizam o serviço para compor as colunas da matriz. Em seguida, deve-se preencher as linhas com: 1) as evidências físicas com as quais o cliente se depara; 2) as ações do cliente para utilização do serviço; 3) as ações visíveis dos funcionários para a prestação de serviço; 4) as ações invisíveis do funcionário/prestador que são parte integrante do serviço mas não são perceptíveis ao cliente; e 5) a linha de aceitação que indicará a percepção do cliente e seu nível de estresse e satisfação com o serviço prestado em cada ponto da jornada. Ao analisar as colunas da matriz, entende-se a experiência e ações dos diferentes atores. Já a leitura horizontal permite compreender a integração dos diversos elementos do processo de serviço.

CASE — Blueprint de serviço de atendimento de Call Center

Visando promover melhorias no serviço da central de atendimento de uma seguradora, foram pesquisadas as estruturas de funcionamento que compõem a área, suas interações com outros departamentos, a rotina de treinamento e o trabalho dos operadores, entre outros. Além disso, realizou-se observações sombra dos atendimentos aos clientes.

Para analisar com clareza as situações mapeadas neste último item, construiu-se o Blueprint de um atendimento sobre relato de sinistro, ou seja, um incidente com o automóvel. Para tanto, foi desenhada a jornada representando as etapas percorridas pelo usuário antes e durante a utilização desse serviço. A cada passo-chave, foram descritas as evidências físicas daquele momento, as ações dos atores envolvidos (usuário, funcionário e equipe de retaguarda), as possíveis barreiras de interação entre eles e a percepção do cliente em cada momento da jornada.

Com o cruzamento dessas variáveis conseguiu-se identificar os pontos exatos onde o cliente pode ser impactado negativamente por uma ação do funcionário e/ou por um possível mal funcionamento da retaguarda. A ferramenta permitiu também a visualização dos empecilhos que dificultavam a interação, além dos momentos em que o atendimento costuma tornar-se mais estressante. Mapear tais pontos foi essencial para que oportunidades de ação fossem apresentadas à seguradora, permitindo, assim, que os gargalos fossem transformados em experiências mais positivas.



Para saber mais sobre essas ferramentas acesse o site:

www.livrodesignthinking.com.br/analise



PONTOS DE CONTATO

	IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA / MOMENTO DA LIGAÇÃO	CONTATO COM A CENTRAL DE ATENDIMENTO	TEMPO DE ESPERA	ATENDIMENTO: - 1º IDENTIFICAÇÃO DO USUÁRIO
EVIDÊNCIAS FÍSICAS	Acidente (carro batido).	Número para ser transferido.	Observação do acidente.	Tom de voz. CPF.
AÇÕES DO USUÁRIO	Buscar informação sobre o que fazer. Ligar para o call center.	Interação com o atendimento automatizado (URA). Escolha do assunto a ser tratado. Espera.	Aguardar o atendimento.	Falar o nome, CPF e telefone.
BARREIRAS PARA A INTERAÇÃO	Não achar o número. Sinal de ocupado. Não ter acesso a um telefone.	Ligação cair. Apertar o número errado para transferência. Falta de compreensão do que a URA está comunicando.	Ligação ser transferida para outro setor.	Sistema travar. Usuário não saber o seu CPF. Ligação cair.
AÇÕES DOS FUNCIONÁRIOS			Atender o telefone.	Anotar os dados básicos em um sistema de apoio.
AÇÕES DA RETAGUARDA		Apresentação dos motivos da ligação. Apresentação dos serviços. Transferência da ligação para um atendente.	Transferir a ligação para o atendente (cronômetro). Tempo de atendimento.	Fornecer documento de apoio.
ESTRESSÔMETRO	Impaciência. Angústia.	Impaciência. Atenção. 	Impaciência. Angústia. 	Impaciência. Angústia. Atenção. 

ATENDIMENTO: - 2º IDENTIFICAÇÃO DO PROBLEMA DO USUÁRIO	ATENDIMENTO: - 3º DETALHAMENTO DA SITUAÇÃO DO USUÁRIO	ATENDIMENTO: - 4º PREENCHIMENTO DE DADOS PARA SINISTRO	ATENDIMENTO: - 5º RELATO DO QUE ACONTECEU	FINALIZAÇÃO DO ATENDIMENTO
Tom de voz.	Tom de voz.	Tom de voz.	Tom de voz.	Tom de voz.
Resumir o ocorrido.	Relato de como está se sentindo. Informar o telefone de algum parente.	Fornecer: nome, CPF, data de nascimento, endereço, CEP, telefone de contato e do trabalho, estado civil, carro, placa e data de emissão do seguro.	Relatar detalhadamente o que aconteceu.	Ouvir o que acontecerá a seguir.
Sistema travar. Atendente não ouvir o que o usuário diz. Ligação cair.	Sistema travar. Atendente não ouvir o que o usuário diz. Ligação cair.	Sistema travar. Atendente não ouvir o que o usuário diz. Ligação cair. Burocracia.	Sistema travar. Atendente não ouvir o que o usuário diz. Ligação cair. Usuário não fornecer as devidas informações.	Sistema travar. Atendente não ouvir o que o usuário diz. Ligação cair.
Anotar o ocorrido.	Anotar o contato do familiar.	Anotar o dados.	Anotar o relato no documento.	Anotar o relato no documento.
Fornecer documento de cadastro.	Fornecer documento de cadastro.	Fornecer documento para o cadastro dos dados.	Fornecer documento de relato.	Perguntar se tem alguma dúvida. Agradecer a ligação. Encaminhar a ocorrência para análise.
Impaciência. Angústia. Atenção. 	Impaciência. Angústia. Atenção. 	Impaciência. Angústia. Atenção. 	Impaciência. Angústia. Atenção. 	Alívio. 

Projeto Andorinha

Uma experiência muito além do avião

ANÁLISE E SÍNTESE

Ao longo da etapa de Imersão, coletamos dados de diferentes naturezas. Em seguida, essas informações foram analisadas em reuniões colaborativas, resultando na organização e síntese dos dados através de algumas ferramentas de análise. Como resultado, obtivemos arquétipos das pessoas envolvidas (Personas) e uma Jornada do Viajante, posteriormente utilizada na fase de ideação.

PERSONAS

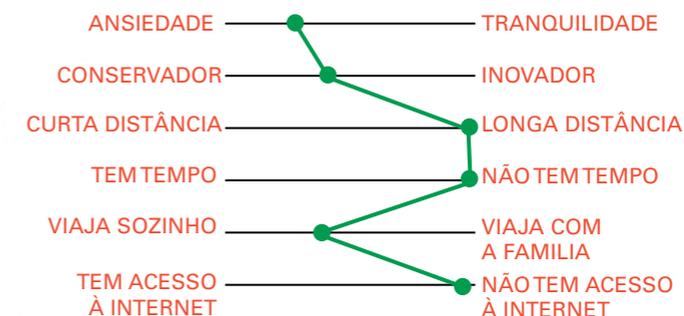
Com base nos dados da Pesquisa de Campo Exploratória e nas entrevistas, identificamos alguns dos eixos de comportamento – no que tange a percepção e a utilização de serviços aeroviários – e a relação dos passageiros com família, dinheiro e viagens. O posicionamento de cada entrevistado, ao longo destes eixos, permitiu a identificação de padrões de comportamento, resultando assim, na criação das Personas a seguir.

JOÃO

62 ANOS | CASADO | PORTEIRO | MORADOR DE NOVA IGUAÇU

João é porteiro de um prédio em Copacabana há 30 anos, desde que mudou-se do Maranhão para o Rio de Janeiro com a esposa. Apesar de sua renda não permitir gastos além das contas básicas, sempre que pode junta as economias e retorna à sua terra natal, para visitar a família. O porteiro gosta de viajar de ônibus, porque acha o caminho agradável, ainda que o trajeto o faça perder seis dias de férias.

Em virtude do recente falecimento da mãe, João teve que se deslocar para o Maranhão com urgência. Logo, deixou o medo de voar de lado e aceitou a ajuda do síndico do prédio, para comprar uma passagem de avião através da internet.

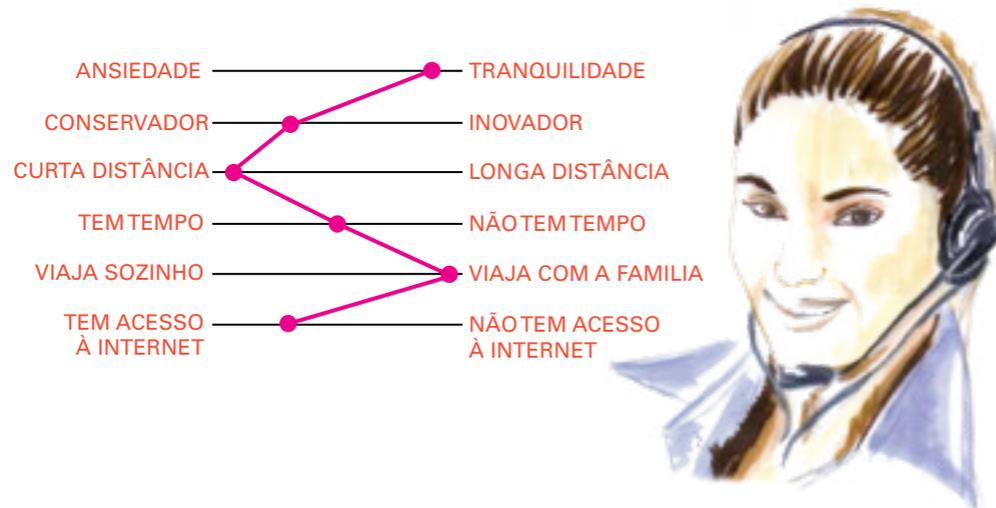


MÔNICA

35 ANOS | CASADA | SECRETÁRIA | MORADORA DA VILA DA PENHA

Mônica é secretária de um escritório de advocacia no Centro do Rio de Janeiro. Por trabalhar muito e ter pouco tempo para dar atenção à família, durante suas férias sempre faz questão de passar alguns dias com todos na Região dos Lagos. Apesar do desejo de conhecer Maceió, nunca cogitou viajar para longe,

já que as passagens de avião encareceriam muito a viagem. Nos deslocamentos de ônibus, a mãe, sempre presente, e o filho mais novo, não pagam para viajar, o que representa uma grande economia.



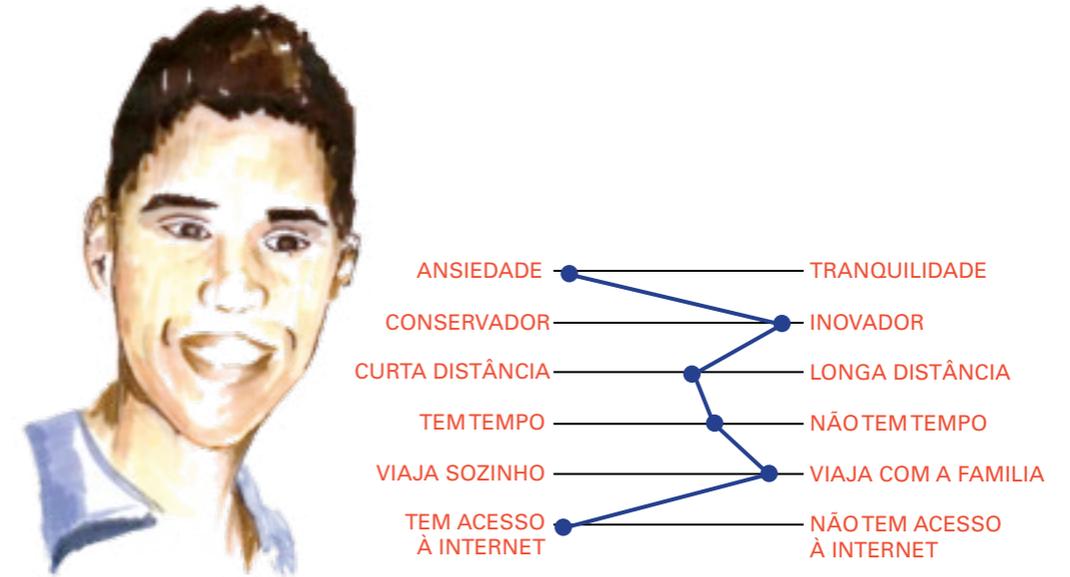
FELIPE

20 ANOS | SOLTEIRO | TÉCNICO DE INFORMÁTICA | MORADOR DA PAVUNA

Felipe mora com os pais e trabalha, há pouco tempo, como técnico de informática numa empresa de segurança em São Cristóvão, seu primeiro emprego. A renda, apesar de curta, o permite realizar pequenas ambições, como um smartphone com MP3 ou um tênis com amortecedores.

O jovem nunca viajou para mais longe do que Resende, onde mora a namorada, mas planeja ir à Salvador no feriadão para visitar a madrinha. Como o tempo é curto, optou por viajar de avião.

Um amigo recomendou um site onde Felipe pretende comprar sua passagem em 10 vezes sem juros, com o cartão de crédito que adquiriu recentemente.

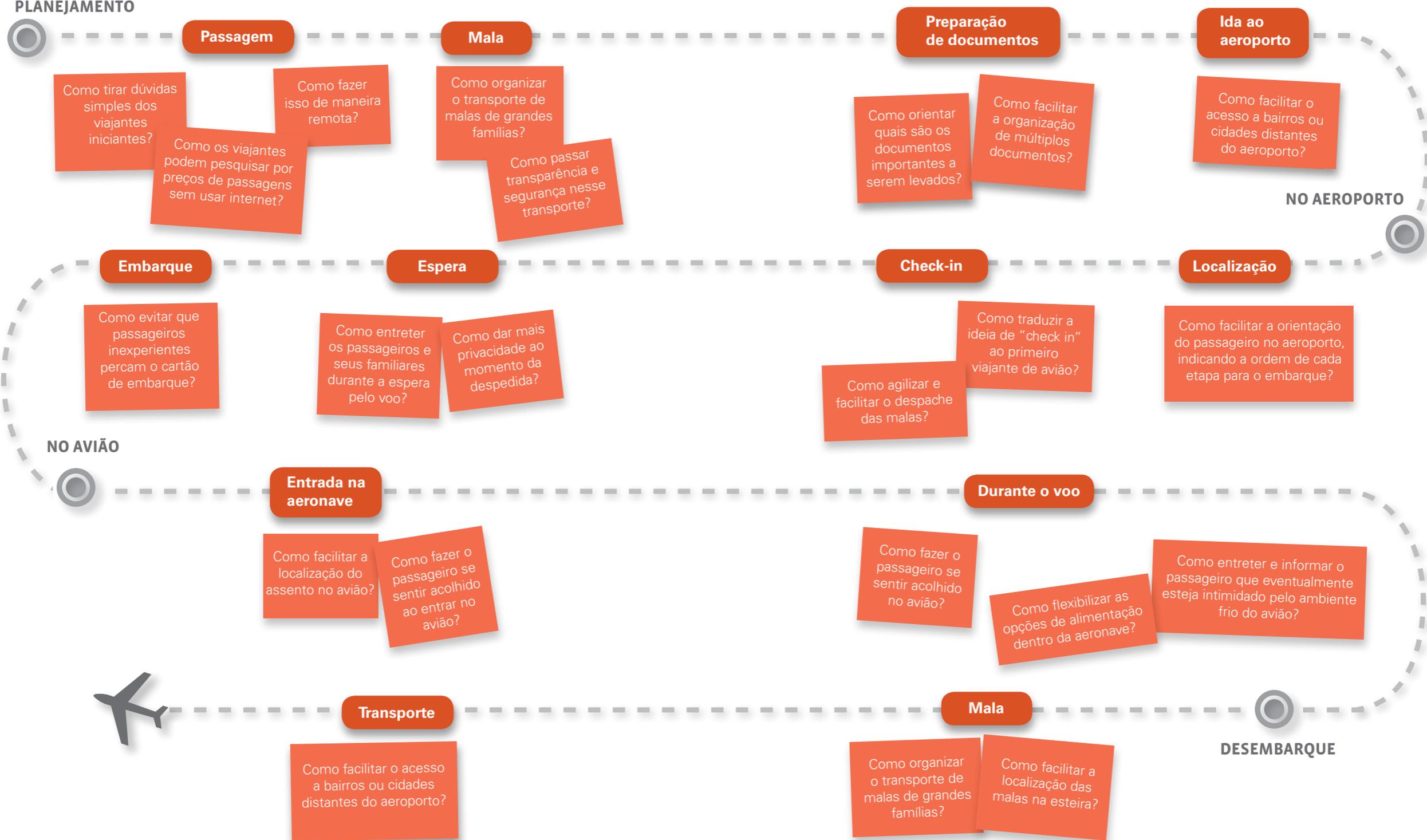


JORNADA DO VIAJANTE

Durante a análise das informações obtidas através das pesquisas, observamos algumas etapas-chave inerentes ao processo de viajar de avião. Através disso, tangibilizamos, em um infográfico, a Jornada do Viajante, contemplando desde o momento anterior à viagem em si, onde há o planejamento, até o momento do desembarque no aeroporto.

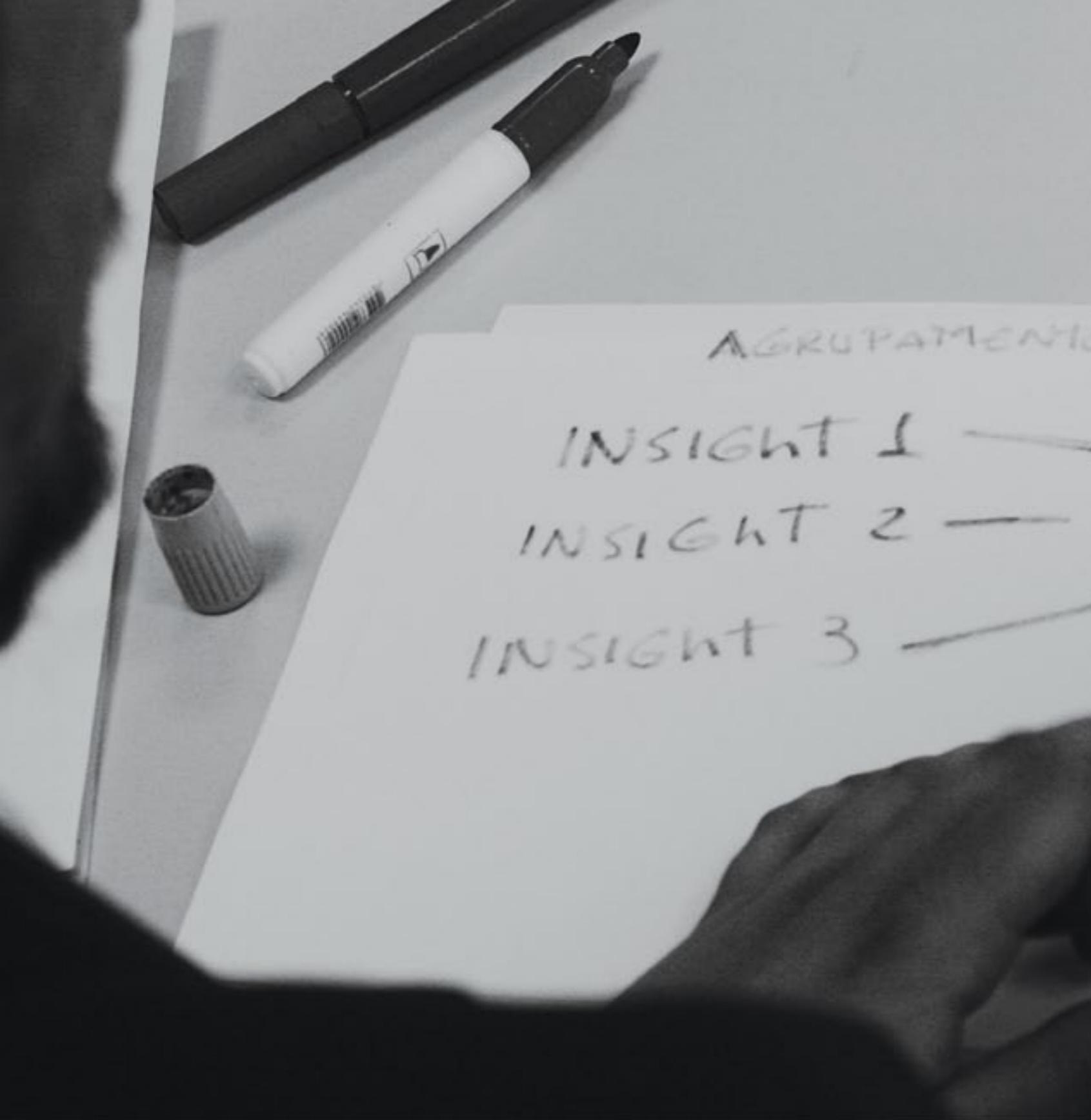
Na Jornada, em cada uma de suas etapas, organizamos também os desafios a serem contemplados durante a fase de ideação.

PLANEJAMENTO



Ideação

Essa fase tem como intuito gerar ideias inovadoras para o tema do projeto e, para isso, utilizam-se as ferramentas de síntese criadas na fase de análise para estimular a criatividade e gerar soluções que estejam de acordo com o contexto do assunto trabalhado.



Ideação

Além das ferramentas, é importante que haja variedade de perfis de pessoas envolvidas no processo de geração de ideias e, portanto, normalmente inclui-se no processo aqueles que serão “servidos” pelas soluções que estão sendo desenvolvidas como especialistas de sua própria experiência. Assim, além da equipe multidisciplinar do projeto, são selecionados outros membros como usuários e profissionais de áreas que sejam convenientes ao tema em estudo, normalmente através de Workshops de Cocriação. O objetivo de reunir diferentes expertises é o de contribuir com diferentes perspectivas, o que, por consequência, torna o resultado final mais rico e assertivo.

A fase de ideação geralmente se inicia com a equipe de projeto realizando Brainstormings (uma das técnicas de geração de ideias mais conhecidas) ao redor do tema a ser explorado e com base nas ferramentas. Em seguida, monta-se uma ou mais sessões de cocriação com usuários ou equipe da empresa contratante, dependendo da necessidade do projeto. As ideias geradas ao longo desse processo são capturadas em Cardápios de Ideias que são constantemente validadas em reuniões com o cliente utilizando, por exemplo, uma Matriz de Posicionamento ou em Prototipações (ver fase seguinte).



BRAINSTORMING

O QUE É?

Brainstorming é uma técnica para estimular a geração de um grande número de ideias em um curto espaço de tempo. Geralmente realizado em grupo, é um processo criativo conduzido por um moderador, responsável por deixar os participantes à vontade e estimular a criatividade sem deixar que o grupo perca o foco.

QUANDO USAR?

Em momentos que se necessita de um grande volume de ideias. No processo de Ideação, o Brainstorming possibilita uma abordagem rica para gerar ideias em cima de questões relevantes que nasceram durante as fases de Imersão e de Análise.

COMO APLICAR?

Como é uma técnica bastante utilizada para diversos fins e atividades, muitas vezes denomina-se erroneamente uma reunião de “Brainstorming” simplesmente porque ela tem por objetivo final a geração de ideias.

No entanto, para que o Brainstorming seja direcionado e focado na solução criativa de oportunidades identificadas, pode-se utilizar os dados brutos de campo e/ou Personas para estimular a equipe. Além disso, para que um Brainstorming tenha sucesso é preciso estar atento a alguns preceitos:

Qualidade pela quantidade

A qualidade e a assertividade das ideias geradas se atinge através da quantidade. Quanto maior a quantidade de ideias geradas pela equipe, maior é a chance de produzir uma solução inovadora e funcional.

Evitar julgar as ideias

Críticas não devem atrapalhar o processo criativo e a geração de ideias ousadas. O foco deve estar em aprimorar e produzir ideias, adiando a avaliação para um momento posterior.

Ideias ousadas são bem-vindas

Novas ideias ou diferentes ângulos de uma mesma ideia podem gerar soluções inovadoras. Por isso, é positivo contribuir com perspectivas ousadas, sem deixar o senso crítico inviabilizar o debate e o desenvolvimento da ideia.

Combinar e aprimorar ideias

O Brainstorming deve ser 100% colaborativo. Ideias podem ser combinadas, adaptadas, transformadas e desmembradas em muitas outras por qualquer um da equipe.



CASE — Ideias para um Help Desk encantador

Com o intuito de aprimorar a qualidade do atendimento do Help Desk de uma empresa de varejo, tinha-se como objetivo a criação de uma experiência encantadora para os funcionários que recorrem a esse serviço. Para isso, dois pesquisadores realizaram um Dia de Sombra e capturaram insights quanto a oportunidades de melhoria no processo. Alguns dias depois, eles voltaram até a sala do Help Desk e separaram os dez funcionários em dois grupos para participarem de um Brainstorming. Cada equipe recebeu seis dos insights gerados anteriormente com um desafio associado e foram orientados a gerar o maior número de ideias possíveis para resolvê-los.

Os insights envolviam assuntos como:

A relação entre os funcionários da empresa e os terceirizados do Help Desk; a valorização da equipe dentro de outra empresa; a qualidade e a agilidade dos atendentes do Help Desk e a burocracia envolvida no processo.

E as ideias geradas trataram de:

Criar o “Dia do E-mail”: em uma competição, os funcionários da empresa seriam estimulados a limpar suas caixas de entrada, reduzindo o volume de mensagens armazenadas no servidor.

Oferecer palestras sobre insegurança, conscientização e sobre a necessidade de guardar e-mails.

Desenvolver dentro da intranet um campo de dicas e vídeos tutoriais com soluções para os problemas mais simples e usuais.

CASE — Brainstormiário

As sessões de Brainstorming podem ficar mais produtivas quando estimuladas por imagens, objetos ou vídeos inspiradores. Com base nesses insumos, que podem ser brinquedos, fotografias de revistas aleatórias ou qualquer outro elemento que permita associações criativas, uma equipe multidisciplinar e treinada é capaz de gerar associações relevantes à questão proposta, gerando ideias não convencionais.

Durante um projeto destinado a inovar o caixa eletrônico, a equipe havia identificado durante a Imersão que os terminais de autoatendimento de banco são objetos com os quais as pessoas não estabelecem conexões emocionais. Portanto, para uma sessão de Brainstorming foram selecionadas como estímulos imagens, objetos e vídeos pertencentes ao universo emocional do usuário. Assim, a equipe foi capaz de gerar ideias para um caixa eletrônico que despertasse emoções nos seus usuários.



WORKSHOP DE COCRIAÇÃO

O QUE É?

É um encontro organizado na forma de uma série de atividades em grupo com o objetivo de estimular a **criatividade** e a colaboração, fomentando a criação de soluções inovadoras. Geralmente são convidadas as pessoas que podem ter envolvimento direto ou indireto com as soluções que estão sendo desenvolvidas, ou seja, o usuário final, os funcionários da empresa que demanda o projeto e a equipe que atua como facilitadora da dinâmica.

QUANDO USAR?

Em momentos onde há uma quantidade grande de dados que podem ser mais bem trabalhados por uma equipe estendida ou quando é preciso agregar conhecimentos de diferentes especialistas envolvidos em um projeto. É bastante útil em momentos de impasse, onde novas visões sobre as ideias se fazem necessárias. Também pode ser usado na validação de ideias por uma equipe que não está necessariamente envolvida no dia a dia do projeto, mas que naquela ocasião pode contribuir de forma significativa para o seu andamento.

COMO APLICAR?

Em uma sessão criativa de trabalho onde os participantes são convidados a interagir na geração de ideias de forma colaborativa. Procura-se elaborar atividades dinâmicas de curta duração e em pequenos grupos, intercaladas com apresentações das ideias geradas e intervalos para comer e beber. Eventualmente, as sessões são iniciadas com uma tarefa simples e rápida, não necessariamente relacionada ao projeto, cujo objetivo é ajudar a quebrar o gelo e a timidez entre os participantes que, muitas vezes, estão se encontrando pela primeira vez. Como cada projeto tem uma natureza e necessidades intrínsecas, cabe aos organizadores pensar em atividades estimulantes que auxiliem e propiciem um trabalho colaborativo.

Cocriação se refere a qualquer ato de criatividade coletiva (compartilhado por duas ou mais pessoas).

Criatividade: Todas as pessoas são criativas. Porém, essa característica geralmente não é estimulada no dia a dia e isso faz com que muitos não se considerem criativos. As pessoas normalmente possuem uma fonte nata de criatividade, principalmente com relação às suas experiências como hobbies, trabalho e filhos. Quando sensibilizadas adequadamente, todas as pessoas podem contribuir para a criação de soluções inovadoras!



CASE — Workshop em formato de Jogo

Ao buscar desenvolver soluções inovadoras para a venda de seguros via SMS, a sessão de cocriação foi transformada em um jogo para gerar ideias. Antes de iniciá-lo, porém, os participantes foram convidados a uma atividade introdutória, para estimular a reflexão sobre seus valores e ideais de vida. Cada pessoa recebeu um pequeno formulário no qual constavam sentenças (como, por exemplo, “quando preciso de ajuda recorro a...” ou “na vida valorizo...”) a serem finalizadas de acordo com a sua experiência pessoal, em um prazo estipulado. Este exercício permitiu abordar valores que vieram à tona no trabalho de Imersão e que deveriam ser considerados para se gerar soluções inovadoras para o projeto em questão.

Em seguida, foi feita uma introdução aos principais achados da Imersão, a fim de criar subsídios para os exercícios de ideação. Já imersos no contexto dos usuários, os participantes foram apresentados ao jogo desenvolvido para a ocasião: a partir dos insumos provenientes da fase de Imersão, foram criadas as cinco fases do jogo, cada uma representando uma etapa da jornada de aquisição de seguro pelo cliente (divulgação, oferta, aquisição, vigência, fidelização).



Um grande tabuleiro foi então montado na sala e os jogadores – divididos em grupos - recebiam uma nova carta a cada nova fase que entravam. Nela, eram descritos um desafio e um ator ligado ao contexto, e as equipes deveriam utilizá-los para nortear as propostas de soluções. O objetivo dos grupos era gerar o máximo possível de soluções para cada desafio. Quem criasse a maior quantidade de ideias, seria o vencedor.

A proposta de inserir um jogo durante o workshop de cocriação resultou em um grande interesse dos participantes na atividade e, conseqüentemente, em uma quantidade maior de ideias a cada fase. Por mais cansados que os integrantes estivessem com o passar do tempo, suas participações mantinham-se altas, uma vez que a competição apresentava-se cada vez mais acirrada. Ao final do jogo, mais de 40 ideias dos especialistas em seguros foram selecionadas para servirem de ponto de partida para a fase seguinte do projeto.



CARDÁPIO DE IDEIAS

O QUE É?

Um catálogo apresentando a síntese de todas as ideias geradas no projeto. Pode incluir comentários relativos às ideias, eventuais desdobramentos e oportunidades de negócio.

QUANDO USAR?

Em reuniões colaborativas, apresentações de projeto e workshops de cocriação quando é necessário tangibilizar o montante de ideias geradas e, assim, permitir melhor visualização para tomada de decisão. Também serve como documentação dos resultados parciais do projeto.

COMO APLICAR?

Listando as ideias geradas durante o projeto e as organizando na forma de um menu de restaurante ou como cartas de um baralho. O resultado final pode ser impresso ou digital. Vale lembrar que cada elemento pode conter espaços em branco para que sejam registrados comentários e, ainda, peças em branco para que se colete novas ideias e soluções que possam surgir.

CASE — Cardápio de ideias para o monitoramento de pacientes crônicos

No referido projeto, da etapa de Análise à Ideação, foi gerada uma grande quantidade de ideias que serviram de base para a elaboração de soluções tangíveis envolvendo pacientes crônicos, médicos, estipulantes (empresas contratantes do seguro) e a seguradora (contratante do projeto). Estas originaram um Cardápio, com um total de 66 ideias divididas em cartões.

No Cardápio de Ideias, cada cartão foi criado levando-se em conta o momento da jornada do paciente crônico e dos atores envolvidos na solução proposta. A jornada é caracterizada pelo momento no qual o segurado se encontra em relação a ocorrência da doença, ou seja, o momento de prevenção, de diagnóstico ou de

tratamento. Por outro lado, os atores envolvidos são o estipulante que contrata o serviço da seguradora, a seguradora e o médico participante do tratamento do paciente crônico.

Ao longo do projeto pôde-se combinar um ou mais cartões de ideias para gerar soluções ou serviços complexos que resolvessem as questões levantadas de maneira mais assertiva.

O material ainda pode vir a ser utilizado pela seguradora para auxiliar na resolução de problemas diversos que fazem parte da natureza do projeto de monitoramento de crônicos e também servir de inspiração para futuros projetos na criação de novos produtos e serviços.

MATRIZ DE POSICIONAMENTO

O QUE É?

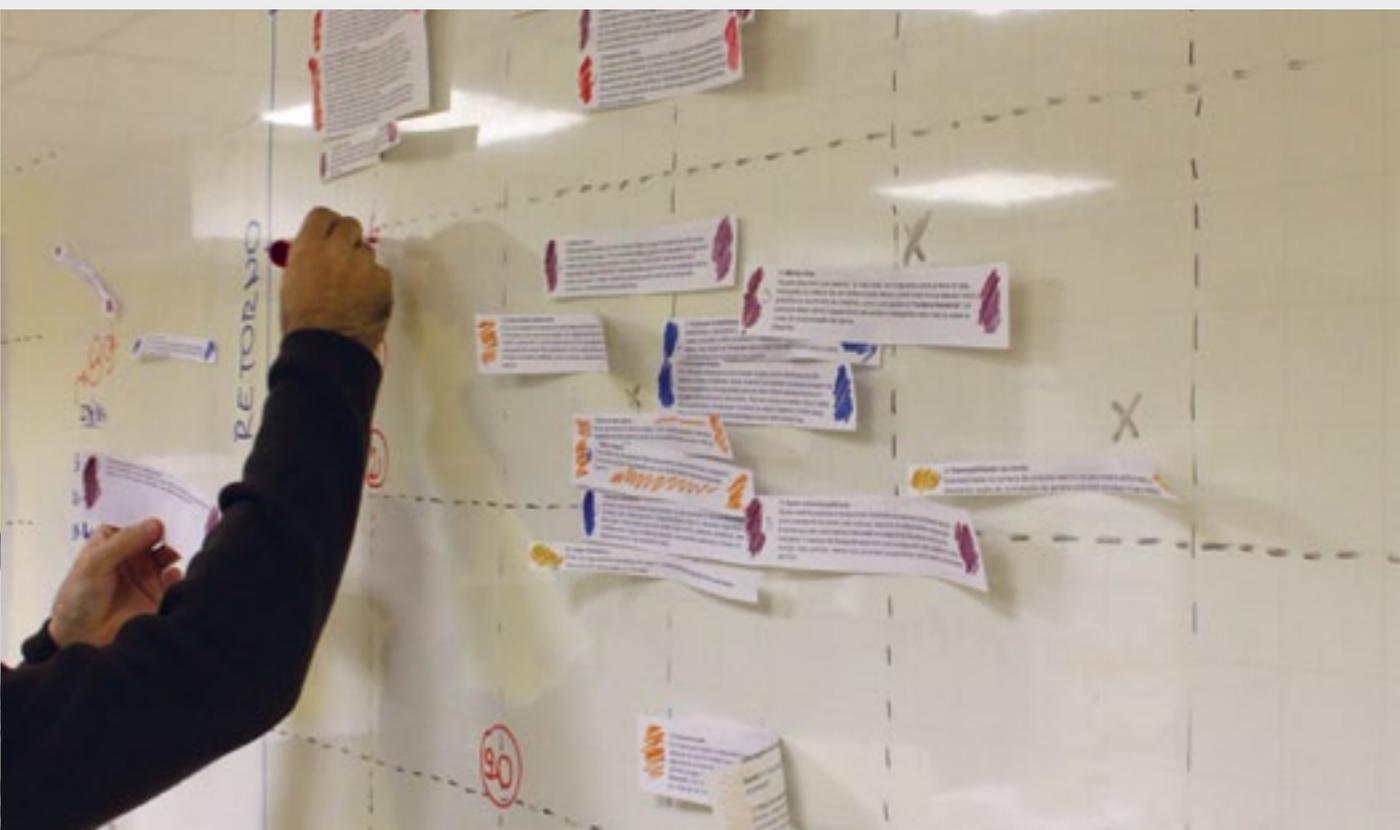
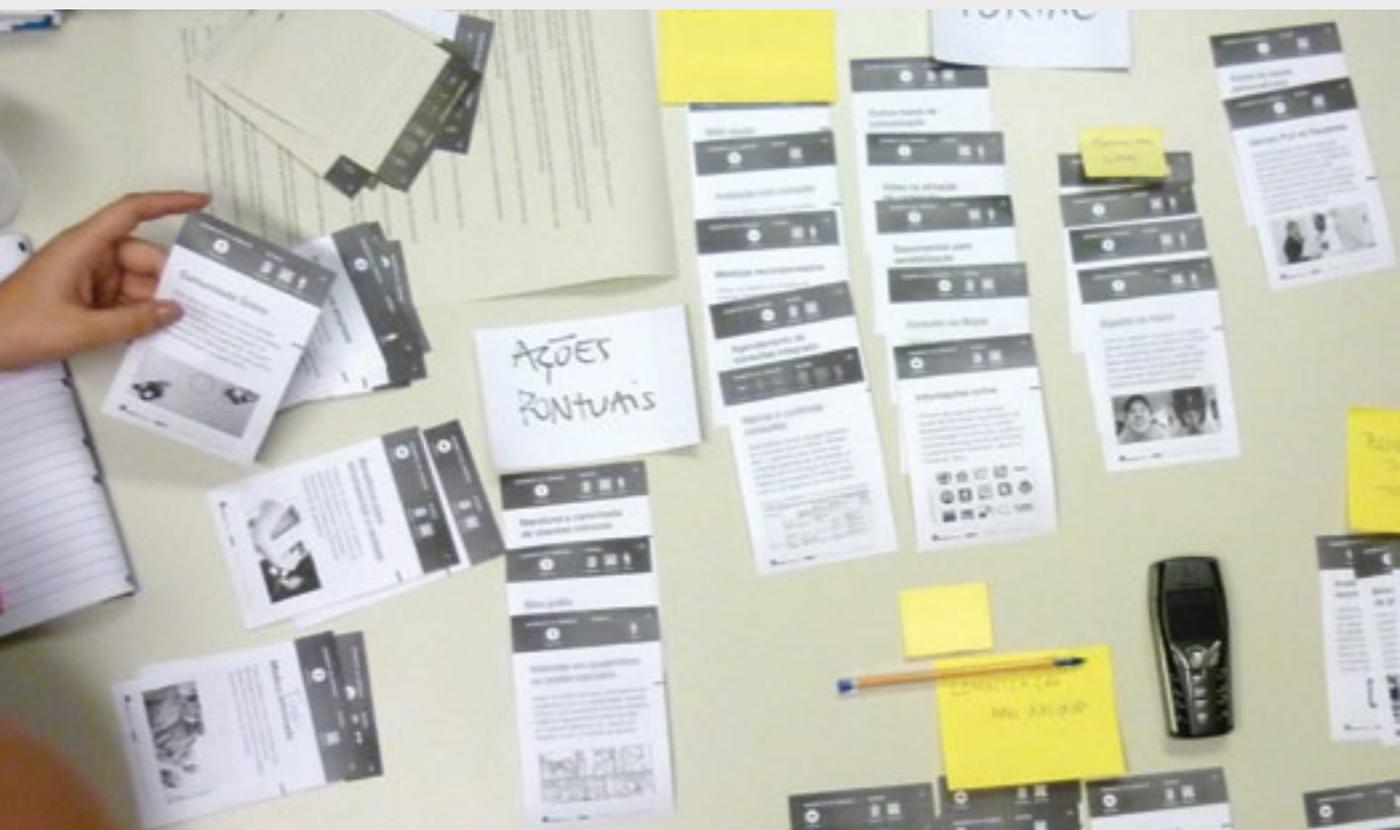
Uma ferramenta de análise estratégica das ideias geradas, utilizada na validação destas em relação aos Critérios Norteadores, bem como às necessidades das Personas criadas no projeto. O objetivo deste recurso é apoiar o processo de decisão, a partir da comunicação eficiente dos benefícios e desafios de cada solução, de modo que as ideias mais estratégicas sejam selecionadas para serem prototipadas.

QUANDO USAR?

Em reuniões entre a equipe de projeto e os contratantes como material de apoio para a avaliação das ideias e para a tomada de decisão dos próximos passos.

COMO APLICAR?

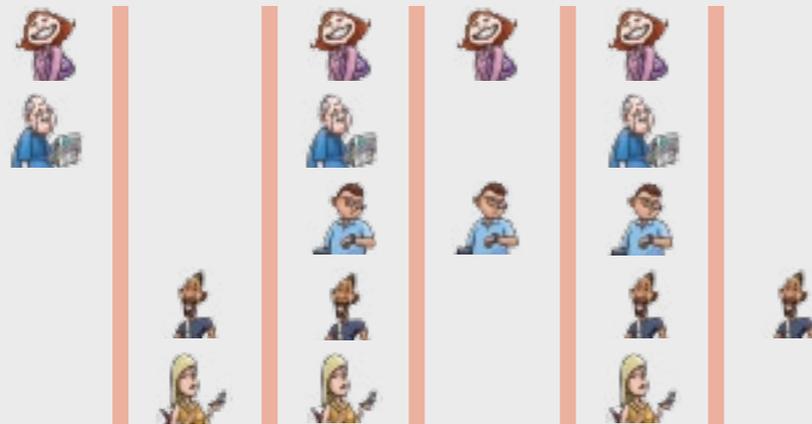
Listam-se as ideias geradas no projeto, podendo haver um agrupamento por semelhança ou, no caso de um volume muito grande, uma seleção prévia. Em seguida, cruzam-se os Critérios Norteadores e/ou as Personas criados ao longo do projeto de maneira a formar-se uma matriz que é preenchida colaborativamente, avaliando como cada ideia atende cada requisito.



CASE — Selecionando ideias de seguros para comercialização por celular

No contexto da criação de modalidades de microsseguros para serem comercializados por celular, as seis ideias finais, refinadas após o Workshop de Cocriação com os funcionários da empresa contratante, foram cruzadas com os Critérios Norteadores, gerando uma pontuação de aderência ao escopo e às Personas. Desta forma, foi possível avaliar sua aceitação junto ao público-alvo do serviço, auxiliando na tomada de decisão quanto às ideias mais indicadas para serem implementadas.

CRITÉRIO NORTEADORES	IDEIA 1	IDEIA 2	IDEIA 3	IDEIA 4	IDEIA 5	IDEIA 6
CRITÉRIO 1	✓	✗	✓	✓	✗	✗
CRITÉRIO 2	✓	✓	✓	✓	✗	✗✓
CRITÉRIO 3	✗	✓	✗	✓	✗	✓
CRITÉRIO 4	✓	✗✓	✓	✓	✗	✗
CRITÉRIO 5	✓	✗	✓	✓	✗	✗
CRITÉRIO 6	✓	✗✓	✓	✓	✓	✓
CRITÉRIO 7	✗	✗	✗	✓	✗	✗
	8,0	8,0	9,5	11	4,0	7,5



CASE — Analisando ideias para inovação em caixas eletrônicos

Ao longo de um projeto para inovar caixas eletrônicos, foram identificadas, a partir da análise das Pesquisas Desk e em Profundidade, grandes áreas de oportunidade que fomentaram a geração de ideias. Com isso, fez-se necessária uma análise que identificou alguns critérios de avaliação. São eles:

1. A área de oportunidade a qual a ideia pertencia, ou seja, se tratava de educação, gamificação, personalização, dentre outras;
2. Em qual tipo de interface (espacial, do objeto e digital) a ideia se inseria;
3. O nível de incidência do assunto da ideia nas histórias coletadas das pesquisas de campo, ou seja, sua aderência com o contexto do usuário;
4. Em que grau de inovação, perante o mercado, a ideia se enquadrava.

Esses critérios foram posicionados em linhas de uma matriz e cruzados com as ideias de forma a avaliá-las. O resultado foi usado como base para a formulação de recomendações que orientassem sua implantação. Entre as ideias recomendadas, houve ainda as que foram classificadas como passíveis de priorização para implantação, devido à identificação clara do potencial de retorno para o banco sob diversos aspectos, principalmente o de possibilitar uma grande exposição para o mercado devido ao seu nível de inovação.

Matriz Retorno x Inovação

A partir da análise de todas as ideias geradas, as mais recomendadas foram inseridas em uma segunda matriz, guiada pelos seguintes eixos: grau de inovação e o nível de retorno.

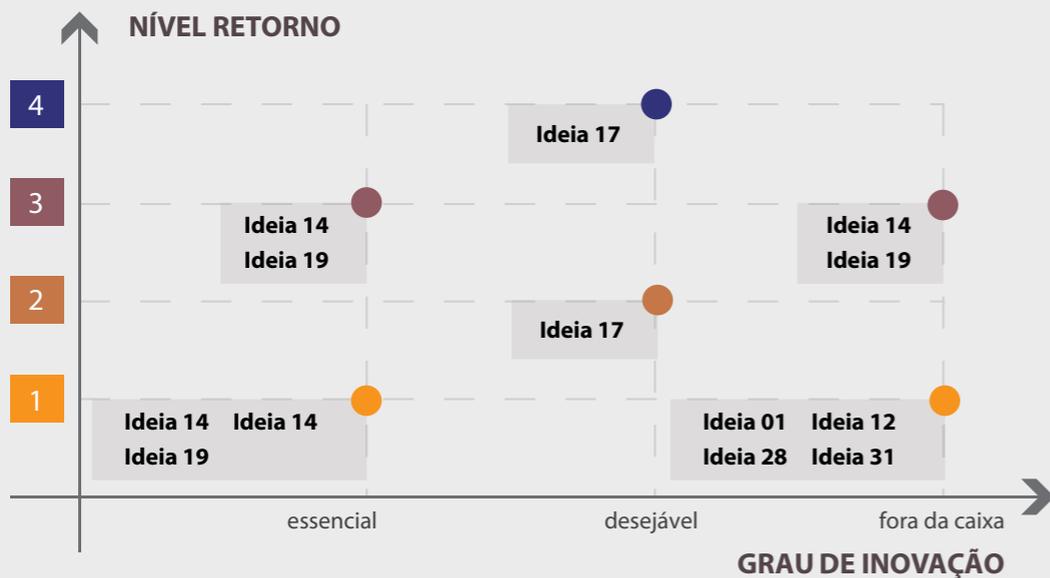
O eixo horizontal, grau de inovação, foi criado a partir dos indicadores identificados ao longo do projeto:

- As “essenciais” eram as funcionalidades que já são oferecidas por concorrentes ou que se enquadram em tendências muito presentes de acordo com a análise do mercado.

- A classificação “desejável”, por sua vez, foi aplicada às ideias que tiveram um alto índice de demanda explicitado pelos usuários na pesquisa de campo.
- As ideias que seguem tendências novas, de outros segmentos, e que o mercado ainda não está praticando foram consideradas “fora da caixa” por serem inovações genuínas, que têm grande potencial para gerar um impacto para a marca do banco no momento da sua implementação.

Já no eixo do nível de retorno, a mensuração foi realizada a partir do nível de incidência dos seguintes critérios de retorno em cada ideia: “diminui a fila do ATM”, “diminui a fila do caixa”, “encanta o cliente”, “facilita o uso do ATM”, “reduz a sensação de insegurança”, “agrega valor à marca”, “reduz reclamações”, “reduz custos com correções de erros” e “reduz custos com operações”.

A referida matriz teve como objetivo, portanto, facilitar a visualização das ideias recomendadas, a partir do seu nível de retorno e do grau de inovação a que cada uma atenda, para servir como auxílio à seleção de ideias a serem implementadas.



Para saber mais sobre essas ferramentas acesse o site:

www.livrodesignthinking.com.br/ideacao



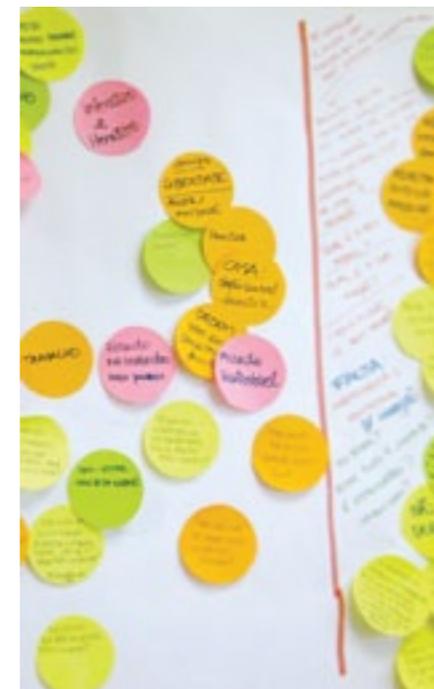
Projeto Andorinha

Uma experiência muito além do avião

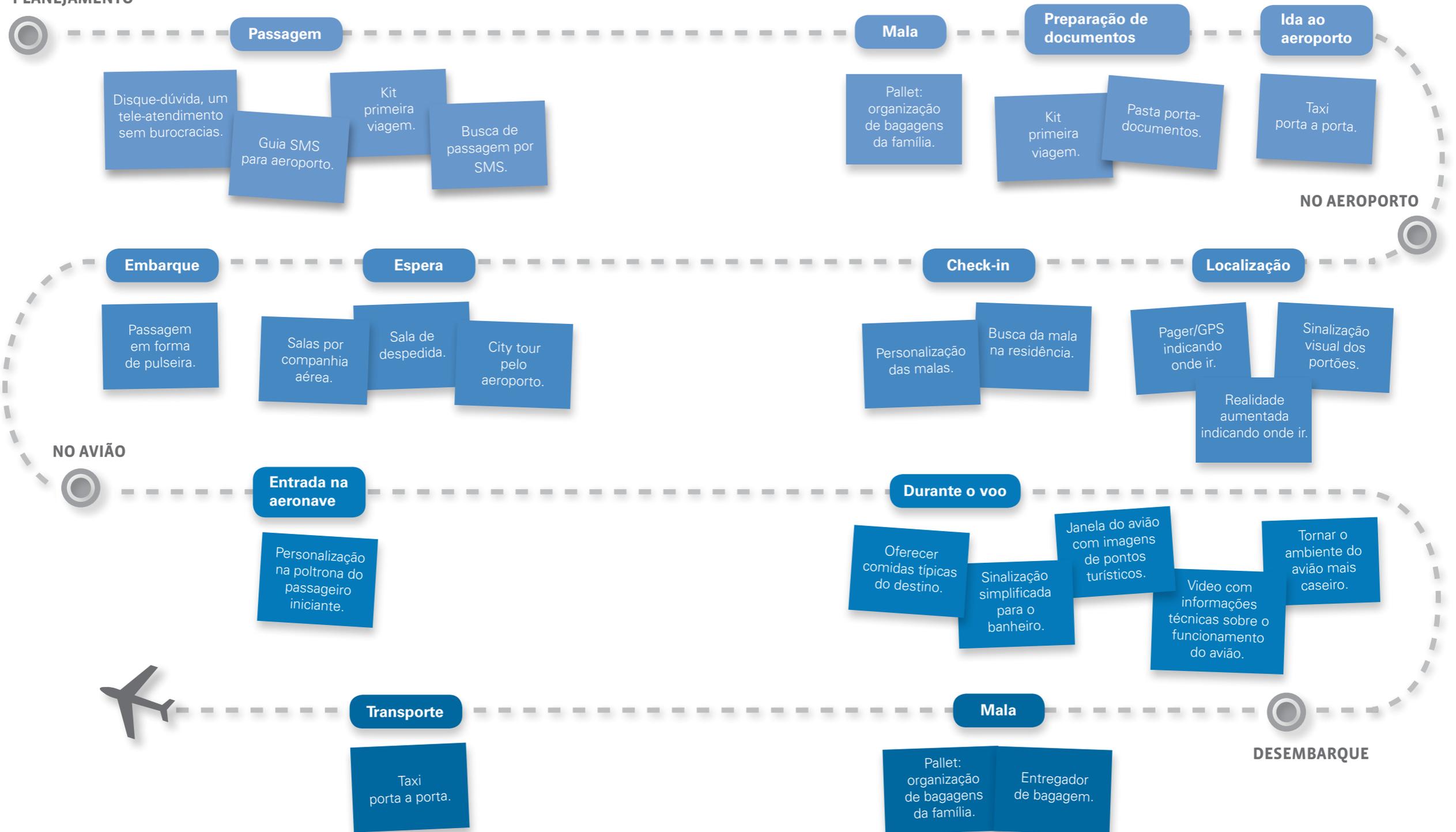
IDEAÇÃO

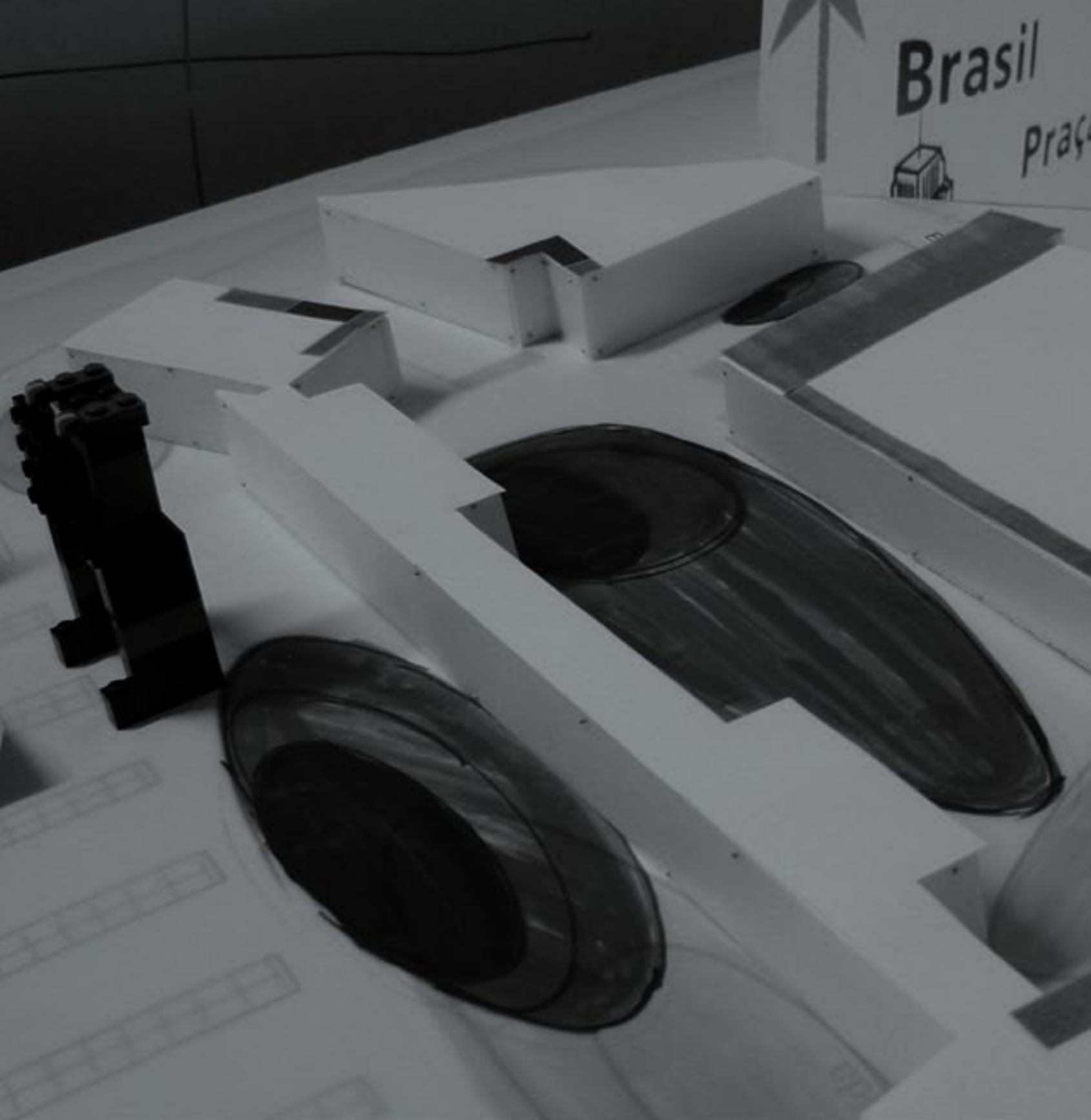
Ao fim da Análise e Síntese do conteúdo levantado na fase de Imersão, realizamos reuniões de Brainstorming para criar possíveis caminhos para o projeto. Durante três encontros, geramos diversas alternativas com base, principalmente, nas características das personas e nas maiores questões que impedem alguns viajantes de optar pelo avião.

Durante a Ideação, nos baseamos também na Jornada do Viajante iniciante e nos pontos de contato da companhia aérea com o cliente. A partir de tais insumos, desenvolvemos as ideias apresentadas a seguir.



PLANEJAMENTO





Prototipação

A Prototipação tem como função auxiliar a validação das ideias geradas e, apesar de ser apresentada como uma das últimas fases do processo de Design Thinking, pode ocorrer ao longo do projeto em paralelo com a Imersão e a Ideação.

Prototipação

O protótipo é a tangibilização de uma ideia, a passagem do abstrato para o físico de forma a representar a realidade - mesmo que simplificada - e propiciar validações. É um instrumento de aprendizado sob dois aspectos:

1. **Da ótica da equipe de projeto**
2. **Do ponto de vista do usuário**

Ao dar forma à ideia é preciso elaborá-la com mais detalhes, aumentando os níveis de fidelidade da solução ao longo do processo;

Ao interagir com o modelo criado, em diferentes níveis de contextualidade, o usuário pode avaliá-lo e fornecer insumos para sua evolução e aperfeiçoamento.

Aprendemos fazendo



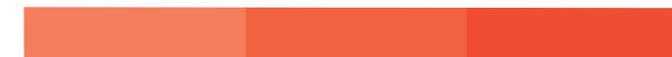
Aprendemos com o usuário



Níveis de fidelidade

Um protótipo pode ser desde uma representação conceitual ou análoga da solução (baixa fidelidade), passando por aspectos da ideia, até a construção de algo o mais próximo possível da solução final (alta fidelidade).

fidelidade



Baixa

Representação conceitual/ análoga à ideia

Média

Representação de aspectos da ideia

Alta

“Mock-up” da ideia: representação mais similar possível da ideia.

Níveis de contextualidade

O teste de um protótipo pode envolver ou não usuários finais e ser realizado desde em um laboratório, até no ambiente final onde o produto ou serviço será usado. As diferentes combinações desses elementos representam os níveis de contextualidade.

contextualidade



Restrita

Em ambiente controlado

Geral

Qualquer usuário
Qualquer ambiente

Parcial

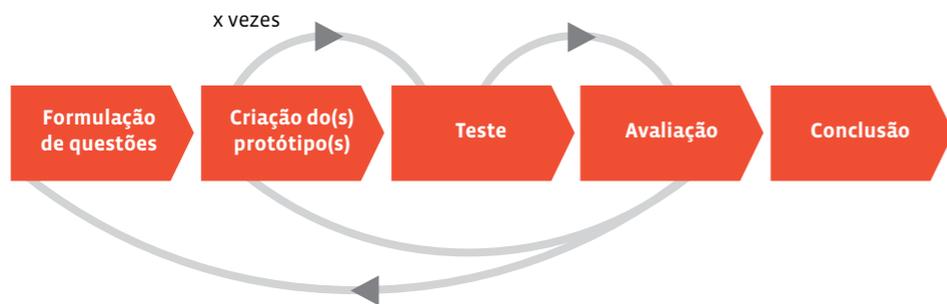
Usuário final ou ambiente final

Total

Usuário final e ambiente final

Por que prototipar?

Protótipos reduzem as incertezas do projeto, pois são uma forma ágil de abandonar alternativas que não são bem recebidas e, portanto, auxiliam na identificação de uma solução final mais assertiva. O processo de Prototipação inicia-se com a formulação de questões que precisam ser respondidas a respeito das soluções idealizadas. A partir disso, então, são criados modelos que representem o aspecto em aberto e que viabilizem o teste. Os resultados são analisados e o ciclo pode se repetir inúmeras vezes até que a equipe de projeto chegue a uma solução final em consonância com as necessidades do usuário e interessante para o negócio da empresa contratante. Portanto, quanto mais testes e mais cedo se inicia o processo, maior o aprendizado e as chances de sucesso da solução final.



A natureza dos protótipos propriamente ditos varia muito em função do segmento de atuação de uma empresa e do tipo de solução que deve ser avaliada. Ele pode ser tanto um protótipo de interface gráfica como, por exemplo, telas de aplicativos para celular, como de produto, como um caixa eletrônico de banco ou, ainda, de um serviço simulando a experiência de compra de passagem aérea por um viajante de classe C/D.

Prototipações, portanto, nada mais são que simulações que antecipam problemas, testam hipóteses e exemplificam ideias de modo a trazê-las à realidade para abrir discussões.

O desenvolvimento de protótipos permite:

- Selecionar e refinar de forma assertiva as ideias;
- Tangibilizar e avaliar interativamente ideias;
- Validar as soluções junto a uma amostra do público;
- Antecipar eventuais gargalos e problemas, reduzindo riscos e otimizando gastos.



PROTÓTIPO EM PAPEL

O QUE É?

São representações de interfaces gráficas com diferentes níveis de fidelidade, desde um *wireframe* desenhado à mão em pequenos pedaços de papel, para representar esquematicamente as telas de um aplicativo de celular, até uma embalagem de sabonete com detalhes finais de texto e cores. Um protótipo em papel pode começar de maneira simplificada e ganhar complexidade ao longo das iterações com o usuário ou com a equipe.

QUANDO USAR?

Quando é necessário avaliar o fluxo de informações e a navegação de um sistema, para explorar possibilidades de comunicação de um produto ou apenas tangibilizar a apresentação de uma ideia a usuários, empresa ou a própria equipe de projeto. Esses testes podem acontecer em contextos variados, desde ambiente controlados, como num laboratório de usabilidade, como em sessões com grupos de usuários finais e potenciais consumidores.

COMO APLICAR?

Como o próprio nome já diz, o resultado final deste protótipo será em papel. Pode ser executado a mão, apenas como um rascunho de uma solução ou com auxílio de um computador, a fim de se avaliar detalhes de uma interface, produto ou comunicar serviços.

CASE — Prototipações em papel para novas funcionalidades e viralização de site

Quando o objetivo era o de redesenhar um site do concurso Cupom Mania, visando identificar oportunidades de viralização do produto, foram realizadas pesquisas de campo, levantamento de reclamações registradas no Fale Conosco do site e Pesquisa Desk.

Uma das hipóteses levantadas durante a fase de Imersão era a de que o concurso precisava atingir também um público mais jovem. Para isso, novas funcionalidades foram pensadas demandando o redesenho do site. As novas telas foram levadas para entrevistas com usuários com a finalidade de testar sua receptividade.

Os participantes foram estimulados a realizar algumas tarefas que envolviam o uso dessas novas funcionalidades e suas reações foram capturadas. Duas das novas áreas do site e o resultado das prototipações foram:

1. Envie Cupons Fiscais todos os dias!

Com base na etnografia via telefone e no mapeamento de feedbacks do Fale Conosco, foi identificado que os participantes do concurso têm interesse em ganhar qualquer coisa. Para estimular o envio de mais cupons e tentar torná-lo uma “brincadeira” através da analogia de uma competição, metas de envio diário seriam estabelecidas e o usuário que mandasse 5 cupons em 1 dia ganharia um envio gratuito.

Atualmente, 63% dos participantes do Cupom Mania que enviam cupons fiscais diariamente enviam de 1 a 3 cupons. Dentre os participantes que enviam cupons fiscais semanalmente, 49% deles envia de 1 a 3 cupons, e, dentre os que enviam mensalmente, 40% envia de 1 a 3 cupons. A expectativa é, ao estimular um envio diário de 5 cupons, ter um aumento no envio de cupons fiscais para o concurso de até 40%.

Quando esta ideia foi levada a campo, representada em uma tela de computador impressa, os entrevistados se sentiam à vontade para críticas, afinal, o papel proporcionava um caráter experimental. As respostas coletadas dos usuários fizeram a equipe chegar a conclusões como:

- Retorno positivo do teste em protótipo.
- Funcionalidade bem recebida pelos testados e vista como um real estímulo para enviar mais cupons diariamente.
- Alguns usuários se confundiram com a forma de representação da contagem de envio de cupons do dia, no caso, uma estrela. Uma sugestão seria representar esta contagem com símbolos de cupons fiscais.

2. Compartilhe!

Para estimular uma maior divulgação do concurso pela web foram inseridas ferramentas de compartilhamento em algumas seções do site Cupom Mania. Esse compartilhamento, a princípio, seria feito através da publicação de comentários em redes sociais, a começar pelo Facebook e pelo Twitter.

A ideia foi construída a partir da percepção de que há indicações, parcerias e cumplicidade entre familiares e amigos dos participantes do Cupom Mania. Foi identificado que muitas pessoas indicam o concurso para torná-lo algo dividido entre familiares e amigos. Algumas das citações coletadas em campo são: "Se você ganhar, não esqueça dos amigos" ou "Amor, vamos jogar para reformar nossa casa". No entanto, desta vez, o retorno não foi o esperado e as conclusões foram:

- Retorno negativo do teste em protótipo.
- Nenhum usuário se dispôs a compartilhar o site.
- A maioria não possui Twitter ou Facebook e, quando indagados se compartilhariam no Orkut, não se mostraram dispostos a compartilhar.



CASE — Wireframes para versão de software em iPhone

A fim de se criar uma versão para iPhone de um software de montagem de retratos falados, foram realizadas diversas iterações de prototipação, a fim de criar-se a nova versão do produto ao "aprender fazendo". Para isso, foram recortados muitos papéis com formato e tamanho de uma tela de iPhone.

Tais papéis foram divididos entre a equipe - composta de designers e desenvolvedores -, juntamente com lápis, borracha e uma caneta marcador. Após uma fase inicial de estudo da mecânica do software para computador e das limitações/características de interface gráfica para um aplicativo nativo de iPhone, cada pessoa da equipe, individualmente, começou a desenhar *wireframes* das telas, assim como o fluxo de navegação.

Com um grande número de alternativas geradas, cada um dos presentes apresentou sua proposta à equipe, expondo suas ideias e as soluções encontradas. Assim, foi possível mesclar as melhores soluções e incorporar diferentes ideias em dois caminhos distintos de interface e fluxo de navegação.

Com isso, foi elaborado um protocolo com diferentes questões e tarefas a serem abordadas sobre os dois protótipos em papel. Foram marcados diversos encontros com usuários de iPhone, de múltiplos perfis, nos quais a equipe testou os protótipos.

Após algumas rodadas de testes de melhoria dos *wireframes*, e da navegação proposta inicialmente, chegou-se a uma solução final para, em seguida, ser trabalhada quanto ao detalhamento da interface gráfica pelos designers e posterior implementação pelos desenvolvedores.

O envolvimento de designers e desenvolvedores na criação e no teste de um novo produto em sua fase inicial auxilia na sensibilização do time e cria empatia quanto à necessidade do usuário que será atendido. Com isso, é possível criar, desenvolver e implementar uma solução mais assertiva.



MODELO DE VOLUME

O QUE É?

São representações de um produto que pode variar os níveis de fidelidade. Desde baixa - com poucos detalhes - até alta, com a aparência do produto final podendo ainda apresentar textura e detalhes (como botões deslizantes), mas ainda não funcional.

QUANDO USAR?

Quando se deseja tangibilizar uma ideia e tirá-la do âmbito conceitual, transformando algo concreto para que possa ser validado. Um modelo volumétrico permite a visualização tridimensional de um conceito, estimulando a obtenção de críticas de usuários e seu consequente refinamento. Além disso, auxilia na “venda” do projeto para escalões superiores na empresa, de modo a viabilizar a sua produção.

COMO APLICAR?

Pode ser construído com materiais simples (como papel, cartolina, massa de modelar etc.) ou ser mais elaborado, composto por diversos materiais e pintado para simular a cor e acabamento do produto a ser fabricado.

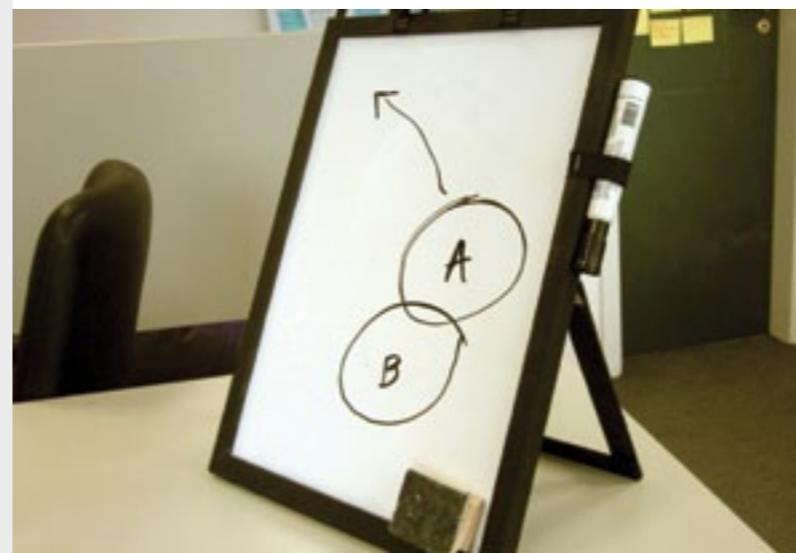
CASE — iPad analógico

Na busca por introduzir uma cultura de inovação no dia a dia de funcionários de um grande banco, um dos aspectos abordados foi a interferência nos espaços físicos. Durante a fase de Imersão, foi percebido que os funcionários tinham dificuldade de comunicar ideias uns aos outros em reuniões formais ou informais e, por isso, muitas vezes recorriam a formatos lineares que não permitiam a construção colaborativa com os colegas. Para testar uma forma de atacar esse problema, um dos protótipos criados foi o Ipad Analógico - pequenos quadros brancos adaptados para o espaço de trabalho em questão - que tinha como função facilitar a visualização de ideias e a interação entre os funcionários. Os iPads analógicos possuíam um tripé de apoio e um gancho para que pudessem tanto ser apoiados na mesa quanto ser presos às baias, e uma alça para que pudessem ser carregados para reuniões fora da mesa de trabalho.

Apesar de terem sido criados para estimular a visualização e a construção de ideias, foi observado que muitos protótipos foram utilizados como “cartazes” no ambiente, exibindo conteúdos

não relacionados diretamente ao trabalho. Assim, permitiram interações informais entre os colegas e contribuíram para comunicações descontraídas entre os funcionários.

O teste mostrou que, além de uma ferramenta para colaboração, os funcionários estavam sentindo falta de um elemento de descontração no dia a dia de trabalho, e que o Ipad Analógico poderia suprir as duas funções. Além disso, os usuários fizeram comentários a respeito do tamanho e possibilidade de registro e captura do conteúdo gerado durante as reuniões que contribuíram para a evolução da solução.



CASE — Produto para recolhimento de troco

Ao investigar a possibilidade de venda de produtos financeiros em bilheterias de trens, notou-se um comportamento peculiar não relatado durante as entrevistas.

Ao observar a compra de passagens na bilheteria, percebeu-se que, em função do formato da bancada, muitas moedas de troco caíam no chão e, por causa da ansiedade para embarcar no trem, os passageiros não se preocupavam em pegá-las.

A partir dessa observação, projetou-se um dispositivo de recolhimento automático de moedas para ser instalado nos guichês de compra. Através dele, a pessoa poderia depositar seu troco e retirar o tíquete do produto de capitalização. Como o custo de produção seria elevado, decidiu-se testar sua aceitação antes de executá-lo. Para isso, desenvolveu-se um modelo volumétrico para simular o produto final.

Em apenas dois dias, o produto foi colocado no local planejado para o teste. Ao final do período de prototipação, concluiu-se que a ideia não deveria ser levada adiante, uma vez que o produto não atingiu o propósito inicial. Validar o modelo antes de produzi-lo contribuiu para que a proposta fosse testada em pouco tempo e a baixo custo, servindo ainda para nortear a solução final do projeto a partir do aprendizado adquirido.



ENCENAÇÃO

O QUE É?

É uma simulação improvisada de uma situação, que pode representar desde a interação de uma pessoa com uma máquina até um simples diálogo entre pessoas para encenar aspectos de um serviço.

QUANDO USAR?

Quando se deseja testar uma interação para construir e detalhar as etapas, e melhorar a experiência.

COMO APLICAR?

Seleciona-se um grupo ou apenas duas pessoas para participar da encenação. O importante é que haja um diálogo e que cada participante se permita improvisar e agir da maneira mais natural possível. A cada um dos “atores” selecionados é determinado um papel que pode ser, por exemplo, o de um atendente de call center registrando uma reclamação com um cliente insatisfeito. Ou, ainda, pode-se utilizar objetos para delimitar uma experiência, um cenário, de forma que haja atuação e interação não somente entre atores, mas também entre os objetos. Como em um teatro a encenação não tem limites, deve-se usar a imaginação!



CASE — Encenação de caixa eletrônico do futuro

Em um projeto para gerar inovação em caixas eletrônicos, foi realizado um workshop de cocriação com 23 funcionários de um banco. Nas três horas de dinâmica, os participantes tiveram a oportunidade de conhecer o conteúdo elaborado durante os workshops com usuários realizados anteriormente, bem como dividir expectativas individuais quanto ao projeto que estava sendo iniciado.

Após a exibição de um vídeo de sensibilização com alguns questionamentos sobre a função que o ATM desempenha hoje, e da realização da atividade de aquecimento e entrosamento, tiveram início as dinâmicas colaborativas.

Para a primeira atividade, os participantes foram divididos em quatro grupos e receberam uma série de cartões, cada um relacionado a um vídeoclipe que continha uma ideia, uma necessidade ou um caso que alguém tenha levantado durante os workshops prévios. Os grupos assistiram aos vídeos analisando-os e anotando percepções e insights nos cartões. Com esse material em mãos, criaram categorias e reconheceram relações entre as diferentes anotações de cada cartão, com o objetivo de identificar desafios, problemas, oportunidades e necessidades para o ATM do futuro. Esta análise foi compartilhada com os outros grupos.

Em seguida foram apresentados aos participantes os três pilares de um relacionamento amoroso propostos pelo pesquisador Robert Sternberg (Sternberg, 2006). Em seguida, foi sugerido que os usassem para criar soluções para o ATM com o objetivo de encantar o cliente.

As soluções foram apresentadas na forma de histórias e encenadas pelos participantes. Cada grupo escolheu uma pessoa para representar o ATM, outra, o cliente, e uma terceira para representar uma alternativa de ponto de contato para a solução.

Os outros participantes foram os diretores do “teatro” e pensaram em soluções (funcionalidades e serviços) que transformariam a experiência do cliente atual com o caixa eletrônico.



STORYBOARD

O QUE É?

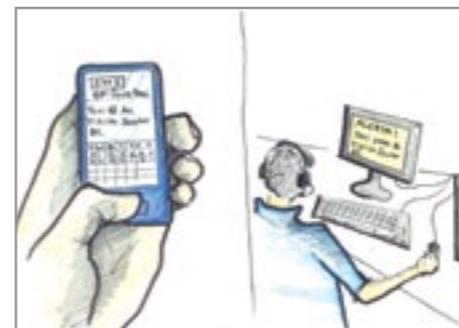
Uma representação visual de uma história através de quadros estáticos, compostos por desenhos, colagens, fotografias ou qualquer outra técnica disponível.

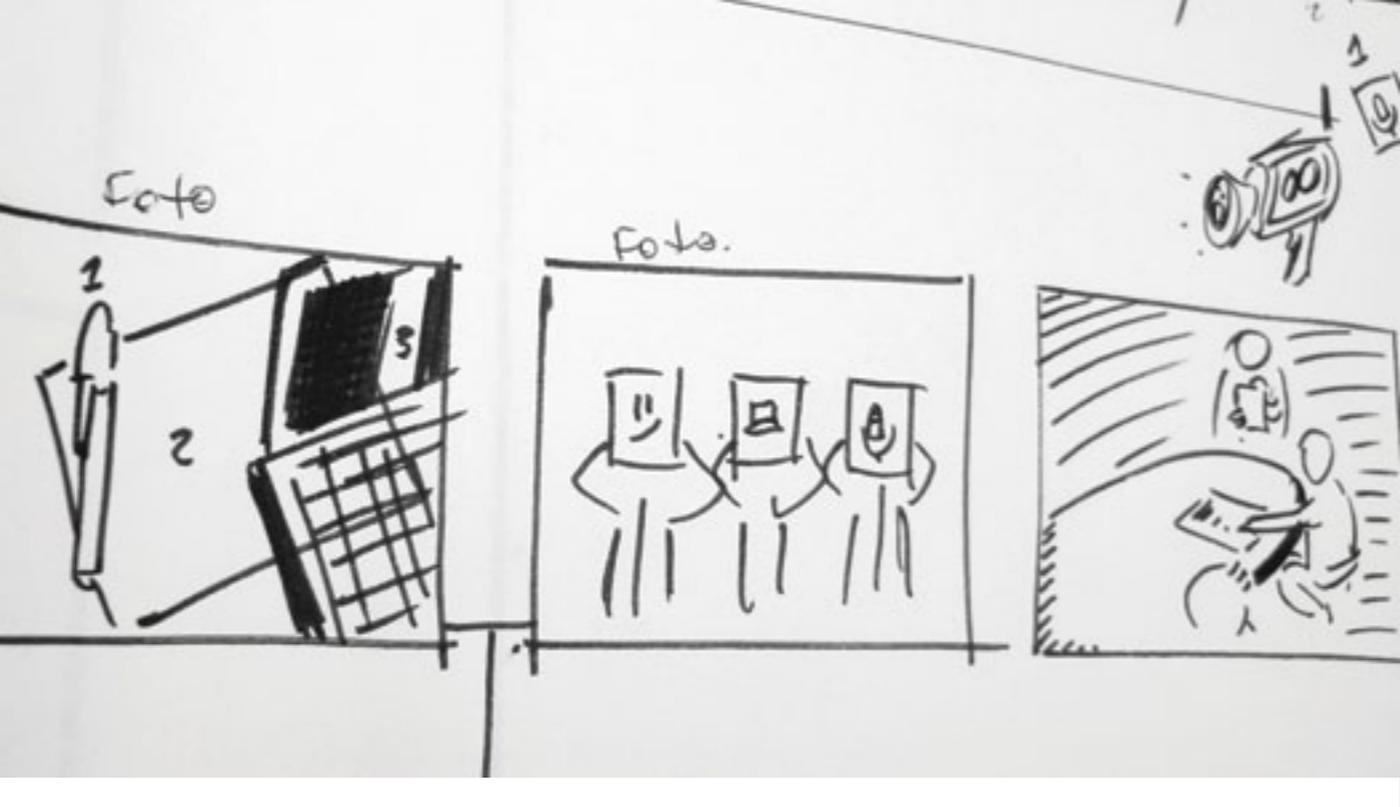
QUANDO USAR?

Para comunicar uma ideia a terceiros ou para visualizar o encadeamento de uma solução, com o objetivo de se detectar aspectos em aberto no produto ou refinar um serviço final.

COMO APLICAR?

Primeiro, é preciso ter uma ideia bem definida do que comunicar e testar. Com base nisso, deve-se elaborar um roteiro por escrito e, em seguida, separar a história em seções levando em conta os cenários, atores e enquadramento que serão usados para representar o que se deseja. Finalmente, escolhe-se a técnica de representação gráfica disponível ou mais adequada para o objetivo, podendo o resultado final ser impresso ou digital. O importante é representar visualmente o que se deseja comunicar.





CASE — Comunicação de novas funcionalidades para um site

A iniciativa correspondente ao redesenho do site de um concurso de estímulo à arrecadação de impostos, determinou a criação de novas funcionalidades, orientadas para atender às necessidades de um público mais jovem. As soluções encontradas pela equipe foram, primeiramente, prototipadas em papel e testadas junto aos usuários. Após algumas rodadas de prototipação em papel, concluiu-se que alguns aspectos dos novos conceitos criados poderiam ser melhor comunicados de maneira mais lúdica.

Um desses novos conceitos era a criação de um “jogo dentro do concurso”. A fim de estimular o usuário a cadastrar mais cupons fiscais por dia, era exibida a imagem de uma estrela a cada cupom enviado pelo site. O usuário que acumulasse 5 estrelas ao final de um dia, ganharia o cadastro de mais um cupom gratuitamente.

O Storyboard pôde ser utilizado para a comunicação do conceito aos usuários, ao cliente e, posteriormente, também foi transformado em uma pequena animação que serviria de ilustração da funcionalidade para ser anunciada no próprio site do concurso.

Para comunicar tal conceito, foi criado o seguinte Storyboard:



1. Mulher vai ao supermercado.



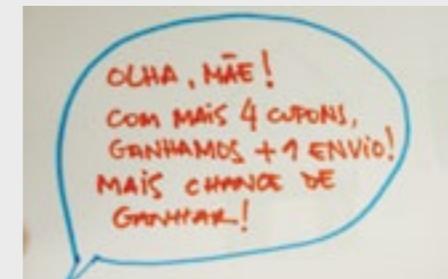
2. Ao pagar suas compras, vê o cartaz explicativo do concurso.



3. Ao chegar em casa, pede o auxílio do filho adolescente para cadastrar os dados do seu cupom fiscal no site do concurso.



4. O filho, ao fazer o cadastro para a mãe...



5. ...percebe que para cada 5 cupons cadastrados, a mãe pode enviar outro gratuitamente.

PROTÓTIPO DE SERVIÇOS

O QUE É?

É a simulação de artefatos materiais, ambientes ou relações interpessoais que representem um ou mais aspectos de um serviço, de forma a envolver o usuário e simular a prestação da solução proposta.

QUANDO USAR?

Quando se deseja simular os aspectos abstratos dos serviços, de forma a validar o entendimento e as sensações em cada ponto de contato. Serviços são experiências fluidas e dinâmicas, que se desenrolam ao longo de um período de tempo, através de uma sequência de eventos e, portanto, deve-se projetar cada elemento e gerenciar as interações dos usuários a fim de desenhar uma solução encantadora.

COMO APLICAR?

Procurando um ambiente adequado e construindo pequenos elementos que viabilizem as interações para que o serviço se desenrole. Ao criar o contexto, as pessoas interagem com os poucos elementos físicos projetados, coproduzindo a experiência em tempo real.

para medir o grau de “mudança de hábitos” foi o peso, por ser uma variável de fácil controle e aferição. Dessa forma, a equipe que ao final da Gincana perdesse maior porcentagem de peso ganharia um prêmio surpresa. Com o objetivo de controlar o andamento da competição e de gerar comprometimento, os participantes foram pesados em um horário acordado previamente com todas as equipes durante todos os dias de competição.

Para cada dia do jogo foi idealizada uma atividade rápida e distinta, de modo a fidelizar os participantes através do estímulo pela novidade. Para tal, foram produzidas diversas peças gráficas de estímulo, como: cartazes, um grande placar imantado e cartilhas com dicas e instruções de como melhorar seus hábitos na rotina de trabalho. Um grupo de e-mail foi criado, a fim de incentivar a interação entre funcionários e estimular a competição.

Ao final da Prototipação, chegou-se a diferentes percepções que levaram a diversas melhorias da solução, como quanto à duração da Gincana; ao perfil e quantidade de colaboradores; quais as áreas da empresa estipulante deveriam ser envolvidas, dentre outros. Assim, propiciou-se uma implantação mais eficaz e assertiva do serviço.

CASE — Gincana para a Saúde

Dentre as ideias selecionadas de um Cardápio criado para a fase de Prototipação de um projeto de monitoramento de pacientes crônicos, foram selecionadas algumas, capazes de compor uma solução que envolvesse o estipulante (empresa que contrata o serviço de uma seguradora para seus funcionários) no comprometimento com a saúde de seus colaboradores. Para tal, foi elaborado um serviço chamado Gincana para a Saúde.

Reunindo um conjunto de atividades, a Gincana foi idealizada para ser promovida pelo estipulante, e assim envolver os funcionários da empresa para competir em equipes. A finalidade era premiar o grupo que conseguisse transformar de maneira mais significativa os seus hábitos de saúde e passar a ter uma rotina mais saudável.

A fim de estimular essa mudança de hábito, a competição foi estruturada sobre algumas métricas de mudança de comportamento. No protótipo realizado, o parâmetro utilizado



CASE — Diferentes pontos de venda em concessionária de transporte

Objetivando inovar a venda de produtos financeiros numa concessionária de transporte, foram selecionados alguns conceitos - com base na Jornada do Usuário e na aderência às Personas - para serem prototipados em alta fidelidade e contextualidade.

Para tanto, foram emitidos bilhetes de capitalização reais nos valores que se desejava testar e levados para serem vendidos no ambiente do usuário, simulando diversos momentos e locais em que o produto poderia ser inserido.

As prototipações foram colocadas em prática ao longo de três dias de trabalho intenso, com protótipos ocorrendo em paralelo e sendo acompanhados pela equipe da empresa contratante.

Os resultados foram muito relevantes, trazendo aprendizados significativos quanto aos locais mais adequados para a divulgação e a venda do produto, além do discurso para comunicação. Neste contexto, a presença dos funcionários da empresa como observadores foi essencial para que se evoluíssem com cada um dos conceitos e acatassem as recomendações de forma construtiva.



Para saber mais sobre essas ferramentas acesse o site:

www.livrodesignthinking.com.br/prototipacao



Projeto Andorinha

Uma experiência muito além do avião

PROTOTIPAÇÃO

Após a fase de Ideação, selecionamos alguns dos conceitos para serem prototipados em alta fidelidade - testados em ambiente real, simulando ao máximo o contexto em que o produto/serviço seria inserido.

Assim, ao tangibilizar e trazer as ideias geradas à realidade, foram abertas discussões a fim de se direcionar uma futura implementação das soluções.

Dentre as diversas ideias geradas, selecionamos para a prototipação aquelas com maior apelo às Personas, tais como: o kit de primeira viagem, a pesquisa de preço via SMS e a oferta de taxi porta a porta.

Uma vez que as ideias foram testadas, seus aprendizados foram incorporados para que, em mais um ciclo de prototipação, fosse proposta a solução final, reduzindo os riscos da sua implementação.

KIT DE PRIMEIRA VIAGEM

Pensando em ensinar ao passageiro iniciante questões importantes sobre a viagem de avião, desenvolvemos um kit para ser entregue a estes clientes, logo após a aquisição da passagem aérea.

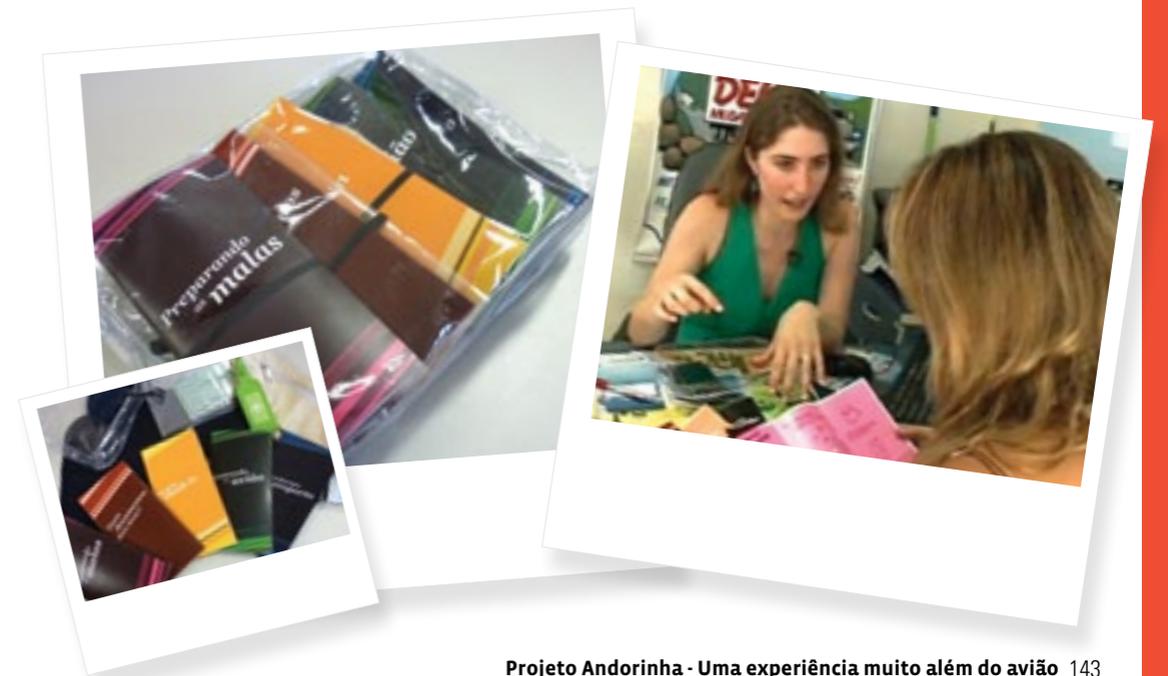
O material informativo foi dividido em 5 etapas, que iam desde a preparação das malas até o desembarque do passageiro em seu

destino final. Com tal divisão, pretendia-se facilitar a comunicação, tornando-a mais prática e de fácil visualização.

A linguagem adotada para os folders foi bastante ilustrativa e objetiva. O vocabulário utilizado no texto foi pensado de maneira que se encaixasse na linguagem cotidiana das classes C e D.

Juntamente com o folder, preparamos para cada etapa um brinde relativo às informações descritas, para que o passageiro começasse a entrar no universo da viagem. Para o momento de arrumação de malas, anexamos um pequeno kit de escova e pasta de dente; já para acompanhar o folder que ensina sobre o interior do avião, separamos brindes que ajudassem o passageiro a relaxar, como um tapa-olho e almofada inflável para o pescoço.

A receptividade do público com o kit foi bastante positiva. Por não conhecerem os trâmites abordados no material, disseram sentir-se mais seguros depois de lê-lo. Os envolvidos na prototipação afirmaram também que a entrega do material é importante, já que encontrar informações sobre o voo é de extrema dificuldade. "As pessoas não explicam, né? Tem que ficar perguntando.", disse uma entrevistada.



PESQUISA DE PREÇO VIA SMS

A divulgação dos valores promocionais de passagens aéreas geralmente é restrita à internet. Na tentativa de aproximar essas promoções dos que não acessam esse canal com frequência, além de avaliar o interesse das pessoas em pesquisar voos através do celular, decidimos prototipar um serviço de busca de passagens aéreas por SMS: enviando um torpedo com o local de destino e o dia no qual pretende viajar, o usuário recebe, em poucos minutos, o nome da companhia aérea e o valor da passagem mais em conta.

Produzimos cartões que explicavam de forma simples o funcionamento do serviço e fomos às ruas divulgá-lo. Como a infraestrutura de suporte não estava implementada, enquanto isso, um membro da equipe MJV encontrava-se no escritório, pronto para receber os possíveis torpedos, pesquisar online a passagem aérea mais em conta e passar a informação ao usuário.

Iniciamos o processo de prototipação próximo à saída do metrô Cinelândia. Contudo, o local se mostrou inadequado, pelo fato de as pessoas passarem com pressa, não estando, portanto, suscetíveis à abordagem. Nos dirigimos então à Praça Floriano Peixoto, onde observamos pequenos grupos conversando, algumas pessoas sentadas e outras caminhando calmamente – um ambiente propício à realização do protótipo.



O resultado foi surpreendente. O conforto de ter o voo mais barato rapidamente em mãos cativou, além de membros das classes C e D, pessoas de classe mais elevada – como duas jovens que, inicialmente, externaram incômodo com a nossa aproximação, mas logo demonstraram interesse no serviço.

Pudemos perceber que aqueles aparentemente mais humildes ficavam resabiados quando escutavam o termo “passagem aérea”, o que indica que viajar de avião não faz parte do seu cotidiano. No entanto, esse desconforto era minimizado quando afirmávamos que voar muitas vezes saía mais barato do que viajar de ônibus – fato que muitos disseram desconhecer.

Enquanto abordávamos pessoas nos bancos, os que estavam sentados ao lado observavam curiosos e acabavam pedindo informações quanto ao serviço. Alguns se mostraram receptivos pelo fato de já estarem pensando em viajar. “Ótimo! Quero muito ir para Salvador nas férias de julho e não comprei minha passagem ainda”, disse um deles.

Vale ressaltar que não houve questionamentos quanto ao envio de SMS, o que nos permite concluir que este serviço faz parte da rotina de membros de todas as classes.

TAXI PORTA A PORTA

Ao longo da fase de Imersão, percebemos que muitas vezes parentes e vizinhos ficam responsáveis por levar ou buscar o viajante no aeroporto, seja por questões orçamentárias ou por segurança. Por outro lado, há também os passageiros que preferem ir de taxi ou por não terem familiares para dar carona, ou por preferirem não pedir favores para os conhecidos.

A fim de garantir um transporte seguro a um preço acessível e, principalmente, sem precisar incomodar terceiros, criamos o serviço “Taxi porta a porta”, através do qual o viajante teria disponível um táxi de uma empresa conveniada para levá-lo de sua residência ao aeroporto, e outro para buscá-lo no aeroporto seguinte e levá-lo ao seu destino final.

Para testar se o serviço seria bem aceito pelo público, entramos em contato com uma agência de viagens e acordamos que, antes de finalizar a compra de passagens aéreas, a atendente ofereceria o “Táxi porta a porta” aos clientes. O protótipo foi realizado por dois dias e o retorno que obtivemos foi bastante positivo – a grande maioria dos clientes abordados requisitou o serviço.

Segundo a atendente, é comum os viajantes ficarem apreensivos em relação aos táxis de aeroportos, principalmente no local de destino. A oferta do serviço se mostrou como uma garantia de segurança e tranquilidade para o viajante.

A SOLUÇÃO PROPOSTA

Após a análise dos resultados da Prototipação, decidimos desenvolver um serviço que integrasse todas as ideias testadas que obtiveram resultados positivos. Além destas, também foram incluídas outras soluções que atendem a demandas específicas observadas durante a fase de Imersão, tais como a grande importância dada à presença da família no aeroporto, o momento da despedida e a preocupação com a mala.

Como resultado, propusemos que o serviço envolvesse o passageiro desde o momento da decisão de viajar de avião até a sua chegada no local de destino, incluindo o desembarque e a ida ao local de hospedagem. A motivação principal do serviço seria a de que, antes do embarque, o viajante e toda a sua família participassem de uma experiência emocional inesquecível, trocando o estresse da espera por algumas horas de diversão em um Centro de Entretenimento.

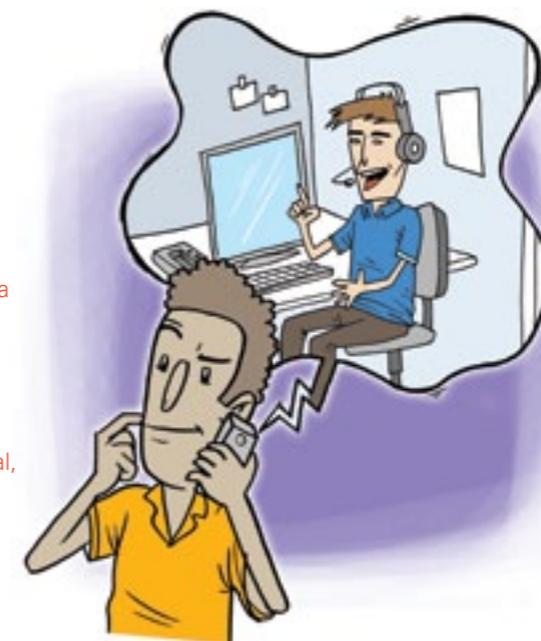
A seguir, uma breve descrição de cada uma das etapas da solução proposta:

1. Agente da companhia aérea distribui cartões que divulgam o serviço de consulta a preços de voos via SMS. No verso do cartão, o passo a passo de como funciona o serviço.

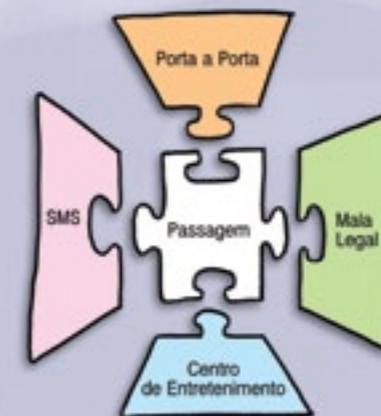


2. Em alguns instantes, o solicitante recebe uma mensagem contendo a menor tarifa disponível para a data que escolheu.

3. Caso deseje, o cliente do serviço pode solicitar que um funcionário da Companhia Aérea ligue para ele, a fim de auxiliá-lo a programar sua viagem ou efetivamente emitir o bilhete. O atendimento não segue um protocolo definido e utiliza linguagem informal, para deixar o viajante o mais a vontade possível.



Durante a ligação, o funcionário da Companhia Aérea oferece opções de serviços complementares à compra do bilhete. Cada um deles consiste num módulo, permitindo ao cliente customizar a experiência de acordo com as necessidades específicas de cada viagem.



4. Quando a oferta é concretizada, o comprador recebe um kit contendo dicas e esclarecendo dúvidas comuns entre os “marinheiros” de primeira viagem. Caso necessário, é possível obter esclarecimentos adicionais por telefone.

Também é oferecido ao viajante um desconto especial para a aquisição de roupas e malas numa popular rede de lojas.



5. Caso tenha escolhido a opção Táxi de Porta a Porta, um motorista busca o passageiro e seus acompanhantes em sua casa e o transporta até o aeroporto no dia do embarque. Na cidade para a qual está viajando, outro carro o espera, a fim de levá-lo ao seu destino final.



6. Se o passageiro tiver optado por visitar o Centro de Diversões, o táxi o leva até lá. Logo na entrada, é possível antecipar o check in e até publicar uma foto desse momento no Facebook ou no Orkut! As malas seguem para o aeroporto, não sendo necessário pensar nelas até a chegada na cidade de destino.



7. Após realizar o check in simplificado, o passageiro recebe seu cartão de embarque e comprovante de bagagens em forma de pulseira. Dessa forma o viajante pode ser facilmente identificado no Centro de Diversões, além de eliminar a possibilidade de perda do bilhete.



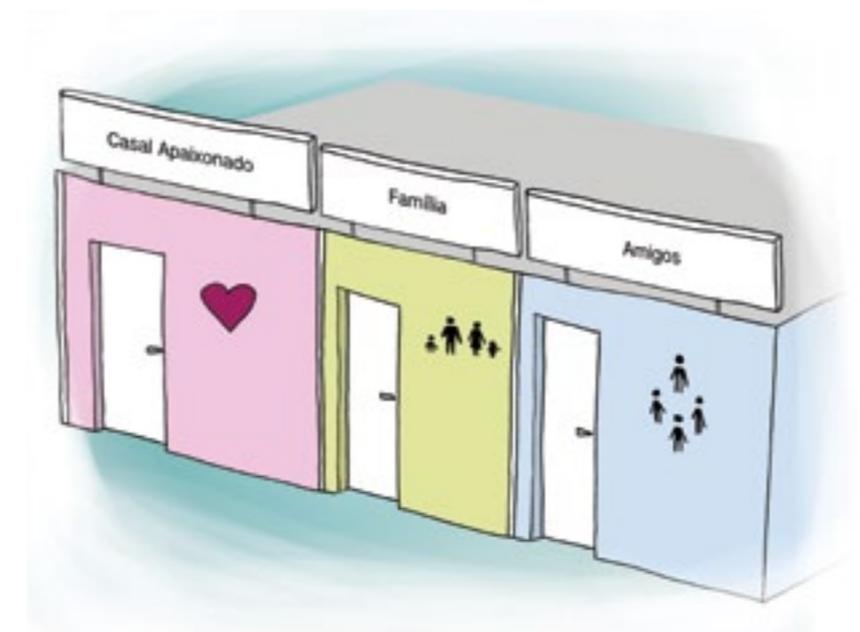
8. Os acompanhantes do passageiro também podem adquirir pulseiras que dão acesso ao Centro de Diversões, assim toda a família se diverte!

9. No Centro de Diversões, a experiência individual de viajar de avião se transforma num dia agradável de lazer, bem perto da família e longe de qualquer preocupação. Lá é possível encontrar simuladores de voos, brinquedos como os dos parques de diversão, videogames, exposições sobre temas ligados à aviação, palestras, shows, lojas, lanchonetes e muito mais!

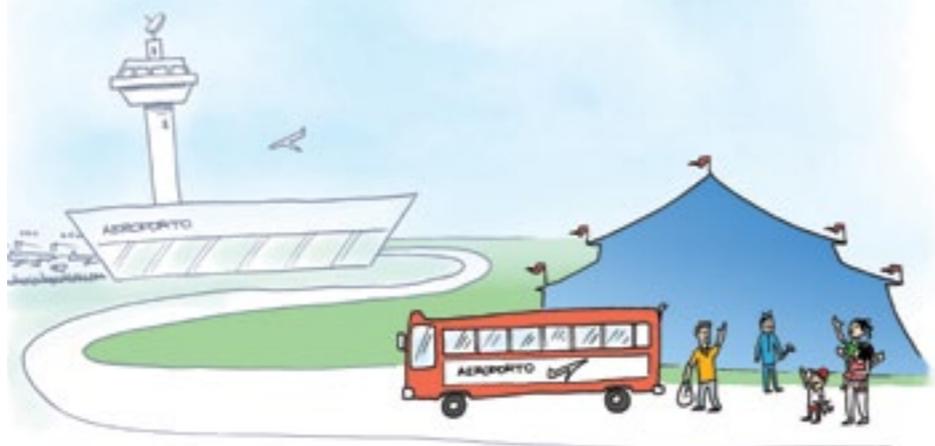


10. Após passar momentos de muita diversão, o passageiro se despede de seus entes queridos. No Centro de Diversões existe um lugar cercado de privacidade e especialmente reservado para isso. Cada sala de despedida possui uma decoração diferente, que pode ser utilizada a depender da ocasião. Há, por exemplo, a sala dos Casais Apaixonados, das Famílias e dos Grupos de Amigos.

Antes de seguir para o aeroporto, é possível passar por um pré-scan, que evita a desagradável situação de ser vistoriado quando a luz do Raio X acende.



11. Enquanto o passageiro segue para o aeroporto em ônibus exclusivos, já com tudo resolvido, sua família e amigos podem continuar aproveitando o Centro de Diversões pelo tempo que quiserem!



12. Ao chegar no aeroporto, um guia orienta o passageiro desde os trâmites de segurança até o avião.



13. Assim que desembarca do avião na cidade de destino, o viajante recebe fotografias dos momentos divertidos que passou junto aos entes queridos no Centro de Diversões. São recordações de horas agradáveis, passadas longe de qualquer estresse!



PROTOTIPAÇÃO NA FEIRA DE SÃO CRISTÓVÃO

Para, mais uma vez, avaliar a receptividade do serviço, nos dirigimos a uma agência de viagens dentro da Feira de São Cristóvão, no Rio de Janeiro. Após acordarmos o uso do espaço, assumimos o papel de vendedores e passamos a oferecer o produto para os clientes que se dirigiam à loja.

Com o intuito de tangibilizar a proposta, produzimos uma peça modular encaixável que continha a representação visual de quatro serviços eleitos para simbolizar o “combo de viagem”: o Taxi Porta a Porta, em que o passageiro já compraria o deslocamento para o aeroporto nas cidades de origem e destino; o “Mala Legal”, em que a bagagem do viajante seria buscada na casa do cliente e despachada no check-in por um funcionário da empresa; o “Dicas de viagem”, onde o passageiro poderia receber informações turísticas sobre a região visitada; e o “Centro de Diversões”, um lugar em que o viajante passaria o dia com a família, como descrito anteriormente.

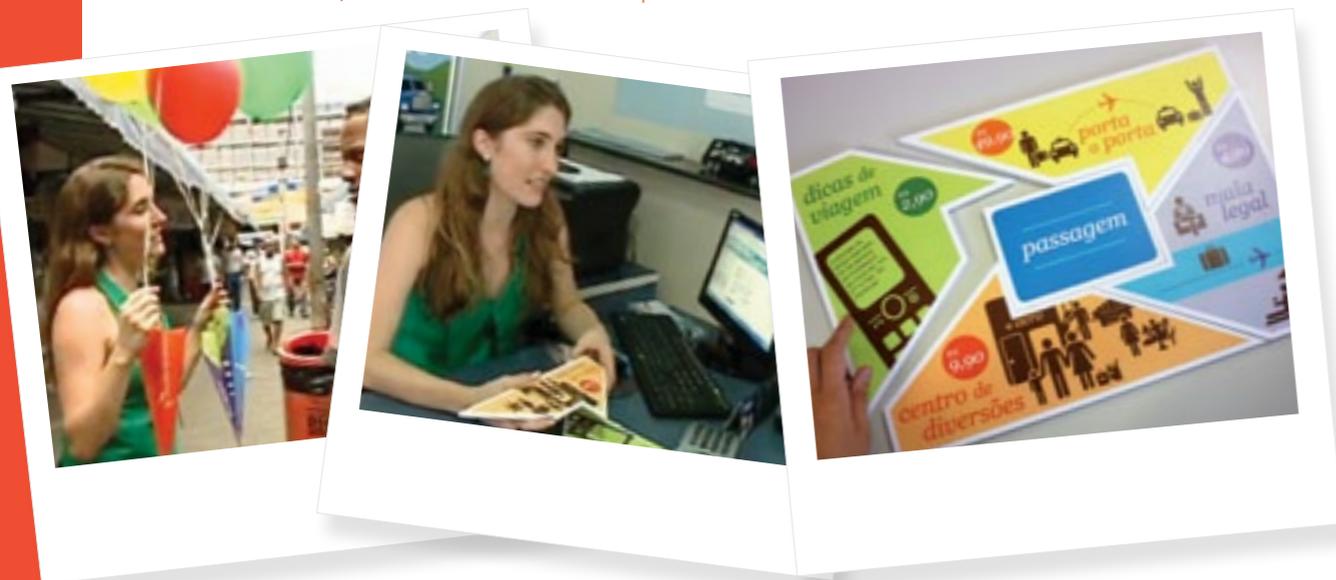
A aceitação do produto foi muito positiva, principalmente no que diz respeito ao Centro de Diversões. Para uma das clientes entrevistadas, por exemplo, o serviço contribuiria para o momento de despedida da família, já que, sempre que vai a Aracaju, sua terra natal, seus filhos e netos fazem questão de levá-la até o

embarque. Segundo ela, seria mais proveitoso ter um dia de lazer com os parentes ao invés de irem todos aguardar à partida dentro do aeroporto.

Para divulgar a oferta do serviço, a equipe distribuiu dentro da feira balões de ar com aviõezinhos de papel fixados em suas extremidades e que continham informações sobre os produtos vendidos. Muitas pessoas se dirigiram à equipe, instigadas pelo teor do “acontecimento” e pediam os aviõezinhos. Em pouco tempo, já havia balões de ar espalhados pela feira, cumprindo o objetivo desejado, de comunicar o serviço.

BENEFÍCIOS DA EXPERIÊNCIA MUITO ALÉM DO AVIÃO:

- Treinar futuros viajantes;
- Proporcionar experiência social que se estende à família;
- Tornar a experiência de viajar de avião um desejo aspiracional;
- Agregar valor à viagem de avião;
- Gerar receita via parcerias;
- Antecipar e facilitar o processo do check-in;
- Tirar as pessoas do aeroporto, evitando terminais lotados de passageiros em períodos de maior movimento;
- Reduzir o estresse da espera;
- Atenuar os efeitos do “caos aéreo”.



Agora que tenho soluções inovadoras, preciso transformá-las em negócio.

Se você chegou até aqui é porque realmente está interessado em entender como inovar na sua empresa. Provavelmente, através da descrição das etapas do Design Thinking, foi possível perceber de que forma é possível colocar o ser humano no centro do processo, tanto para entender o usuário final quanto para envolver os especialistas como colaboradores constantes. Esse olhar para as experiências, sob diferentes perspectivas, permite encontrar soluções inovadoras que estejam em sinergia com as estratégias da empresa. No entanto, após a identificação desses novos caminhos, surge um novo desafio: como levar as soluções cocriadas para o mercado?

O sucesso do Design Thinking não depende apenas do pensamento criativo. Esta prática envolve a implementação e a garantia de que as ideias mantenham sua essência durante todo o processo de desenvolvimento, até sua implementação no mercado.

Recentemente, a ênfase no Design Thinking tem demonstrado fortemente o valor de se aplicar o pensamento criativo no contexto de negócio. Porém, este processo estruturado para geração de ideias não é suficiente para o mercado. Novas práticas estão sendo discutidas e combinam soluções inovadoras com desenvolvimento de novos modelos de negócio por meio de visualizações, artefatos

tangíveis e encenações, com o intuito de unir pessoas de diferentes áreas de atuação e competências na concepção de resultados encantadores. Essas práticas participativas para o desenvolvimento de novos negócios ampliam fronteiras sobre como pensamos e auxiliam nas escolhas das soluções mais inovadoras. O processo de implementação das soluções envolve transformação das ideias inovadoras em novos negócios. Para tanto, o Design Thinking pode ser aliado a outras práticas como Desenvolvimento Ágil, Lean Start-up e Gamificação, levando as soluções mais assertivas rapidamente ao mercado.

Este livro apresenta, por meio do Design Thinking, uma prática participativa e criativa para direcionamentos estratégicos de inovação. Entretanto, você não pode fazer isso sozinho. Mobilize e envolva todos os atores identificados a partir deste livro na descoberta do que já é bem conhecido, ou na concepção de algo novo. Além de dar visibilidade às necessidades latentes, engajar pessoas possibilita que insights se transformem em ações concretas. Para garantir a sinergia do processo de inovação, as diferentes perspectivas devem ser colaborativamente construídas, não sendo suficiente que cada ator traga apenas seu ponto de vista. Necessidades do usuário, novas ideias e oportunidades de negócio devem ser, portanto, mutuamente constituídas.

Insista para que o processo de inovação seja aberto e colaborativo. Reconheça que a inovação envolve descobertas e aprendizado inesperados.

Descubra, colabore, inove!

Equipe MJV

Referências

ARCHER, B. *The nature of research*.
Co-design Journal, 1995, 2: p.6-13.

BITNER, M. J.; OSTROM, A. L.; MORGAN, F. N.
*Service Blueprinting: a Practical Technique for
Service Innovation*
California Management Review, 2008.

BUSINESS WEEK. *Get Creative:
How to Build Innovative Companies*.
In: *BusinessWeek*. 1. ago. 2005.

BUUR, J.; MATTHEWS, B. *Participatory
Innovation*. In: *International Journal
of Innovation Management*, 2008,
vol. 12 n. 3, p. 255-273.

BUUR, J.; SALU, Y. *Designing with
video: focusing the user-centered
design process*. Springer, 2007.

DEMING, W. E. *Out of the
Crisis*. MIT Press, 1986.

DOBLIN. In: *Doblin ten types of
innovation*, 2007. Disponível em:
<[http://www.doblin.com/
AboutInno/innotypes.html](http://www.doblin.com/AboutInno/innotypes.html)>.

ECO, U. *Tratado Geral de Semiótica*.
São Paulo, Editora Perspectiva, 2003.

HALSE, J.; BRANDT, E.; CLARCK, B.; BINDER,
T. *Reharsing the Future*. DAIM Book, 2010.

HEATH, C., HEATH, D. *Switch: How
to Change Things When Change Is
Hard*, Crown Business, 2010.

JONES, J. C. *Metodos de diseno*. Editorial
Gustavo Gili, S. A. Barcelona, 1976.

KANER, S. *Facilitator's Guide to Participatory
Decision-Making*, Second Edition, Wiley, 2007.

KOLKO, J. *Exposing the Magic of Design A
Practitioner's Guide to the Methods and Theory
of Synthesis*. Oxford University Press, 2011.

KRIPPENDORF, K. *On the essential
contexts of artifacts or on the proposition
that "design is making sense (of things)"*.
Design Issues, 1989, ano 5 (vol. 2), p. 9-39.

MATTELMÄKI, T. *Applying probes - from
inspirational notes to collaborative insights*.
CoDesign, 2005, ano 1 (vol. 2): p. 83-102.

MATHEWS, B. *Studying design: an
interpretative and empirical investigation
of design activity*. Brisbane, Australia,
University of Queensland, 2004.

MINDTOOLS (Org.). *The Reframing Matrix:
Generating different perspectives*. Disponível
em: <[http://www.mindtools.com/pages/article/
newCT_05.htm](http://www.mindtools.com/pages/article/newCT_05.htm)>. Acesso em: 24 out. 2011.

RAMPINO, L. *The Innovation Pyramid: a
Categorization of the Innovation Phenomenon
in the Product-design Field*, *International
Journal of Design*, vol. 5, n.1, 2011.

SIMONSEN, J.; KENSING, F. *Make room for
ethnography in design!* *Journal of Computer
Documentation*, vol. 22, n. 1, 1998, p.20-30.

SLEESWIJK VISSER, F.; STAPPERS, P.J.;
VAN DER LUGT, R.; Sanders, E.B.N.
Contextmapping: Experiences from practice.
CoDesign, 2005, ano 1 (vol. 2), p.119-149.

STERNBERG, R. J. (2006). *A Duplex Theory
of Love*. In: R.J. Sternberg e K. Weis, Editors,
The new psychology of love, Yale University
Press. New Haven, 2006, p. 184-199

SLEESWIJK VISSER, F.; STAPPERS, P.J.
*Sharing user experiences in the product
innovation process: participatory design
needs participatory communication*. *Journal
of Creativity and Innovation Management*,
2007, ano 16 (vol. 1), p.35-45.

SLEESWIJK VISSER, F. *Bringing the everyday
life of people into design*. Doctoral dissertation
Technisch Universiteit Delft, 2009.

STERNBERG, R. *The Triangle of Love:
Intimacy, Passion, Commitment*.
New York: Basic Books, 1988.

STICKDORN, M.; SCHNEIDER, J.
This is Service Design Thinking.
BIS Publishers. Amsterdam, 2010.

WASSON, C. *Ethnography in the
field of design*. *Human organization*,
2000, ano 59 (vol. 4), p.377-388.



Maurício José Vianna e Silva

Engenheiro de Computação pela PUC-RJ (1990), Mestre em Ciência da Computação pelo IIT - Illinois Institute of Technology (1992) e Doutor em Ciência da Computação pelo IIT (1995). Como consultor trabalhou para: Chicago Board of Trade Clearing Co.(USA), Performance Computing Inc.(USA), Miller&Fairchild Inc.(USA), R&R Donnelley (USA), Banco Boavista, Secretaria Municipal da Fazenda do Rio de Janeiro, Telefônica Celular, Claro, Vivo, Oracle e Bradesco Seguros. Participou do desenvolvimento da ferramenta CASE (PC-Case) no IBPI. Possui vários trabalhos técnicos publicados em conferências internacionais do IEEE e ACM, na área de orientação à objetos e banco de dados. Atualmente vem desenvolvendo projetos nas áreas de Mobile VAS, Inovação em seguros de Auto/Saúde e Sistemas Sociais.



Ysmar Vianna e Silva Filho

Engenheiro Elétrico pelo ITA (1966), Mestre em engenharia Elétrica e Ciência da Computação pela UCB - Universidade da Califórnia em Berkeley (1969), Ph.D. em Ciência da Computação pela UCB (1972). Com extensa carreira universitária, foi pioneiro em computação no Brasil, tendo participado como instrutor da COPPE/UFRJ da instalação do primeiro computador da Universidade em 1967. Criou o curso de Informática da UFRJ, foi o chefe do Departamento de Ciência da Computação e Diretor do NCE/UFRJ.

Foi consultor do CNPq e CAPES, tendo participado durante vários anos como membro do Comitê Assessor do CNPq. Como consultor atuou em projetos de elaboração de planejamento de informática para os institutos associados do CNPq, implantação de Metodologias de Desenvolvimento de Sistemas para Cia. Vale do Rio Doce, BANESE, OAS, Banco Econômico, BR Distribuidora, no desenvolvimento de sistemas para a Embraer, INPI, HU da UFRJ, e na elaboração de amplo estudo para a EMBRATEL sobre o uso de telecomunicações no setor de Transporte.



Isabel Krumholz Adler

Designer estrategista, formada pela ESDI /UERJ com mestrado na TU Delft, Holanda, e MBA Executivo na COPPEAD. Trabalhou como gerente de projetos e designer de interação na Microsoft, Estados Unidos e como pesquisadora de usuários na Océ, Holanda. Gosta de entender o negócio de seus clientes e mergulhar no contexto dos usuários para, assim, identificar padrões e oportunidades para inovação.



Brenda de Figueiredo Lucena

Mestre em design pela PUC-Rio, graduada em design com ênfase em Comunicação Visual e Projeto de Produto pela ESDI/UERJ, estudou mídias digitais na escola de design alemã HfG Schwaebisch Gmuend.

Com experiência profissional que varia entre design gráfico, de interfaces e de produto, já trabalhou para empresas como Motorola, Globo.com, Ana Couto Branding & Design e Fünfwerken Agentur, na Alemanha. Atualmente trabalha gerenciando projetos de design estratégico para inovação na MJV.



Beatriz Russo

Designer pela Faculdade da Cidade (RJ), especialista em Fatores Humanos e mestre em Design Centrado no Usuário pela PUC-Rio, e Doutora em Experiência Emocional pela Universidade Tecnológica de Delft, Holanda. Trabalhou como consultora e pesquisadora para empresas como Philips, Sara Lee, Motorola, Tom Tom, e Souza Cruz, mapeando o contexto e desenvolvendo estratégias para gerar melhores experiências.

Sobre a MJV

A MJV é uma empresa especializada em gerar soluções de negócio, diversas e diferenciadas. O que fazemos é auxiliar nossos clientes a criarem e adaptarem estratégias e processos, a partir do desenvolvimento de uma cultura de inovação focada no aspecto humano, que se traduza em resolução de impasses e na geração de novas oportunidades de negócio.

Para obter tais resultados, aplicamos métodos colaborativos e generativos do Design Thinking, conciliando-os à visão de mestres e doutores em áreas tão diversas quanto antropologia, tecnologia da informação, administração, marketing, design e artes, a fim de alcançar, em cada contexto, não apenas as melhores respostas sobre como fazer, mas também sobre o quê deve ser feito.

Para a MJV, as ideias inovadoras – as que de fato estabelecem novos parâmetros para o mercado – precisam ser cultivadas. Isto é o que nossos mais de 300 consultores vem fazendo ao longo dos últimos 15 anos: por em prática a premissa de que um problema nunca pode ser resolvido através da mesma forma de pensar que o originou.



Rio de Janeiro

Av. Marechal Câmara, 160
Gr. 206 - Centro
20020-080 Rio de Janeiro - RJ
Tel.: +55 21 2532 6423
4004 0435 ram.6423
e-mail: mjv@mjv.com.br

São Paulo

Rua Helena, 280
Gr. 1103 - Vila Olímpia
04552-050 São Paulo - SP
Tel.: 4004 0435 ram.6423
e-mail: mjv@mjv.com.br

www.consultoriadesignthinking.com.br

A partir da concepção deste livro, estende-se aos seus potenciais leitores uma visão inicial das etapas inerentes à abordagem de Design Thinking, aplicada em projetos de inovação. O objetivo deste material é propagar em nosso país a cultura do design como uma ferramenta estratégica para as empresas, bem como a percepção de que a possibilidade de retorno financeiro está, muitas vezes, atrelada à capacidade de abordar as mesmas questões por novos ângulos.

A proposta de envolver tanto clientes como usuários nas etapas do processo de desenvolvimento das soluções é altamente recomendável para atingir resultados de fato eficientes; da definição do direcionamento à Imersão; do reposicionamento à Ideação; da Prototipação à Implementação. Acredita-se que as melhores soluções são aquelas construídas colaborativamente, através do somatório das diferentes perspectivas, experimentadas sob diversas óticas.

Para saber mais:

www.livrodesignthinking.com.br

ISBN 978-85-65424-00-4



9 780565 424004