

Guia de Facilitadores



DESIGN THINKING E DESIGN SPRINT

no Serviço Público



ANVISA
Agência Nacional de Vigilância Sanitária

Enap



ANVISA
Agência Nacional de Vigilância Sanitária



Sumário

1.	Apresentação	8
2.	Papel do Facilitador	12
3.	O que são Problemas Complexos?	20
4.	O que é Inovação?	28
5.	O que é Design Thinking?	34
6.	O que é Design Sprint?	44
6.1.	Visão Geral	50
6.2.	Resumo dos dias	52
6.3.	Preparação do <i>sprint</i>	60
6.4.	Após o <i>sprint</i>	100
7.	Referências Bibliográficas	108

1. Apresentação



1. Apresentação

O presente guia é resultado do esforço conjunto de pessoas apaixonadas pela inovação e busca contribuir para a geração de capacidades estatais por meio da estruturação e disseminação de abordagens e métodos inovadores que promovam um olhar mais empático, criativo e ágil na atuação do setor público brasileiro.

Esse material faz parte do Kit de Ferramentas do primeiro Curso de Facilitadores em Design Thinking e Design Sprint da Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa), ministrado pelo Setec Consulting Group por meio da parceria firmada com a Escola Nacional de Administração Pública (Enap).

O conteúdo deste guia é destinado a gestores, profissionais do setor público, equipes de laboratórios de inovação e estudantes de todas as áreas que possuem o objetivo de atuar como facilitadores e agentes de mudança para melhoria de serviços públicos.

Inovar não é uma tarefa simples e tempo é fundamental para transformar boas ideias em resultado. Também é sabido que ideias surgem a todo momento e descobrir

quais são realmente boas com uma abordagem prática e consistente é um dos grandes desafios de quem deseja inovar.

Esse material associa conceitos e ferramentas do Design Thinking com práticas e métodos inspirados no pensamento ágil para lhe ajudar a compreender, planejar, organizar e conduzir sessões de Design Sprint para acelerar o processo de inovação com técnicas que podem ser aplicadas ao setor público de uma forma versátil, adaptada a cada tipo de desafio e à disponibilidade de recursos.

Esse guia deve ser utilizado com o Kit de Ferramentas, que possui uma lista com todos os modelos para as atividades práticas, e com o Modelo de Workshop, que serve como suporte ao facilitador nas atividades que iremos explorar neste material.

Facilitador é alguém que ajuda um grupo de pessoas a compreender os seus objetivos comuns, auxiliando-os a planejar como alcançar estes objetivos

O facilitador deve gerar consciência, sensibilização e ação através da criação de um ambiente seguro e de confiança

O facilitador deve desenvolver habilidades de escuta, incluindo capacidade de parafrasear, de organizar uma conversa, de acalmar os ânimos, de equilibrar a participação e de abrir espaço para os membros do grupo mais reticentes

É fundamental que o facilitador tenha conhecimento e habilidade suficiente para instigar a criatividade do grupo, ao invés de suprimi-la. Um facilitador de sucesso deve respeitar todos os membros do grupo e ter consciência das várias “camadas” de realidade existentes em um grupo humano

O facilitador precisa entender as crenças limitantes, mas principalmente desenvolver a consciência do grupo sobre a existência delas e seu impacto
- Crenças são paradigmas e podem, até mesmo por consenso, frear a inovação e mudança de comportamento

2. Papel do Facilitador



2. Papel do Facilitador

O facilitador é um agente de transformação que tem a missão de conduzir uma equipe ao longo de um desafio de inovação.

Seu trabalho no contexto do Design Thinking e do Design Sprint é apoiar a todos ao longo do processo por meio de técnicas e ferramentas que possibilitem conduzir o pensamento e a discussão em direção aos objetivos comuns de forma mais eficaz e eficiente.

Nessa jornada o facilitador deve planejar, preparar, treinar e direcionar a equipe do projeto, mantendo-se imparcial no tocante às decisões. Para garantir essa isenção e testar realmente sua capacidade em mobilizar pessoas, sugerimos que você conduza projetos em outras áreas que não a sua, apesar disso não ser um impedimento para a facilitação.

Conhecer o processo e ter o domínio das técnicas é importante, mas não o suficiente para garantir bons resultados. Também é fundamental que o facilitador possua (ou desenvolva) algumas habilidades específicas.

Confira o perfil e algumas características de um bom facilitador:

1. Saber ler o ambiente, as pessoas e as relações de poder
2. Ser curioso
3. Compartilhar o conhecimento
4. Saber planejar
5. Saber que planos falham
6. Sempre aprender com a equipe
7. Criar ambientes harmoniosos e produtivos
8. Identificar e romper paradigmas e crenças limitantes
9. Causar desequilíbrio positivo
10. Desafiar a equipe
11. Saber correr riscos

Se você está começando ou se ainda é um facilitador pouco experiente recomendamos que as primeiras iniciativas de facilitação sejam realizadas em conjunto ou sob a supervisão de um especialista ou de um facilitador mais experiente, mas não desista e não deixe de praticar se você precisa ou se realmente deseja atuar como um facilitador de Design Thinking ou de Design Sprint em sua organização.

Comece por pequenas iniciativas em ambientes controlados e se dedique. Faça sua parte e confie no método!

Aqui valem algumas dicas para você que atua como facilitador, seja pouco ou muito experiente. Por exemplo, vale entender o desafio e suas complexidades, ou seja, ter claro se o problema é elegível para um tema de Design Thinking ou Design Sprint.

É muito comum que organizações que adotam essas abordagens comecem a utilizá-las a todo instante e para todo tipo de problema. Isso deve ser evitado, pois não existe fórmula mágica.

Também vale entender o papel e o interesse das pessoas que compõem o time e com isso criar pactos em torno da agenda e das entregas, pois é sabido que as pessoas se motivam (intrinsecamente) pelo senso de escolha, competência, significado ou progresso.

Acredite, o maior desafio de um projeto (e o mais gratificante em se superar) é o exercício de entendimento do interesse de cada pessoa e como envolvê-las positivamente. Ao final, todos saem satisfeitos se o facilitador cumpre seu papel, pois todos deram o máximo de seu potencial.

Dada essa atenção às pessoas (no Design Thinking e na facilitação) vale sempre lembrar de fazer contato visual com o time, falar com a pessoa (e não para a pessoa) e conduzir em ritmo adequado cadenciando o desafio e o nível de entendimento para evitar ansiedade ou perda de interesse.

Entender o gatilho das partes interessadas e compartilhar um propósito comum torna muito mais fácil evoluir e garante foco ao longo da jornada.

Estabeleça senso de urgência e defina metas de longo e curto prazo. Para cada um dos avanços e objetivos alcançados celebre as pequenas vitórias, empodere as pessoas para a mudança e compartilhe o conhecimento coletivo.

Por último, mas não menos importante:

Tenha um plano A e um plano B para cada encontro. Se possível, tenha um plano C.

Agora, vale também lembrar o que um facilitador NÃO deve fazer (ou pelo menos deve evitar nas sessões de facilitação).

Invariavelmente existem algumas situações de conflito na condução de um projeto. Nesses momentos um bom facilitador não deve fazer vista grossa, postergar conversa e não ouvir os dois lados envolvidos.

Não pode deixar de estimular o diálogo, ignorar sinais comportamentais e jogar responsabilidade para terceiros. Além disso, quando em conflitos, deve evitar tomar partido, mostrar-se inseguro e não se posicionar como líder. Por isso, monitorar esses comportamentos e estar muito bem preparado é fundamental. O exercício de facilitação é tudo, menos trivial.

A condução de projetos de Design Thinking e Design Sprint é uma das formas de promover uma mudança cultural nas organizações e é para isso que serve este guia, para lhe ajudar a estruturar e a dar passos mais seguros rumo à inovação.

Destacaremos a seguir alguns conceitos e dicas importantes que todo facilitador precisa saber para lhe ajudar nessa jornada.



3. O que são Problemas Complexos?



3. O que são Problemas Complexos?



Para cada problema complexo existe uma resposta clara, simples e errada.¹



Um problema pode ser definido como aquilo que gera desconforto e tem uma solução (conhecida ou não). É uma condição não satisfatória que pode ser resolvida.

Um problema complexo, adicionalmente, é aquele que possui diversas situações combinadas e fatores diversos que tornam o cenário mais inadequado para busca de soluções. De tal forma, pode possuir mais de uma forma de ser resolvido com cada solução possuindo particularidades no resultado final. Assim, possivelmente as soluções irão interagir entre si.

¹MENCKEN, Henry Louis *Prejudices: Second Series*. São Paulo: Publicado por Alfred A. Knopf, 1920. p. 158

Como muitos fatores afetam o resultado e existem diversas soluções que podem ser aplicadas ou combinadas, é difícil prever o resultado quando enfrentamos um problema complexo.

A resistência das pessoas em doarem sangue pela primeira vez é um bom exemplo de problema complexo. Existem diferentes perfis, com diferentes motivos e causas distintas para não doação de sangue. Além disso, não existe uma única solução – e sim um conjunto delas para o melhor resultado possível.

Existem problemas que são complicados, mas não são complexos. Como a construção de uma ponte, por exemplo. Pode não ser fácil saber projetar e construir essa obra, mas a partir do momento que você conhece o terreno, os materiais, os cálculos e as formas de construção, é possível prever como elas interagem entre si em condições normais e prever resultados com segurança. Mas como identificar e classificar os tipos de problemas?

De acordo com o framework Cynefin (Figura 1), os problemas podem ser categorizados em: simples, complicados, complexos e caóticos.



Figura 1 – Modelo CYNEFIN

Fonte: Adaptada de SNOWDEN² (2000)

Esse modelo foi desenvolvido pelo cientista e filósofo David Snowden, antigo diretor do instituto IBM para Gestão do Conhecimento, para representação de diferentes cenários organizacionais.

² SNOWDEN, D. "Cynefin: a sense of time and space, the social ecology of knowledge management," in *Knowledge Horizons: The Present and the Promise of Knowledge Management*, eds C. Despres and D. Chauvel (Boston: Butterworth-Heinemann), 2000. p. 344

Os contextos Simples e Complicado estão relacionados a um ambiente mais ordenado e controlado, onde as relações de causa e efeito são mais claras ou determinadas, e as respostas corretas podem ser construídas com base em fatos e dados.

O contexto Simples é permeado por exemplos de melhores práticas, e as relações de causa e efeito não só são conhecidas, como também evidentes.

Já o contexto Complicado é o domínio dos especialistas, no qual a relação entre causa e efeito exige algum grau de análise com mais profundidade demandando conhecimentos específicos.

Os contextos Complexo e Caótico não são ordenados e não há uma relação clara (ou conhecida até o momento) entre causa e efeito, dependendo não só de mais fatos e dados, mas também de intuição.

O contexto Complexo é o domínio no qual as relações entre causa e efeito não são claras e só podem ser percebidas com base em experimentação. A abordagem adotada é, então, iterativa e orientada para testes.

Já o contexto Caótico é o domínio da emergência e da resposta rápida, no qual buscar uma resposta certa é inútil. As informações disponíveis não serão suficientes para entender o cenário e a construção de soluções passa prioritariamente pela tratativa do efeito no menor espaço de tempo possível.

O primeiro desafio de um facilitador é identificar o tipo de problema que será trabalhado e para que você identifique um cenário que tipicamente promove oportunidades associadas a problemas não triviais você pode usar a sigla VUCA.



Figura 2 – Situações VUCA
Fonte: Elaborada pelo Autor (2018)

A utilização desse termo começou no final dos anos 90 e teve origem no vocabulário militar. VUCA é uma sigla utilizada para descrever ou refletir sobre a volatilidade (volatility), incerteza (uncertainty), complexidade (complexity) e ambiguidade (ambiguity) das condições e situações gerais.

O pensamento para resolver um problema complexo precisa levar em conta as diversas variáveis e interações entre elas. A premissa, quando enfrentamos esse tipo de problema, é que precisamos de agilidade, interatividade e iteratividade com as partes interessadas para proposição e refinamento das soluções. Nesse cenário, não existe solução ideal, somente soluções ótimas dentro de algumas condições de contorno.

E é nesse cenário que o uso de abordagens e métodos que promovam empatia, colaboração, integração, criatividade, divergência, convergência e orientação para prototipação e testes, se faz necessário. O Design Thinking e o Design Sprint são formas de se encarar esses problemas de forma eficaz e eficiente, em busca de inovação.

4. O que é Inovação?



4. O que é Inovação?

A etimologia da palavra inovação, a partir da origem no latim: *innovatio*, significa “renovação”. O prefixo *in*, quando aplicado no termo *innovatio*, significa introduzir novidade, ou seja, fazer algo novo ou algo diferente do que era antes.

Um ponto importante para esclarecimento é a análise da diferença entre “inovação” e “invenção”. Invenção está associada a pioneirismo e se caracteriza como a primeira ocorrência de uma ideia de um novo produto ou processo. Inovação é a aplicação prática de uma invenção, seja com objetivo social ou financeiro. Se um produto foi criado, até mesmo patenteadado, significa que houve uma invenção.

No setor privado o processo de inovação está muito associado a recriação de modelos de negócio e construção de novos mercados que vão ao encontro de necessidades humanas não atendidas e assim geram valor. É sobretudo selecionar e executar as ideias certas, trazendo-as para o mercado (Silva, et al., 2012)³.

³ SILVA, M. J. V. E. et al. *Design thinking: inovação em negócios*. 1º. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012. 162 ISBN 978-85-65424-00-4.

Contudo, inovar não é uma tarefa fácil e muitas inovações no mercado privado, mesmo que partam de boas ideias, não chegam a alcançar os resultados desejados.

Para o contexto do setor público, inovação pode ser entendida como o desenvolvimento de novos ou melhores meios de construir valor público para sociedade (OCDE, 2017)⁴.

Dentro desse conceito a inovação se manifesta de diversas formas a partir do público que pretende gerar algum valor: no redesenho de serviços públicos mais adequados às demandas dos cidadãos, na implantação de um instrumento legal mais efetivo e aderente à realidade do problema público que se busca solucionar, na construção de novas formas de diálogo e interação com a sociedade.

Para podermos diferenciar os tipos (ou dimensões) da inovação, Abraham (2011)⁵ estabelece que os níveis de mudanças e os impactos gerados são dois importantes aspectos a serem considerados. O nível de mudança diz respeito ao tamanho da transformação proposta e o impacto onde ela ocorre.

⁴ PARIS. Ocde. Ocde (Org.). *Fostering innovation in the public sector*. 2017. Disponível em: <<https://www.oecd.org/gov/innovative-government/fostering-innovation-in-the-public-sector-9789264270879-en.htm>>. Acesso em: 13 de julho de 2018

⁵ ABRAHAM, Márcio & Bonacorci, Ricardo. *Explosão da Inovação: Aprenda e Inove de Forma Explosiva*. São Paulo: Setec Editora, 2011

Dessa forma, podemos ver as dimensões da inovação conforme a figura a seguir:

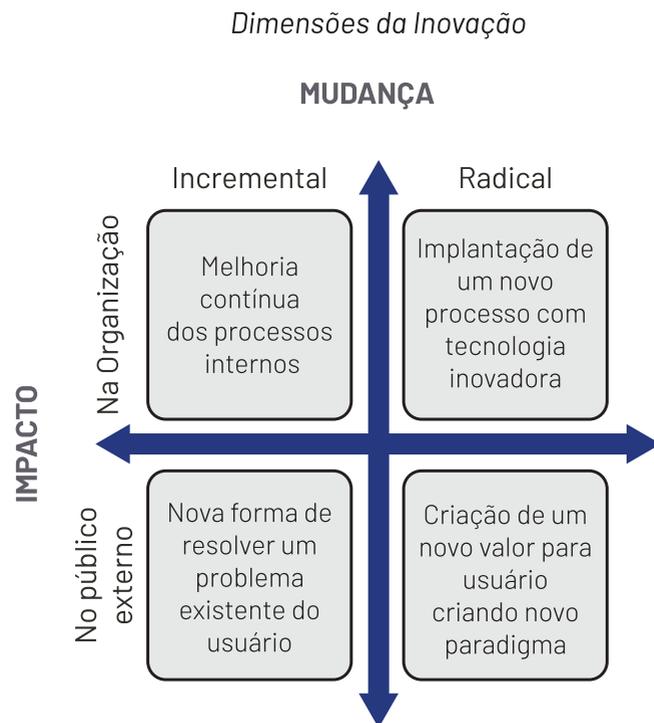


Figura 3 – Dimensões da Inovação

Fonte: PADOVANI & ABRAHAM (2011)⁶

No primeiro quadrante, vemos a interface entre impacto na organização e uma mudança incremental. Em geral, essas melhorias estão relacionadas à otimização dos processos internos, focando na redução de desperdícios, na redução de custos e na melhoria do nível de serviço.

⁶ ABRAHAM, Márcio & Bonacorci, Ricardo. Explosão da Inovação: Aprenda e Inove de Forma Explosiva. São Paulo: Setec Editora, 2011 p.56

No segundo quadrante (linha superior, à direita), apresentamos a interface entre mudança radical e impacto na organização, sem afetar de forma direta os usuários. Tipicamente se trata de uma nova tecnologia para os processos internos.

O terceiro quadrante (linha inferior, à esquerda) está mais focado nas soluções e serviços prestados pela organização, já que tem impacto direto nos usuários. Diz respeito a propor novas abordagens para problemas antigos.

Por fim, o quarto quadrante é aquele que gera menos dúvidas conceituais. Não há questionamentos sobre as inovações radicais que impactam diretamente os usuários externos de uma organização. Estamos tratando da criação de uma nova proposta de valor em um novo paradigma que muda completamente a realidade das partes envolvidas.

Ou seja, a inovação não deve ser percebida exclusivamente como uma questão que compete às empresas privadas. Pelo contrário, tem sido crescentemente compreendida como estratégica para um Estado que busca ser mais responsivo às demandas da sociedade contemporânea. Sociedade essa cada vez mais informada, atuante e em busca de soluções para problemas complexos, que exploram o potencial de transformação e modernização do poder público.

5. O que é Design Thinking?

O design como disciplina de inovação tem por objetivo promover bem-estar na vida das pessoas por meio do atendimento de suas necessidades com a proposição e entrega de melhores experiências. Dessa forma, o designer enxerga como um problema tudo aquilo que prejudica ou impede a experiência emocional, cognitiva e estética do usuário fazendo com que sua principal tarefa seja gerar soluções a partir da necessidade humana.

Os problemas que afetam o bem-estar das pessoas são de natureza complexa, e dessa forma dependem de uma abordagem que passa pelo entendimento profundo de suas necessidades para proposição de soluções mais assertivas e desejáveis.

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

O Design Thinking, então, se refere à maneira de pensar do designer, que utiliza um tipo de raciocínio pouco convencional no meio empresarial ou no campo das políticas públicas: o pensamento abduutivo. 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.

Vale lembrar a frase atribuída a Albert Einstein: “Não se pode solucionar problemas com o mesmo tipo de pensamento que os criou”. Abduzir e desafiar a forma como as coisas são feitas compõe a base do Design Thinking. É através do pensamento abduutivo que o designer constantemente desafia padrões, desfazendo paradigmas, e transformando-os em oportunidades para a inovação. É essa habilidade, de se colocar além do pensamento lógico e dedutivo, que faz com que o designer esteja preparado para cenários complexos, contando com intuição, para se manter “fora da caixa”.

“Design Thinking” está mais para a forma de pensar do Designer que para o projeto do pensamento.

O Design Thinking propõe que um novo olhar seja adotado ao se endereçar problemas complexos, um ponto de vista mais empático que permita colocar as pessoas no centro do desenvolvimento de um projeto e gerar resultados que são mais desejáveis para elas, mas que ao mesmo tempo sejam tecnicamente possíveis de serem transformados em realidade e viáveis de serem sustentados no contexto organizacional.

Em suma, o Design Thinking é a aplicação da forma de pensar do design para resolução de problemas complexos. Uma abordagem focada no ser humano que vê na multidisciplinaridade, na colaboração e na tangibilização de pensamentos e processos, caminhos que levam a soluções inovadoras.

A principal contribuição do Design Thinking para o serviço público está no olhar do cidadão, pois os serviços costumam ser pensados e projetados primeiro sob o ponto de vista do sistema, das regras e de suas limitações, e só depois sob o ponto de vista do usuário e da sociedade.

Com o Design Thinking buscamos formas de construção mais colaborativas, criativas e centradas no ser humano e essa abordagem se adequa à realidade da gestão pública por possibilitar a resolução de problemas complexos de forma inovadora e capaz de gerar valor para o cidadão, conhecendo mais a fundo a realidade das pessoas através da empatia com uma profunda imersão na realidade do usuário.

Você poderá encontrar diferentes formatos e etapas para ilustrar o processo do Design Thinking, dependendo do foco de atuação de quem os formulou ou utiliza.

A seguir apresentaremos o modelo utilizado pelo Laboratório de Ideias da Anvisa, que compreende três etapas, com momentos de divergência e convergência, que você deve conhecer e percorrer como um facilitador.

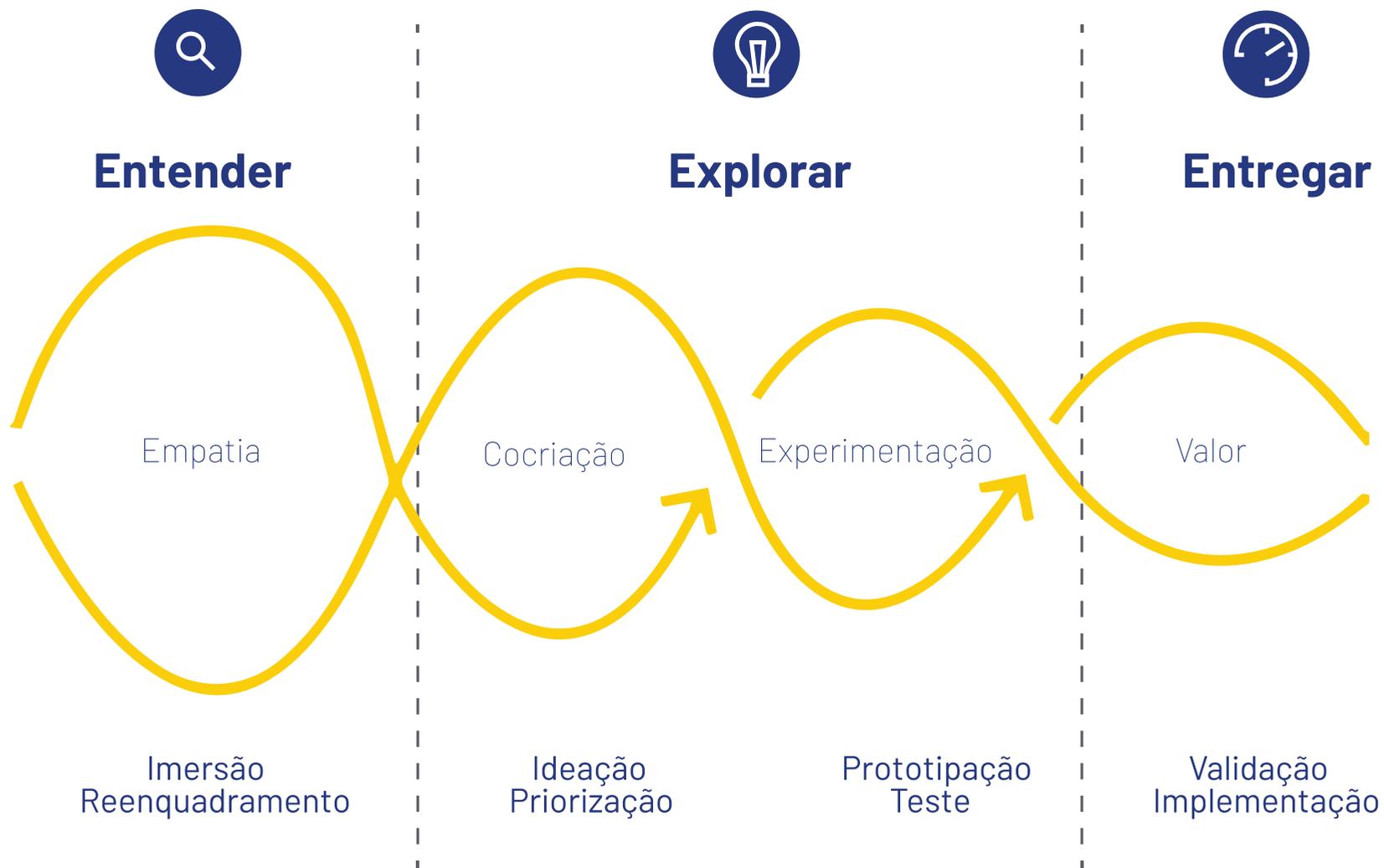


Figura 4: Modelo Design Thinking Laboratório de Ideias Anvisa
Fonte: Laboratório de Ideias Anvisa (2018)

Entender: O Design Thinking exige grande atenção nas pessoas através da observação e conhecimento de suas necessidades. Somente assim podemos, de fato, entender o que precisam. Nessa etapa você deve garantir que os dados relevantes sobre o problema sejam levantados e analisados e que os usuários (sejam internos ou externos) estejam mapeados e sejam ouvidos. O princípio por trás desta etapa é a empatia, que se materializa por meio da imersão nas necessidades e na jornada do usuário para reenquadramento e definição do problema.

Explorar: Problemas complexos exigem soluções criativas e inovadoras. Nessa etapa você deve garantir que uma variedade de possíveis soluções sejam avaliadas, construídas e testadas do ponto de vista do usuário. Essa etapa se norteia pela cocriação e pela experimentação para tangibilizar as ideias e diminuir a incerteza no processo de inovação, por meio da ideação, priorização, prototipação e teste.

Entregar: Não existe inovação sem a criação e entrega de valor. Dessa forma, você deve organizar, comunicar e planejar a validação, a implantação e sustentação das soluções criadas. O modelo utilizado pelo Laboratório de Ideias da Anvisa incorpora essa etapa e reflete preocupação com a geração de valor para o cidadão e a sociedade.

6. O que é Design Sprint?



6. O que é Design Sprint?

Desenvolvido pelo Google Ventures, o Design Sprint é uma maneira ágil de conceituar e tangibilizar uma ideia, um produto ou serviço, através de seus requisitos e funcionalidades em um curto espaço de tempo. São cinco dias de intenso trabalho, juntando práticas de estratégia de negócios, inovação, ciência do comportamento e, claro, Design Thinking.

O principal objetivo é comprimir em apenas uma semana de trabalho as idas e vindas de um projeto que tipicamente demoram meses. O Design Sprint confere a capacidade de construir e testar ideias em apenas 40 horas. Ao final da semana de trabalho, temos um protótipo construído e testado.

Enquanto o Design Thinking é o conceito que permeia o mapa mental do facilitador e do time, o Design Sprint é a forma sugerida de se organizar a equipe para propor e testar soluções num curto espaço de tempo.

Dessa forma, o Design Sprint propõe uma estrutura e formato para o Design Thinking, sendo realizado por uma pequena equipe, onde os resultados dos testes com

base em um protótipo definirão a direção da equipe no projeto.

A entrega de pequenos lotes de valor num curto espaço de tempo e o ciclo construir, medir e aprender são a base da metodologia Lean Startup descrita no livro homônimo escrito por Eric Ries⁷ que fundamenta e permeia o Design Sprint. O conceito soa bem simples: construa uma solução, coloque-a no mundo real, meça as reações e comportamentos dos usuários, aprenda com isso e use o que aprendeu para construir algo melhor. Repita, entendendo se é preferível incrementar, pivotar (mudar a direção do projeto) ou recomeçar do zero, até ter algo que os usuários realmente desejam. O foco não é desenvolver o produto final, mas sim um protótipo testável que gera algo muito mais importante do que um novo produto ou serviço: **O aprendizado.**

O Design Sprint é uma abordagem participativa na qual as equipes da organização, envolvidas e impactadas pelo problema, criam soluções conjuntamente. No Design Sprint não se encomenda a terceiros uma solução, mas tudo é construído de forma colaborativa criando maior capacidade de inovação dentro da instituição.

Há muitas maneiras de utilizar um *sprint* de design. Uma delas é usar esse método para propor uma solução para um problema complexo, sem partir de algo existente. Isso funciona bem quando você está

⁷ RIES, Eric. A Startup Enxuta: The Lean Startup. São Paulo: Leya, 2012

explorando oportunidades com o objetivo de chegar a ideias originais que, finalmente, serão testadas no mundo real - por exemplo, se precisamos entender como podemos garantir que as novas gerações façam imunização por vacina de seus filhos e parentes sem mesmo terem vivenciado algumas dessas doenças.

Você também pode usar o Design Sprint para realizar um ciclo de atualizações, expandindo uma solução existente ou explorando novas maneiras de usar a mesma solução para novos problemas ou até mesmo para outros problemas existentes.

Os idealizadores do método indicam que você pode (ou deve) usar o Design Sprint quando você ou o seu time possuem um desafio que envolve altos riscos, tempo curto ou até mesmo se encontram estagnados.

Entendemos, para o modelo proposto neste guia, que o facilitador pode (e deve) substituir ou adicionar ferramentas de acordo com a realidade em que irá trabalhar, mantendo o foco nos objetivos a serem buscados em cada dia do *sprint*. Assim, nem sempre seguiremos o modelo da Google Ventures descrito no livro Sprint, escrito por Jake Knapp com John Zeratsky e Braden Kowitz⁸.

⁸ KNAPP, Jake; ZERATSKY, John; KOWITZ, Braden. SPRINT: O método usado no Google para testar e aplicar novas ideias em apenas cinco dias. São Paulo: Intrínseca, 2017



6.1. Visão Geral

Tarefas do facilitador no Design Sprint

O Design Sprint é um evento concentrado numa curta janela de tempo com a participação de toda a equipe de projeto e o envolvimento de especialistas no tema.

Para que o facilitador tenha mais clareza da linha do tempo, podemos dividir o fluxo de trabalho em três estágios: Antes do *sprint* (preparação), durante o *sprint* e após o *sprint*.

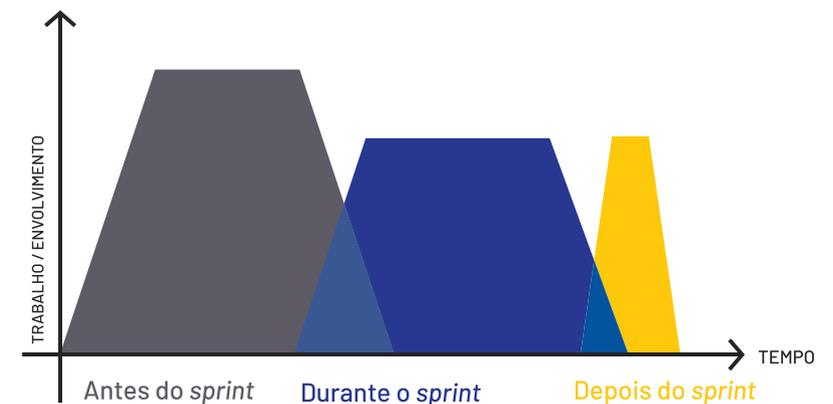


Figura 5: Fluxo de Trabalho no Design Sprint

Fonte: Página do Google Sprint Masters⁹

⁹ Disponível em < <http://www.garage2020.nl/wp-content/uploads/2017/01/DesignSprintMethods.pdf> > Acesso em jul. 2018.

6.2. Resumo dos Dias

Agenda do *sprint*

Os maiores desafios na condução de projetos, principalmente em equipe, estão relacionados com a produtividade e a manutenção do foco e engajamento do time. Dessa forma, a estrutura da agenda do *sprint* é fundamental para o sucesso da jornada.

Pesquisadores da Universidade da Califórnia em Irvine relataram que leva em média 23 minutos para que um profissional interrompido retome suas tarefas. Não há dúvidas: a fragmentação prejudica a produtividade (KNAPP, 2017, p. 55)¹⁰.

Os *sprints* requerem alta dose de energia e foco, mas a equipe não conseguirá aplicar tamanho esforço se estiver estressada ou exausta. A recomendação é que você começará às dez da manhã e terminará às cinco da tarde, com uma hora de almoço no meio. Isso mesmo: um dia típico de *sprint* só inclui seis horas de trabalho. Um dia mais longo não rende resultados melhores (KNAPP, 2017, p. 56)¹¹.

Portanto, o indicado é que se reserve cinco dias inteiros no calendário. A equipe do *sprint* deve estar na mesma sala da segunda até a quinta, das dez da manhã às cinco

¹⁰ KNAPP, Jake; ZERATSKY, John; KOWITZ, Braden. SPRINT: O método usado no Google para testar e aplicar novas ideias em apenas cinco dias. São Paulo: Intrínseca, 2017, p.55

¹¹ KNAPP, Jake; ZERATSKY, John; KOWITZ, Braden. SPRINT: O método usado no Google para testar e aplicar novas ideias em apenas cinco dias. São Paulo: Intrínseca, 2017, p.56

da tarde. O teste de sexta começa um pouco mais cedo, às nove.



Figura 6: Agenda do Sprint

Fonte: Adaptada de KNAPP (2017)¹²

“E se eu não tenho uma semana?”

Talvez essa seja a pergunta mais simples e recorrente quando iniciamos a introdução do Design Sprint nas organizações. A concorrência de recursos e o volume de demandas é um grande desafio para garantir disponibilidade das pessoas por uma semana.

É natural e conhecido o desafio de organizar uma agenda de cinco dias para uma equipe multidisciplinar ainda

mais considerando a agenda de dirigentes e convidados externos ao projeto.

Se fossemos burocratas do método, a resposta à pergunta seria: “Então você não está fazendo um *sprint*”. Porém, vamos pensar em alternativas e avaliar os impactos e riscos.

Caso você tenha dificuldade em organizar um *sprint* em cinco dias, sugere-se que você organize eventos de no mínimo um dia ao longo de cinco semanas.

Também se recomenda, sempre que possível, que as etapas de ideação e prototipação (respectivamente de terça-feira até quinta-feira ocorram em três dias seguidos). Conforme você for ganhando prática, é possível fazer em apenas dois dias todas essas etapas.

O impacto dessa organização mais espaçada é algum retrabalho para que todos voltem para a mesma página no início de cada evento.

Visão do Todo

Antes de entrar no detalhe de cada dia, listando as ferramentas, propondo uma agenda e reforçando algumas dicas, gostaríamos de apresentar um panorama geral dos dias, com um resumo de cada fase.

¹² KNAPP, Jake; ZERATSKY, John; KOWITZ, Braden. SPRINT: O método usado no Google para testar e aplicar novas ideias em apenas cinco dias. São Paulo: Intrínseca, 2017. p.47

Como não necessariamente você irá conduzir o *sprint* em uma semana, descreveremos cada um dos dias em sequência.



Figura 7: Etapas do Sprint

Fonte: Adaptada de KNAPP (2017)¹³

Entender

Primeiro dia: Mapear

Os participantes mergulham no problema que precisa ser resolvido, conhecem o público-alvo daquele projeto e avaliam o panorama geral com base nas informações existentes. É o dia de despejar sobre a mesa tudo que todo mundo sabe – para que todos saibam tudo. Neste dia, a história toda é contada e devemos sair com insights, um mapa que representa a jornada, perguntas e o escopo para a semana.

¹³ KNAPP, Jake; ZERATSKY, John; KOWITZ, Braden. SPRINT: O método usado no Google para testar e aplicar novas ideias em apenas cinco dias. São Paulo: Intrínseca, 2017. p.3

Explorar

Segundo dia: Esboçar

A equipe toda é encorajada a revisitar seus paradigmas e questionar suas crenças e julgamentos limitantes, além de participar de um brainstorming vigoroso. O objetivo é fazer com que um grande volume de ideias surja – independentemente da sua complexidade ou das restrições. Cada participante do time desenha suas ideias separadamente para que grupo opine e vote nas melhores.

Explorar

Terceiro dia: Decidir

Com base nas discussões e esquemas do dia anterior, a equipe toda vota e define quais ideias devem ser desenvolvidas. Esse é o dia de escolher uma ideia entre as mais votadas do dia anterior. Depois da decisão, é hora de desenhar um storyboard que vai funcionar como um guia para o protótipo. Neste dia também são selecionadas as pessoas que irão participar da pesquisa no quinto dia.



Explorar

Quarto dia: Prototipar

Todos esboçam rapidamente o desenvolvimento das ideias, concentrando-se apenas na representação do valor apresentado para fins de teste. É o dia em que se constrói o protótipo, que deve ser o mais realista possível de ser feito em um dia. Em paralelo, uma parte da equipe prepara os testes do dia seguinte – define e convida quem vai ser entrevistado, faz o roteiro etc.



Entregar

Quinto dia: Testar

O protótipo deve ser posto à prova para outros que não seus criadores. Todas as ideias, através do que foi construído ou simulado, devem ser apresentadas para avaliação dos usuários. No final do dia, o protótipo foi testado e aprimorado e, o que não deu certo, descartado. No final do Design Sprint, um modelo tangível e representativo é o ponto de partida para um desenvolvimento muito mais assertivo e informado.

Dada essa visão geral do funcionamento do *sprint*, a partir daqui, citaremos alguns métodos e modelos de canvas mais apropriado para cada fase e que você encontrará no Kit de Ferramentas para impressão ou uso digital, com suas respectivas explicações e orientações de uso em cada etapa do *sprint*.

Vale lembrar que não entraremos neste guia nos detalhes de cada uma das ferramentas que possuem uma explicação e um modelo pronto para uso no kit que também faz parte deste material.

6.3. Preparação do *sprint*

A importância do planejamento

“

Os planos não são nada. Planejamento é tudo. – Dwight Eisenhower

”

A fase de preparação é aquela que antecede o *sprint*. Nesse momento é importante o facilitador compreender o desafio e definir, sugerir ou validar a equipe de projeto para iniciar a fase “**Entender**”.

No estágio de preparação é fundamental que o facilitador levante algumas informações prévias acerca do desafio para preparar o evento de tal forma a ser mais produtivo e agregador. Nesse momento deve-se levantar o máximo de informações existentes, traçar expectativas, definir minimamente o escopo e fazer empatia com os usuários.

Vale reforçar que o método do Design Sprint prevê que a conversa com o usuário para realização do teste se dê somente no último dia e que as soluções construídas sejam feitas com mais autonomia.

Dessa forma, essa é uma primeira adaptação proposta ao método utilizado pela Google Ventures: realizar o levantamento de informações e a entrevista com os

usuários antes do *sprint* não para antecipar soluções, mas sim para descobrir o que é valor para ele. Isso cabe quando o desafio do *sprint* está amplo demais ou não se tem clareza em relação ao problema.

Para esta finalidade você pode utilizar algumas ferramentas típicas do Design Thinking que não estão contempladas necessariamente no Design Sprint.

A seguir, listamos sete passos da fase de preparação com as ferramentas em negrito que estão descritas e explicadas no **Kit de Ferramentas**.

1. Conversa com o Definidor para construção do **Canvas de Ponto de Partida** para entender o desafio inicial
2. **Definição da equipe** que irá compor o time do *sprint*
3. Conversa com alguns especialistas para entender o desafio e o histórico do problema
4. Realização da **Pesquisa Exploratória** para preencher lacunas (Levantamento de Dados)
5. Construção do escopo **Dentro e Fora**
6. Construção do **Mapa de Atores**
7. Construção do **Mapa de Empatia**

O primeiro passo é entrevistar o Definidor, proponente do desafio e que busca a solução para o problema. Nessa entrevista, a equipe precisa entender suas expectativas e a extensão do problema. Essa entrevista estabelece os primeiros limites do projeto (objetivos e escopo) e auxilia na construção do Canvas de Ponto de Partida e no entendimento do histórico do projeto junto da equipe e especialistas.

Essas etapas servem de guia para orientá-lo a desenvolver as perguntas que devem ser feitas: Qual o objetivo estratégico? Qual o problema? Qual o propósito? Quais são as medidas de desempenho e evolução? Quais são as restrições e riscos? Para quem a solução se destina? Quem são os atores-chave?

Além disso, cabe o facilitador equalizar o nível de conhecimento da equipe frente ao desafio através do estímulo a quatro perguntas fundamentais:

- 1) O que realmente sabemos do problema?
- 2) O que achamos que sabemos do problema?
- 3) Quais soluções já foram tentadas?
- 4) O que precisamos saber daqui pra frente?

Adicionalmente, também sugerimos que antes do *sprint* sejam levantados todos os dados disponíveis, bem como o grupo inicie o entendimento dos atores envolvidos e inicie o mergulho para gerar empatia com o usuário (pessoa diretamente beneficiada ou interessada na resolução do problema).

As ferramentas utilizadas para esse fim são tipicamente utilizadas em projetos de Design Thinking, mas são fundamentais para preparação do terreno antes do *sprint* de tal forma que adicionamos ao nosso modelo de trabalho.

Essas etapas podem ser feitas em uma única semana ou ao longo de um mês antes do *sprint*, dependendo da complexidade e disponibilidade das pessoas.

Dessa forma, é importante que o facilitador avalie a melhor forma de organização dos entregáveis da etapa de preparação do *sprint* na linha do tempo para que a equipe não se perca ou se desgaste prematuramente.

Sempre sugerimos agendas de no mínimo quatro horas para garantir foco e permitir o início e fim de cada ferramenta sem interrupções.

Nesse estágio, já é possível perceber que um dos fatores críticos de sucesso para que o Design Sprint ocorra da

melhor forma é a composição da equipe de trabalho. Mas então, fica a pergunta:

“Como eu monto uma equipe?”

O facilitador deve montar junto com o Definidor uma equipe que será composta pelo próprio Definidor (demandante), pelo Time do Projeto (pessoas dedicadas ao projeto) e pelos Especialistas (pessoas envolvidas ao longo da semana).

Para o *sprint*, trabalhe com times de 5 a 7 pessoas. Se for envolver mais pessoas em determinadas atividades não trabalhe com mais de 12 e se for trabalhar com menos lembre-se que tudo pode ficar mais difícil.

É importantíssimo escolher corretamente as pessoas que farão parte do time. Em qualquer organização existem as pessoas essenciais, as pessoas fundamentais e as que tanto faz. Em um *sprint*, garanta que no time só tenhamos os dois primeiros perfis.

Somente um lembrete: o Definidor, à priori, faz parte da equipe dedicada ao *sprint* e deve estar envolvido durante toda a semana. Caso você seja o Definidor, é importante dar suporte ao time e acompanhar as atividades o máximo possível junto com ele.

Se você não é o Definidor, prepara-se para convencê-lo a ficar na sala e acompanhar o *sprint*.

O primeiro argumento que deve fundamentar a participação do Definidor é que não existe *sprint* sem o envolvimento dele. Além disso, cabe reforçar a capacidade que o *sprint* tem de gerar progresso rápido, gerar aprendizado e engajamento da equipe em torno de um propósito.

O Definidor é quem oficialmente toma as decisões do projeto. Pode ser um gerente ou diretor responsável pelo produto, processo ou serviço, ou outro líder empoderado para definir os rumos do *sprint*. Estamos falando de alguém responsável ou que se sinta dono do problema, tipicamente o demandante do desafio.

Os Definidores, em geral, entendem o problema profundamente e possuem opiniões fortes e critérios que ajudam a encontrar a solução, mas não se engane, não é só a expertise e a visão que tornam os definidores cruciais nos *sprints*. O Definidor é um dos principais responsáveis pela priorização das oportunidades, justamente um dos aspectos que dá velocidade ao processo (KNAPP, 2017, p. 46)¹⁴.

É fundamental que o Definidor participe de todo o *sprint* ou pelo menos nas etapas onde há definição do

foco do *sprint*, das soluções que serão prototipadas e no momento do resultado dos testes. Além, obviamente, de todas as vezes que a equipe precisar de alguma definição ou suporte.

Você não deve limitar a equipe de seu *sprint* somente aos integrantes que em geral trabalham juntos. O time deve ser uma mistura de pessoas: o facilitador, os especialistas de diversas áreas e o definidor.

Para facilitar, segue abaixo uma lista com a sugestão do perfil das pessoas para esses papéis:

- Definidor: Demandante do desafio
Ex.: Presidente, Ministro, Diretor, Secretário, Gerente
- Facilitador: Especialista no método e agente de transformação
Ex.: Gerente, Especialista, Técnico, Analista
- Especialista: Quem possui domínio técnico, vivência e experiência dentro da organização sobre o desafio
Ex.: Diretor, Gerente, Especialista, Técnico, Analista, Acadêmico

¹⁴KNAPP, Jake; ZERATSKY, John; KOWITZ, Braden. SPRINT: O método usado no Google para testar e aplicar novas ideias em apenas cinco dias. São Paulo: Intrínseca, 2017, p.46

Na realidade do setor público os especialistas geralmente são os profissionais que atuam diretamente nas áreas de maior interface com o desafio (ex.: planejamento estratégico, recursos humanos, finanças, atendimento ao público, tecnologia de informação, áreas técnicas que desempenham atividades fins).

Mais adiante você irá conhecer os papéis específicos atribuídos para cada participante do *sprint*. Isso irá lhe ajudar a identificar com mais facilidade as pessoas que devem ser envolvidas.

Q: Quem é bom convidar para o *sprint* ou como faço para montar uma equipe do *sprint*?

R: Obviamente, isso depende do foco do *sprint*, mas o valor de um evento desses vem da união de uma equipe multidisciplinar com gerentes, especialistas e pesquisadores focados sobre um mesmo tema por um determinado tempo. Para garantir que as pessoas envolvidas estejam presentes, garanta o patrocínio da Alta Liderança bem como envolva os gestores diretos das pessoas envolvidas com antecedência.

Q: Todos precisam estar presentes durante todo o *sprint*?

R: O time precisa estar presente durante todo o *sprint* pois durante o evento, a equipe constrói um conhecimento compartilhado, estabelece um vocabulário e um conjunto de metas compartilhadas que formam um forte vínculo de equipe em um ambiente de colaboração. Os especialistas podem participar apenas da apresentação ou do primeiro dia, se quiserem.

Por fim, as partes interessadas ou a liderança que frequentemente não podem reservar muito tempo podem participar do primeiro dia e, em seguida, durante os momentos críticos que envolvam a participação do Definidor.

“Além das pessoas quais recursos eu preciso?”

Antes de começar o *sprint*, você vai precisar de alguns materiais de apoio que incluem notas autoadesivas, pincéis atômicos para quadro branco, canetas, cronômetros e papel. Também precisará de lanchinhos saudáveis para manter a energia da equipe (nada de feijoada, pessoal!).



Figura 8: Materiais do Sprint

Fonte: Página Design Sprint Kit do Google¹⁵

É impressionante como a mágica acontece quando usamos grandes quadros brancos para resolver problemas. Como seres humanos, nossa memória de curto prazo não é tão boa, mas nossa memória espacial é incrível. A sala deve ser um espaço para compartilhamento do conhecimento coletivo adquirido.

Dessa forma, o ideal é conduzir seu *sprint* na mesma sala o dia inteiro, todos os dias. Se tiver que compartilhar uma sala em seu *sprint* ou até mesmo mudar de espaço, tente conseguir quadros brancos móveis que possam ser levados para onde você for.

Não deixe o conhecimento coletivo adquirido ser literalmente apagado da noite para o dia, fotografe tudo e guarde o material que será utilizado no encontro seguinte.

A partir daqui iremos destacar os objetivos, recursos necessários, tempo de preparação, pessoas envolvidas, resultados esperados, ferramentas e dicas para cada etapa do *sprint* a ser conduzida pelo facilitador.

¹⁵ Disponível em < <https://designsprintkit.withgoogle.com/> > Acesso em jul. 2018.

Primeiro dia: Mapear



*O mais difícil é o primeiro passo
- Autor Desconhecido*



Objetivo: Entender o usuário e suas necessidades através da jornada e realizar o reenquadramento do problema

Recursos necessários: Sala, quadro branco, post-it, canetas, canetões, fita crepe, folha sulfite

Tempo de preparação: Facilitador deve organizar o espaço uma hora antes do evento

Pessoas envolvidas: Equipe do *sprint* com Definidor e Especialistas

Resultados esperados: Definição e alinhamento do Objetivo do *sprint*, construção das perguntas a serem respondidas e o alvo (escopo)

Nesse dia, vale verificar o espaço com antecedência, confirmar a presença das pessoas antes do evento. Também, a disponibilidade dos materiais de trabalho.

Comece o dia explicando o papel do facilitador. Faça um quebra gelo e garanta que todos se apresentem. É importante alinhar as expectativas com o time.

Todos os dias são importantes, mas o primeiro é sempre o primeiro. Ou seja, temos que gerar um bom engajamento e promover um bom nível de energia dos envolvidos. Dessa forma, anote tudo, pergunte muito e não deixe o time empacar. Tome decisões para manter o time andando.

No primeiro dia, você começará pelo fim. Enxergará o objetivo de longo prazo do seu projeto ao longo dos possíveis diversos *sprints*.

Vale lembrar que a reunião de Kick-off, o Canvas de Ponto de Partida, Mapa de Empatia e Mapa de Atores já devem ter sido iniciados anteriormente ao evento, caso deseje utiliza-los. Esses materiais consolidam a Pesquisa Exploratória e as conversas já realizadas na etapa preparatória que antecede o *sprint*. Uma boa forma de começar o dia, após as apresentações e o quebra gelo, é pedir que o time apresente os Canvas já construídos.



Figura 9: Time entendendo o cenário do desafio

Fonte: Flickr

Na parte da manhã, deve-se concluir o objetivo do *sprint* e a Jornada do Usuário. Na parte da tarde, pedirá aos especialistas convidados que compartilhem conhecimentos sobre o assunto. Muitas vezes, não precisamos reinventar a roda.

Nessa etapa utilizaremos as ferramentas abaixo para sairmos com um entendimento pleno de todo nosso projeto:

1. Objetivos de Longo Prazo
2. Perguntas do *sprint*
3. Mapa de Empatia e Mapa de Atores
4. Jornada do Usuário
5. Perguntar aos especialistas
6. “Como podemos”
7. Definir alvo do *sprint* (Escopo)
8. Canvas de Proposta de Valor

Além disso, sugerimos o roteiro adaptado com base no livro *Sprint* (KNAPP, 2017)¹⁶:

- 10h ✓ Faça o checklist do evento ✓ Quebra Gelo e Apresentações ✓ Explicar como funciona o *sprint*
- 10h15 ✓ Apresentação dos Canvas construídos ✓ Defina um objetivo de longo prazo ✓ Liste as perguntas do *sprint*
- 11h30 ✓ Construção da Jornada do Usuário

¹⁶KNAPP, Jake; ZERATSKY, John; KOWITZ, Braden. SPRINT: O método usado no Google para testar e aplicar novas ideias em apenas cinco dias. São Paulo: Intrínseca, 2017, 320 p.

- 13h ✓ Intervalo para almoço
- 14h ✓ Pergunte aos Especialistas ✓ Explique como funcionam as notas “Como podemos”
- 16h ✓ Organize as notas “Como podemos”
✓ Vote nas notas “Como podemos”
- 16h30 ✓ Escolha o Alvo do *sprint* ✓ Construa o Canvas de Proposta de Valor



Figura 10: Criando o Mapa

Fonte: Página Design Sprint Kit do Google¹⁷

Q: O que é um bom desafio para um *sprint*? Quando devo usar um *sprint* e quando não é um bom momento para usar um *sprint*?

R: O processo do *sprint* é geralmente aplicável para resolver os desafios mais focados no usuário em um contexto de problemas complexos. É uma ferramenta para gerar soluções e testá-las rapidamente. Se o problema que você está tentando resolver não puder ser testado, ele pode não ser um ótimo candidato para um *sprint*.

No entanto, não subestime o potencial do processo de brainstorming do *sprint* para descobrir ideias que possam, de fato, ser testadas. A ideia central por trás do *sprint* é garantir que as reuniões e os brainstorms levem à ação (não apenas mais reuniões).

Um bom momento para executar um *sprint* é no início de um projeto para reunir uma nova equipe, ou pode ser útil se você tiver um produto ou processo maduro, mas quiser melhorá-lo e tiver alguma pesquisa útil com o usuário. Um *sprint* pode ajudar uma equipe alavancar essa pesquisa para obter insights e gerar ideias. Como um processo, o *sprint* é uma ferramenta poderosa para impulsionar a inovação e minimizar o esforço desperdiçado.

¹⁷ Disponível em < <https://designsprintkit.withgoogle.com/> Acesso em out. 2018.



Segundo dia: Esboçar



*A empatia ainda vai mudar o mundo – Autor
Desconhecido*



Objetivo: Gerar o maior número de ideias possíveis com formas de se entregar o que foi definido no Canvas de Proposta de Valor

Recursos necessários: Sala, quadro branco, post-it, canetas, fita crepe

Tempo de preparação: Facilitador deve organizar o espaço uma hora antes do evento

Pessoas envolvidas: Time do *sprint*

Resultados esperados: Um conjunto de esboços de ideias.

O dia é dividido em duas partes: pela manhã, é a hora de buscar ideias existentes que podem ser ajustadas e aperfeiçoadas e pela tarde, cada um dos participantes fará esboços por meio de um processo de quatro etapas focando no pensamento crítico de como aplicar estas ideias.

Existe uma visão estereotipada de que a inovação parte de uma epifania ou de uma ideia individual e inédita. Porém, na maioria das vezes a inovação é um trabalho coletivo, construído a partir de ideias pré-existentes que uma vez combinadas ou ressignificadas podem gerar um novo valor a ser entregue. Por isso, é importante entendermos o papel das ideias existentes, dos momentos individuais de criação assim como da importância de fazer conexões e compartilhamento do processo de construção da solução na troca com o time.

Vale lembrar que já nesse dia, você deve pensar em recrutar pessoas para os testes do quinto dia. Coloque alguém para fazer este trabalho, ou execute você mesmo, sabendo que tomará mais ou menos 2 horas a mais ao final de cada dia. Use sua lista de contatos para isso e faça um acompanhamento constante por e-mail e ligações e etc.



Figura 11 : Crazy 8's

Fonte: Página Design Sprint Kit do Google¹⁸

Nessa etapa utilizaremos as ferramentas abaixo para sairmos com ideias para os próximos dias.

1. Listar soluções antigas e fazer demonstrações relâmpago
2. Dividir o problema (caso necessário)
3. Utilizar técnicas de ideação para proposição de conceitos iniciais: Brainstorming, Brainwriting, Analogias ou Brainstorming dos 5 sentidos
4. Fazer esboços utilizando o roteiro de quatro passos: Anotações, Ideias, Crazy 8's, Esboço final da solução

¹⁸ Disponível em < <https://designsprintkit.withgoogle.com/>> Acesso em jul. 2018.

Além disso, sugerimos o roteiro adaptado com base no livro Sprint (KNAPP, 2017)¹⁹:

- 10h ✓ Demonstrações-relâmpago
- 12h30 (aproximadamente) ✓ Divida ou agrupe o problema
- 13h ✓ Intervalo para almoço
- 14h ✓ Esboço em quatro etapas ✓ Anotações ✓ Ideias ✓ Crazy 8's ✓ Esboço Final da Solução ✓ Recrute usuários para o teste de sexta



Figura 12 : Esboço da Solução

Fonte: Página Design Sprint Kit do Google²⁰

¹⁹ KNAPP, Jake; ZERATSKY, John; KOWITZ, Braden. SPRINT: O método usado no Google para testar e aplicar novas ideias em apenas cinco dias. São Paulo: Intrínseca, 2017, 320 p.

²⁰ Disponível em < <https://designsprintkit.withgoogle.com/>> Acesso em jul. 2018.

Terceiro dia: Decidir

“
Acreditar que tudo tem solução não é otimismo, é talento- Autor desconhecido
”

Objetivo: Convergir para a melhor solução

Recursos necessários: Sala, quadro branco, post-it, canetas, fita crepe

Tempo de preparação: Facilitador deve organizar o espaço uma hora antes do evento

Pessoas envolvidas: Time do *sprint* e Definidor

Resultados esperados: Ideias refinadas, esboços e ideias priorizadas que devem ser prototipadas no dia seguinte.

No terceiro dia pela manhã o time do *sprint* já terá gerado algumas possíveis soluções. Para que isto não se torne um problema ao invés de uma ajuda, vocês precisam decidir quais são aquelas que mais podem resolver seu problema inicial.

É natural nessa fase tentarmos atender e avaliar o ponto de vista de todos na tomada de decisão gerando perda de tempo e energia do time. O terceiro dia é estruturado para fazermos uma coisa de cada vez – e fazê-la bem. Em sequência avaliaremos as soluções, criticaremos e tomaremos uma decisão.

Na parte da tarde, vocês terão escolhido os melhores esboços, e deverão refinar os esboços com mais detalhes sobre como a ideia funcionará, passo a passo. Isto ajudará o processo de prototipagem no dia seguinte.



Figura 13 : Museu de Arte
Fonte: Página Design Sprint Kit do Google²¹

Não force demais a equipe e a leve à exaustão tão pouco deixe indefinições em aberto. Sempre recorra ao Definidor, ou em caso de pequenos impasses, deixe para o dia seguinte.

Use sempre que necessário a técnica de anotação e votação. Esta técnica faz o grupo tomar decisões rápidas ao escrevê-las resumidamente em notas autoadesivas e pedir para que o Definidor escolha o caminho com base nas votações realizadas pelo time.

Nessa etapa utilizaremos as ferramentas abaixo para sairmos com ideias para os próximos dias.

1. Decida as melhores ideias por meio dos seguintes passos:
 - a. **Museu de arte:** esboços na parede
 - b. **Mapa de calor:** marque com adesivos as partes interessantes
 - c. **Críticas rápidas:** discuta rapidamente os destaques e registre ideias
 - d. **Pesquisa de intenção de voto:** cada um escolhe uma solução
 - e. **Supervoto:** o Definidor toma a decisão final
2. Separe melhores ideias das “talvez mais tarde”
3. Decida se as ideias podem ser combinadas ou deverão gerar protótipos diferentes para uma avaliação comparativa
4. Construir Storyboard da ideia

²¹Disponível em <<https://designsprintkit.withgoogle.com/>> Acesso em jul. 2018.



Figura 14: Supervoto

Fonte: Página Design Sprint Kit do Google²²

Cabe lembrar que existem diversas técnicas de priorização além das citadas acima. O facilitador pode utilizar qualquer uma delas. Por exemplo, transcrever as ideias em notas autoadesivas e agrupá-las em uma matriz 2x2 avaliando o grau de esforço e impacto de forma comparativa, priorizando aquelas com maior impacto e menor esforço.

²² Disponível em < <https://designsprintkit.withgoogle.com/>> Acesso em jul. 2018.

	BAIXO Esforço (Fácil)	ALTO Esforço (Difícil)
ALTO IMPACTO	I Priorizar	II Avaliar
BAIXO IMPACTO	III Priorizar	IV Avaliar

Figura 15: Matriz 2x2

Fonte: Elaborada pelo Autor

Além disso, sugerimos o roteiro adaptado com base no livro Sprint (KNAPP, 2017)²³:

- 10h ✓ Museu da arte ✓ Mapa de calor ✓ Críticas relâmpago ✓ Pesquisa de intenção de voto ✓ Supervoto
- 11h30 ✓ Separe os esboços vencedores ✓ Avaliação se as ideias serão combinadas ou comparadas
- 13h ✓ Intervalo para almoço
- 14h ✓ Faça um storyboard

²³ KNAPP, Jake; ZERATSKY, John; KOWITZ, Braden. SPRINT: O método usado no Google para testar e aplicar novas ideias em apenas cinco dias. São Paulo: Intrínseca, 2017, 320 p

Quarto dia: Prototipar

“
Viver não é necessário. Necessário é criar –
Fernando Pessoa
”

Objetivo: Ter um protótipo testável da solução escolhida

Recursos necessários: Sala, quadro branco, post-it, canetas, fita crepe, notebook e materiais para construção do protótipo

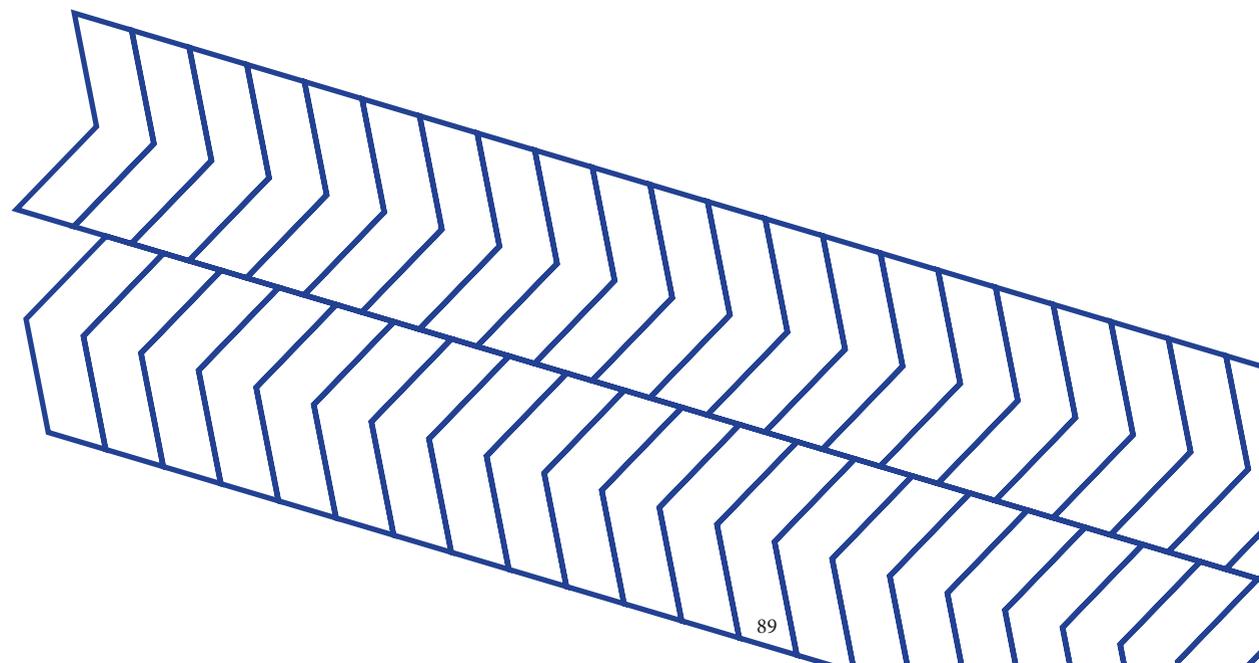
Tempo de preparação: Facilitador deve organizar o espaço uma hora antes do evento

Pessoas envolvidas: Time do *sprint*

Resultados esperados: Ter um protótipo testado que possibilite o aprendizado da equipe sobre o valor gerado pela solução idealizada, a partir de um feedback real dos usuários.

Neste dia, adotaremos a prática de olhar apenas o exterior das ideias, ou seja, priorizar a aparência e as funcionalidades necessárias para teste. Assim, a equipe pode transformar o storyboard criado na tarde do quarto dia em um protótipo capaz de fazer o usuário responder às perguntas formuladas no primeiro dia e descrevendo o nível de entrega do valor representado no Canvas de Proposta de Valor.

O protótipo é uma representação testável e minimamente funcional da solução para que o time, através dos usuários, consiga avaliar e gerar refinamentos, oportunidades de melhoria ou mudanças de conceito. O protótipo deve ser tão bom que represente da melhor forma as funcionalidades da solução e tão simples que o time não tenha medo em descartá-lo.



Cada protótipo é único, então não há passo a passo específico que possamos compartilhar. Porém, podemos listar cinco etapas que precisam ser compreendidas:

1. Escolher as ferramentas para a prototipagem;
2. Distribuir os papéis e responsabilidades para a prototipagem;
3. Construir o protótipo;
4. Costurar e avaliar o protótipo inteiro
5. Testar o protótipo.

Neste dia a separação de papéis entre os participantes do time é necessária, sendo importante: dois ou mais executores; um costureiro; um escritor; um ou mais coletores de recursos; e um entrevistador.

Os Executores criam os componentes individuais que comporão o protótipo e podem trabalhar em conjunto ou separadamente cada qual com objetivos específicos.

O Costureiro, por sua vez, tem por missão integrar de forma coesa os componentes produzidos, portanto deve acompanhar todo trabalho pensando de forma detalhista em como fazê-lo.

O Escritor dedica-se a produção dos textos e informações que compõem o protótipo, pois busca-se a concepção de um resultado realista.

O Coletor de Recursos deve ser um hábil investigador, responsável por buscar e selecionar itens (objetos, imagens, ícones, etc.) que comporão o produto final, de forma a acelerar o trabalho dos Executores.

O Entrevistador, por fim, deve se debruçar no trabalho de preparar a entrevista do quinto dia e executá-la. De forma a evitar vícios - e também o apego pelo resultado - recomendamos que o Entrevistador não participe da construção do protótipo.

O quarto dia resume-se a dividir para conquistar, acompanhada de vários testes do protótipo em edificação.



Figura 17: Equipe durante sprint
Fonte: Enap

Além disso, sugerimos o roteiro adaptado com base no livro Sprint (KNAPP, 2017)²⁴:

- 10h ✓ Escolha as ferramentas ✓ Divida para conquistar ✓ Protótipo
- 13h ✓ Intervalo para almoço
- 14h ✓ Protótipo ✓ Costure tudo
- 15h ✓ Teste ✓ Conclua o protótipo

Ao longo do dia: Escreva um roteiro para entrevista, confirme o encontro de sexta com os usuários e não deixe de reconhecer o tempo que eles dedicaram ao teste. Destaque a importância do trabalho e se possível pense em algum brinde ou alguma outra forma de agradecimento.

²⁴ KNAPP, Jake; ZERATSKY, John; KOWITZ, Braden. SPRINT: O método usado no Google para testar e aplicar novas ideias em apenas cinco dias. São Paulo: Intrínseca, 2017, 320 p

Entregar

Quinto dia: Testar

“

Faça rápido, erre rápido, aprenda rápido e corrija rápido- Autor Desconhecido

”

Objetivo: Colher feedback

Recursos necessários: Sala, quadro branco, post-it, canetas, fita crepe e recurso audiovisual

Tempo de preparação: Facilitador deve organizar o espaço uma hora antes do evento. Sexta-feira os testes começam às 9:00 da manhã

Pessoas envolvidas: Time do *sprint* com Definidor e entrevistados

Resultados esperados: Após as entrevistas, ter informações que possam antecipar o futuro e ajudar na tomada de decisão dos próximos passos

Finalmente chegou o quinto dia da semana! No último dia do *sprint* você estará praticando o fundamento mais importante deste ciclo todo: a aprendizagem.

O dia será de entrevistas agendadas com intervalos, entre uma e outra. Ao final do dia, a equipe deve ter um tempo para fazer uma devolutiva e um fechamento para saber quais são os próximos passos.

O Entrevistador deve receber bem os usuários convidados, fazer perguntas abertas que não limitem as respostas a sim ou não e, acima de tudo, ser extremamente curioso e interessado.



Figura 18: Entrevistas

Fonte: Página Design Sprint Kit do Google²⁵

²⁵Disponível em < <https://designsprintkit.withgoogle.com/>> Acesso em jul. 2018.

Antes de começar, desenhe uma tabela em um quadro branco com uma coluna para cada entrevistado e uma linha para cada etapa ou critério de avaliação do protótipo. Para aqueles que estão assistindo às entrevistas, façam anotações enquanto assistem.

Ao contrário dos demais dias em que se recomenda atividades das 10h às 17h e intervalo de 1h, no último dia indica-se começar às 9h e executar cinco entrevistas com duração de 1h cada, seguido da análise dos trabalhos executados.

“E por que apenas cinco entrevistas?”

A resposta é porque desejamos a eficácia a baixo custo. Sobre o tema, Nielsen, especialista em pesquisa com usuários, diagnosticou que, diante de uma amostra de 83 pesquisas que outrora executara, cerca de 85% dos problemas identificados foram observados apenas com cinco entrevistas (NIELSEN, 1993). Um maior número de entrevistas, portanto, em geral não aumenta a efetividade dos procedimentos, mas apenas os custos.

Nas entrevistas, acompanhadas do uso do protótipo, é importante que o convidado se sinta à vontade e interaja naturalmente com o produto, sem insinuações ou perguntas tendenciosas por parte do entrevistador.

É salutar que o entrevistado entenda que não há respostas corretas e que quem está sendo testado é o produto e não ele. Toda a entrevista deve, com anuência do usuário em potencial, ser filmada e transmitida ao vivo à equipe do *sprint*, que deve ficar responsável por anotar em post-its (eles estão novamente aqui!) as reações e julgamentos positivos, neutros e negativos do entrevistado.

Tal procedimento é bastante benéfico, pois evita o desgaste na produção de extensas atas ou, pior ainda, a necessidade de assistir à gravação futuramente, quando a equipe já não estiver mais imersa nos trabalhos do *sprint*.



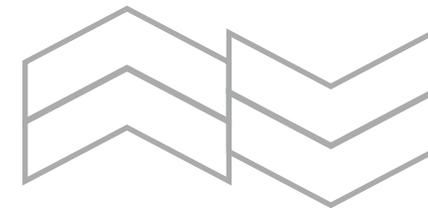
Figura 19: Anotações após entrevista
Fonte: Página Design Sprint Kit do Google²⁶

²⁶ Disponível em < <https://designsprintkit.withgoogle.com/> Acesso em jul. 2018.

Por fim, com base no objetivo de longo prazo, nas perguntas do *sprint*, no mapa e alvo principal concebidos; bem como nas anotações produzidas durante a entrevista, passa-se a analisar as opiniões e reações, concebendo conclusões. Para tal, é importante que a equipe identifique padrões nas anotações da entrevista, observando casos recorrentes.

O time deve entender que o teste é o momento mais valioso de todo esse trabalho de tal forma que devemos valorizar os acertos e principalmente os erros que geram conhecimento e aprendizado. Afinal, imagine se não fosse um protótipo e sim uma solução já encomendada ou implantada?

Conforme descrito no livro *Sprint* (KNAPP, 2017) esse é o momento de aprender com os entrevistados. O resultado de todo este processo é, como já dito, um sucesso com falhas ou um fracasso eficiente, trazendo, na última instância, benefícios para a organização.



²⁷ KNAPP, Jake; ZERATSKY, John; KOWITZ, Braden. *SPRINT: O método usado no Google para testar e aplicar novas ideias em apenas cinco dias*. São Paulo: Intrínseca, 2017, 320 p.

Nessa etapa utilizaremos as ferramentas abaixo para sairmos com ideias para os próximos dias.

1. Preparar as duas salas (Sala de Entrevista e Sala do Time)
2. Preparar o vídeo e recursos de transmissão
3. Realizar entrevista com 5 clientes
4. Assistir todos juntos para otimizar o tempo e conclusões
5. Ao final do dia, identifique padrões de todas as entrevistas e consolide as conclusões
6. Decida o próximo passo e encerre o *sprint*

Nem sempre o time contará com toda a infraestrutura desejável para que o teste ocorra conforme as etapas acima. Nesses casos, o fundamental é garantir que a interação entre o entrevistado e o protótipo seja a melhor possível e com o mínimo de influência externa. Além disso, caso a transmissão não possa ser ao vivo, avalie a melhor forma de fazer uma gravação.

Caso você não disponha de 5 entrevistados, aproveite e aprofunde ao máximo com os participantes que dispõe. Obviamente, com um número menor de entrevistas, vale avaliar se cabe fazer uma nova rodada de testes ou se as informações são consistentes para já gerarmos mudanças no protótipo.

Não caia na armadilha de simular uma entrevista com alguém que não represente o usuário, como por exemplo chamar o colega de área, a namorada, aquele seu primo distante ou até mesmo a sogra. Nesses casos, avalie reagendar a entrevista e ajustar a forma de convite para garantir presença do máximo de pessoas.

Além disso, considerando que os 5 entrevistados compareceram, sugerimos o roteiro adaptado do livro *Sprint* (KNAPP, 2017²⁷):

- 9:00 ✓ Entrevista 1
- 10:00 ✓ Intervalo
- 10:30 ✓ Entrevista 2
- 11:30 ✓ Almoço cedo
- 12:30 ✓ Entrevista 3
- 13:30 ✓ Intervalo
- 14:00 ✓ Entrevista 4
- 15:00 ✓ Intervalo
- 15:30 ✓ Entrevista 5
- 16:30 ✓ Debriefing e Fechamento

²⁸ KNAPP, Jake; ZERATSKY, John; KOWITZ, Braden. *SPRINT: O método usado no Google para testar e aplicar novas ideias em apenas cinco dias*. São Paulo: Intrínseca, 2017, 320 p

6.4. Após o *sprint*

A importância da entrega

Após Entender e Explorar temos que Entregar

Após as conclusões, devemos planejar os próximos passos. Agora, o time tem material suficiente para dizer se deve ser realizada aquela solução pensada, se deve ser feito um novo *sprint* para aprofundar mais, ou se simplesmente devemos descartar o que foi estudado pois nosso usuário mostrou rejeição à esta ideia.

Entramos finalmente na terceira fase do processo de desing: Entregar! Nessa fase o foco está no desenvolvimento com olhar para validação e implementação.

Após um rápido resgate das lições aprendidas pelo facilitador e pelo time é hora de avaliar a necessidade de refinar a ideia para propor melhorias ou realizar testes adicionais em futuros *sprints*, executar tarefas que ajudem a concretizar a entrega e gerar valor no curto prazo ou transformar ações mais complexas em futuros projetos para possibilitar a implementação da solução.

Caso o protótipo tenha sido aprovado no teste com o usuário e validado pelo time, definidor e eventuais áreas

1. Realizar reunião de alinhamento da entrega com Definidor e equipe para validação e pactuação dos próximos passos;
2. Identificar e envolver responsável pelo desenvolvimento ou implantação do projeto;
3. Mapear recursos necessários;
4. Articular e contribuir com a gestão da mudança junto aos responsáveis;
5. Auxiliar na definição de métricas de desempenho para acompanhamento e avaliação dos resultados.

Q: Como posso pegar as ideias do *sprint* e direcioná-las para desenvolvimento (Entregar)?

R: Normalmente, um *sprint* esclarece como desenvolver suas próprias descobertas - é para isso que o teste é feito. As entrevistas do último dia esclarecem onde as soluções estão funcionando e onde estão errando o alvo. Essas percepções são uma mina de ouro para criar consenso sobre os próximos passos. Com frequência, os próximos passos são claros e cada equipe de partes interessadas pode assumir as tarefas necessárias.

Quando os próximos passos não estiverem claros, um *sprint* de acompanhamento pode ajudar a realinhar as perguntas feitas e levar a novas soluções propostas. Confie no processo, soluções surgirão.

Uma metodologia que recomendamos para os facilitadores é, nessa fase após aprovação do protótipo, estruturar um plano de projetos com foco na viabilidade e execução. Para garantir agilidade e facilidade para aqueles que não são proficientes na gestão de projetos, sugerimos o uso do **Canvas de Projeto** desenvolvido pelo Setec Consulting Group.

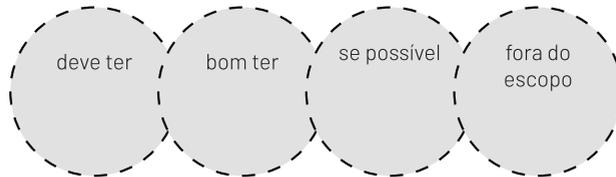
O **Canvas de Projeto** é uma metodologia robusta, porém simplista, de planejamento de projetos, a qual utiliza conceitos visuais da neurociência aliados a uma estrutura lógica de componentes que formam um plano de projeto. Tais componentes estão organizados em blocos de perguntas fundamentais (Por que?, O que?, Quem?, Como?, Quando? e Quanto?) integrados em consonância com a teoria que rege o gerenciamento de projetos.

CANVAS DE PROJETO

Título: _____

Alvo do projeto: _____

1. ESCOPO



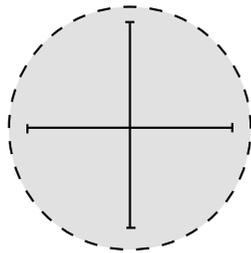
2. USUÁRIOS

Quais são os principais grupos de usuários? para quem fazemos isso?

3. BENEFÍCIOS

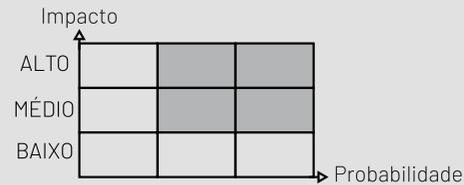
Que problemas resolvemos para o usuário?

4. STAKEHOLDERS



5. RISCOS

Quais eventos podem trazer um impacto negativo ao projeto em um futuro [breve]? Identifique o impacto. Como evitar / reduzir / redirecionar do maior risco?



6. TIME

PATROCINADOR
LÍDER DE PROJETO
TIME DE PROJETO
DEFINIDOR

7. RECURSOS

Quem e/ou o que precisamos para que nosso projeto seja bem sucedido?

8. ORÇAMENTO e RESULTADOS

Gastos e Investimentos

Objetivos e Resultados-Chave (OKR)

9. AÇÕES

O que devemos fazer para desenvolver e lançar o projeto?

10. PLANEJAMENTO

Colocar os principais marcos do projeto com a expectativa de duração com data inicial e prazo máximo

Agora

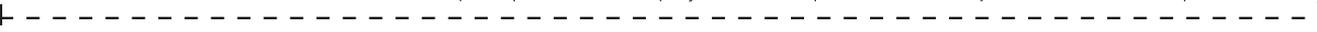


Figura 20: Visão Geral Canvas de Projeto

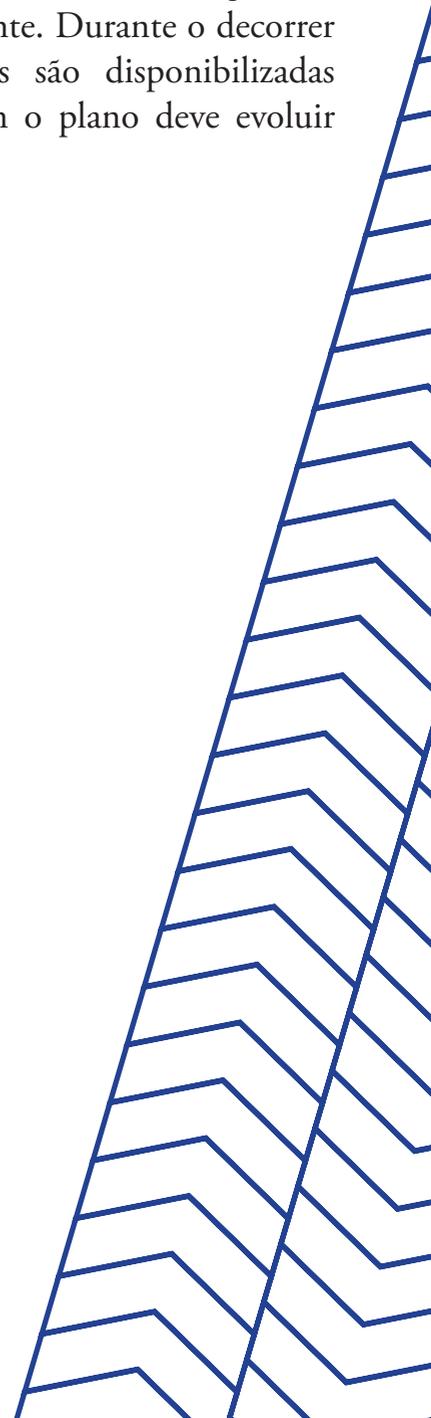
Fonte: Elaborada pelo Autor (2018)

Cada campo representa os elementos fundamentais do projeto, os quais compõem o modelo mental que permite visualizar todos os componentes e suas dependências em uma única página.

É recomendável que o Canvas de Projeto seja construído sobre uma única folha de formato A1 e notas autoadesivas. Sua construção permite que o modelo seja modificado quantas vezes for necessário.

O preenchimento do **Canvas de Projeto** está detalhado no **Kit de Ferramentas** com o seu passo a passo descrito para que a estruturação do projeto, agora com foco na implantação, para que a estruturação do projeto ocorra também de forma mais ágil, com foco na implementação e não em um arsenal de documentos e requisitos técnicos muitas vezes dispensáveis. Cabe, obviamente, avaliar qual é o formato típico de documentação solicitada pelo responsável pelo desenvolvimento da solução, mas sugerimos o uso do Canvas de Projeto para que o time estruture e encaminhe a solução de forma completa e enxuta.

Lembre-se, o plano é um artefato em constante evolução! No início do projeto, as incertezas são grandes e a imprevisibilidade é dominante. Durante o decorrer do projeto, mais informações são disponibilizadas e de forma mais precisa, assim o plano deve evoluir paralelamente.



Por último, mas não menos importante

Encerramos nossa jornada passando pelos principais elementos do Design Thinking (entender, explorar e entregar) e pelas etapas do Design Sprint com diversas metodologias, ferramentas, dicas e caminhos voltados para o serviço público. Dessa forma, você facilitador, junto do time, deve ser capaz de conduzir seu primeiro *sprint*. Temos certeza, que ao longo de diversos desafios, você estará capacitado para inovar e criar valor de forma cada vez mais divertida, colaborativa, agregadora e transformacional. Boa sorte!

Este é um pequeno passo para o homem, um salto gigantesco para a humanidade - Neil Armstrong



7. Referências Bibliográficas

[1] MENCKEN, Henry Louis Prejudices: Second Series. São Paulo: Publicado por Alfred A. Knopf, 1920. p. 158.

[2] SNOWDEN, David. Um arcabouço para balizar decisões. 2007. Disponível em: <<http://hbrbr.uol.com.br/um-arcabouco-para-balizar-decisoes/>>. Acesso em: 13 julho de 2018.

[3] SILVA, M. J. V. E. et al. Design thinking: inovação em negócios. 1º. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012. 162 ISBN 978-85-65424-00-4.

[4] Definição tendo como base trechos dessa publicação da OCDE, https://read.oecd-ilibrary.org/governance/fostering-innovation-in-the-public-sector_9789264270879-en#page15.

[5] ABRAHAM, Márcio & Bonacorci, Ricardo. Explosão da Inovação: Aprenda e Inove de Forma Explosiva. São Paulo: Setec Editora, 2011.

[6] RIES, Eric. A Startup Enxuta: The Lean Startup. São Paulo: Leya, 2012.

[7] KNAPP, Jake; ZERATSKY, John; KOWITZ, Braden. SPRINT: O método usado no Google para testar e aplicar novas ideias em apenas cinco dias. São Paulo: Intrínseca, 2017. 320 p.

[8] Disponível em < <http://www.garage2020.nl/wp-content/uploads/2017/01/DesignSprintMethods.pdf>> Acesso em jul. 2018.

[9] ZUGALDIA, Antonio. Design Sprint. Disponível em <<https://www.flickr.com/photos/azugaldia/15565552185/in/photostream/>> . Acesso em 07 de Novembro de 2018.

[10] GOOGLE (Estados Unidos). Design Sprint Kit: Phases & Methods. 2018. Disponível em: <<https://designsprintkit.withgoogle.com/>>. Acesso em: 15 jul. 2018.

Sobre este guia

CC BY-NC-SA 3.0 BR



Enap 2018.

Este Guia de Facilitadores foi desenvolvido pelo Setec Consulting Group numa parceria entre a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP) e a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (Anvisa). A licença de uso desse material é uma Licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-CompartilhaIgual 3.0 Brasil (CC BY-NC-SA 3.0 BR).

Esta licença permite que outros remixem, adaptem e criem a partir do presente trabalho para fins não comerciais, desde que atribuam o devido crédito e que licenciem as novas criações sob termos idênticos.

As imagens foram desenvolvidas pelo Setec Consulting Group ou adquiridas livremente pelo site <https://designsprintkit.withgoogle.com>. Grafia atualizada respeitando o novo Acordo Ortográfico da Língua Portuguesa.

Organizadores:

Camila Medeiros

Gustavo Henrique Trindade da Silva

Leticia Koeppel Mendonça

Produção Editorial

Autores: Gilberto Strafacci Neto, Márcio Abraham e Luis Christoffi

Revisão: Gilberto Strafacci Neto

Colaboradores: Fausto Delgado

Projeto Gráfico:

Renan Matos e Renata Galbinski

