



ENAP

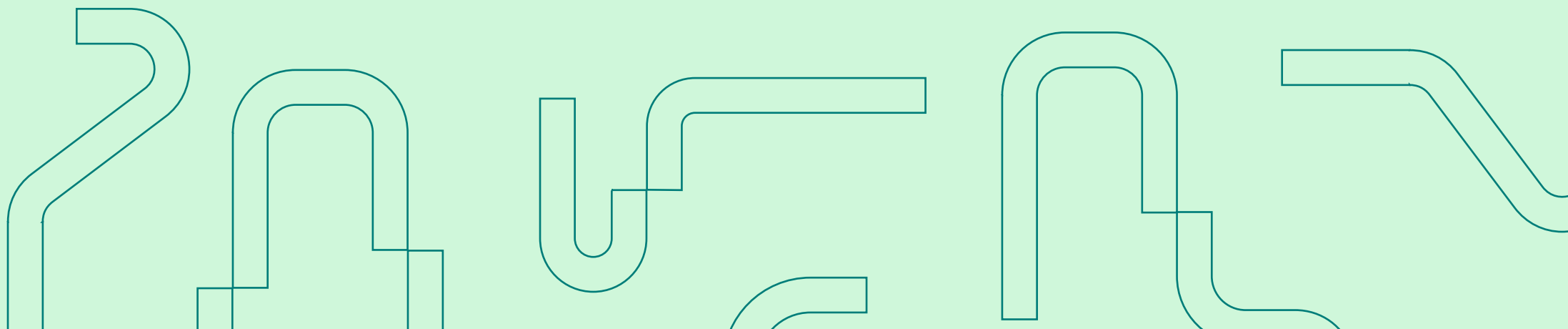
**Inovar é um caminho**  
**sem volta.**

Esse é o Épico **“Como fazer meu 1º projeto de inovação?”**

***Prepare-se para ingressar nesse mundo  
e nunca mais sair dele.***

# Índice

<b>1. Fique por dentro</b> .....	<b>3</b>	<b>6. Tutorial para o 1º projeto de inovação</b> .....	<b>14</b>
<b>2. O que é Design Thinking?</b> .....	<b>5</b>	<b>Etapa 01. Começar</b> .....	<b>15</b>
<b>3. E o que não é Design Thinking?</b> .....	<b>6</b>	<b>Etapa 02. Descobrir</b> .....	<b>16</b>
<b>4. 10 dicas que vão garantir um 1º projeto de inovação de sucesso</b> .....	<b>9</b>	<b>Etapa 03. Definir</b> .....	<b>17</b>
<b>5. O Duplo Diamante</b> .....	<b>12</b>	<b>Etapa 04. Idear</b> .....	<b>18</b>
		<b>Etapa 05. Prototipar</b> .....	<b>19</b>
		<b>Etapa 06. Viabilizar</b> .....	<b>19</b>
		<b>Etapa 07. Registrar</b> .....	<b>20</b>



# 1. Fique por dentro

## A Enap

**A Enap age na fronteira do conhecimento para transformar e continuar em movimento.**

Esse é o propósito da Enap, que há mais de **35 anos** tem a missão de formar e desenvolver agentes públicos capazes de inovar, alcançar resultados e servir à sociedade.

## Os Épicos

Para desenvolver a **comunidade de inovadores** no setor público, a Enap se desafia lançando essa nova proposta de construção coletiva do conhecimento por meio dos Épicos, que exploram novos formatos de conteúdo:

- + **ferramental**
- + **dinâmico**
- + **colaborativo**
- + **escalonável**

São processos de produção de conhecimento mais interativos e faseados, buscando trocar, ensinar e aprender, juntos, para que a aprendizagem seja incorporada em ciclos e o conhecimento gerado de forma distribuída e autônoma, e não mais centralizada.

**Vamos nessa?**

# O que você vai ver neste e-book?

Trazemos, em detalhes, os primeiros passos que você pode dar em seu projeto de inovação explorando o **Design Thinking** como metodologia de resolução de problemas.

**O que é Design Thinking**

**O que não é Design Thinking**

**Dicas para seu 1º projeto de inovação**

**O Duplo Diamante**

**Tutorial para o 1º projeto de inovação**



**Sua jornada com a inovação está começando.**

Viva cada detalhe dessa experiência e leve seu pensamento inovador por onde for.

## 2. O que é Design Thinking?



Design Thinking é um modo de abordar problemas em que **a escuta empática orienta a tomada de decisão**. É uma jornada de **descobertas e aprendizados**, que precisa ser flexível e iterativa à medida em que avança. Essa jornada não garante que as soluções desejadas sejam criadas, mas certamente ela amplia possibilidades, permitindo a criação de um mapa de ações a partir do problema definido.

O **conceito de iteração** é importante para entender o Design Thinking: **iteração é o processo de voltar repetidamente em uma ação ou decisão a partir dos resultados de testes e *feedbacks***, para refinar a solução quantas vezes forem necessárias até se chegar a um protótipo ideal, assertivo, testado e aprovado pela maioria dos usuários.

Os resultados de testes e descobertas - dados, métricas, indicadores - são importantes para **justificar a tomada de decisão** (uma visão que chamamos de *data-driven* ou *data-oriented*).

O Design Thinking deve ser utilizado para abrir possibilidades de interpretações e caminhos possíveis, que jamais seriam identificados sem uma participação colaborativa, cocriativa e multidisciplinar.

# 3. E o que não é Design Thinking?

**O Design Thinking não é uma ferramenta pronta, que vai do ponto A ao B até chegar em lugar previsível.** O método nem vai entregar uma solução pronta para tudo, porque não é um processo rígido. Pelo contrário: é preciso compreender que o Design Thinking propõe uma jornada incerta, muitas vezes não-linear. E também que Design Thinking pode ser praticado por organizações de qualquer tamanho e por qualquer pessoa - e não só grandes cabeças pensantes. **Cada pessoa pode contribuir com sua perspectiva e seu repertório** e, juntos, explorar a inteligência coletiva para se chegar num lugar em que uma inteligência sozinha não chegaria jamais.

## Anota essa:

Design Thinking não é a mesma coisa que design sprint, ou design de serviços, ou design gráfico, ou qualquer outro “tipo de design”. É tampouco uma parede cheia de post-its ou murais colaborativos. E também não é modismo ou modinha, apesar de ser usado por muitas empresas como estratégia para “parecer descolada e moderna”.



# Vamos a um rápido resumo?

## O que é

- Um método para experimentação, que considera testes, validações periódicas e pensamento fora da caixa;
- Uma ferramenta de solução de problemas e entendimento das dores de usuários reais;
- Um método disponível para qualquer pessoa que queira inovar na forma de pensar e trabalhar;
- Uma abordagem centrada no ser humano, de forma empática, para suprir suas necessidades;
- Uma construção colaborativa que se torna mais rica com mais pessoas participando;
- Uma forma iterativa de resolver problemas, para evoluir as soluções à medida em que são testadas;
- Uma ferramenta que inspira e provoca criatividade.

## O que não é

- Um método rígido e restritivo, com um passo a passo a ser seguido à risca;
- Focado apenas em perfeição estética (aesthetics), com tudo colorido e organização perfeita;
- Design gráfico, design sprint, design de serviços ou outras denominações do universo do design;
- Soluções criativas e perfeitas, porém impossíveis de serem executadas;
- Somente para designers e profissionais do universo criativo;
- Uma tarefa com início, meio e fim lógicos, com caminhos bem definidos;
- Uma tarefa fácil, que pode ser executada rapidamente, do dia pra noite.



# 4. *10 dicas que vão garantir um 1º projeto de inovação de sucesso*

Existem vários fatores importantes para serem considerados antes de iniciar um projeto de inovação.

Vamos conhecer alguns deles?



# 1

## Mapeie a maturidade institucional

Apesar da inovação acontecer de diversas formas, nem toda organização está preparada para ela. Se seu setor pratica inovação, mãos à obra! Se não é o caso, vale começar pequeno, reduzir o escopo e gerar primeiras experiências positivas, para que se crie uma percepção coletiva de valor antes para expandir depois.



# 2

## Garanta o apoio da liderança

Não importa se top-down ou bottom-up, é fundamental que a liderança da área compre sua ideia, porque projetos de inovação exigem recursos humanos e financeiros. A dica é: priorize problemas que você sabe que são comuns à liderança que vai aprovar seu projeto.

# 3

## Assegure o patrocínio

Caso sua organização não apoie seu projeto, nem comece. É frustrante passar por todas as etapas do Duplo Diamante, chegar a um resultado primoroso e não conseguir desenvolvê-lo. Sua solução pode ser ótima, mas ela não sairá do papel. O recado é: garanta que o patrocínio esteja combinado de antemão.

## Gerencie os interesses

O processo de inovação é aberto e iterativo. Isso significa que não sabemos o que vai sair no final dele, nem quantas voltas no parafuso vamos dar até tudo se encaixar. Alinhe os interesses com todos os envolvidos, porque muitas pessoas já vão antever uma solução possível, que muitas vezes não vem da forma como esperam.

# 4

## 5

**Monte uma equipe engajada**

Não tente seguir o processo por conta própria, sem o apoio de outras pessoas. Não vamos a lugar nenhum sozinhos. Garanta que sua equipe esteja engajada e se sinta “dona do problema”, assim como você, com bagagem, histórico e interesse para contribuir verdadeiramente.

## 6

**Defina uma liderança para o projeto**

Qualquer projeto sem uma liderança ativa já nasce fadado ao fracasso. Num projeto de inovação não é diferente: garanta que exista uma liderança à frente de todas as etapas e que cada membro da equipe conheça seu papel e que ele esteja claro para todos do time.

## 7

**Expanda sua visão**

Será que seu problema inicial é comum a outras instituições ou organizações? Se sim, ótimo! Você pode conseguir parcerias ricas e interessantes nessa jornada a partir dessa descoberta, que pode ser feita, inclusive, durante a primeira etapa do Duplo Diamante, na hora de Descobrir.



## 8

**Refine seu problema**

É comum quisermos resolver os problemas mais complexos primeiro. Talvez essa escolha leve a equipe por um caminho tortuoso e difícil de ser percorrido, sobretudo em um primeiro projeto de inovação. Reduza o escopo, com pontos de ação bem objetivos e reduzidos. A inovação pode acontecer em pacotes menores.

# 9

## Desapegue de soluções pré-imaginadas

O projeto nem começou e todo mundo já tem a solução para o problema. Bom, isso é ótimo, mas nem sempre a solução imaginada de antemão é a solução ideal, que realmente vai ser disruptiva e inovadora. Tenha calma. E tenha abertura a novos olhares, repertórios e percepções para expandir as possibilidades.

# 10

## Monte um *pitch* vendedor (e vencedor)

Seja na hora de montar a equipe, na hora de engajar pessoas e lideranças da área, na hora de captar recursos ou vender a ideia para alguém. É preciso reunir as principais informações acerca do seu desafio e contar essa história de um jeito cativante e envolvente, que faça seus ouvintes se empolgarem tanto quanto você.



**Seguindo essas  
10 dicas, seu  
projeto de inovação  
já nasce com muita  
chance de sucesso.  
Mas vamos agora  
ao método escolhido  
para você chegar lá.**

# 5. O Duplo Diamante

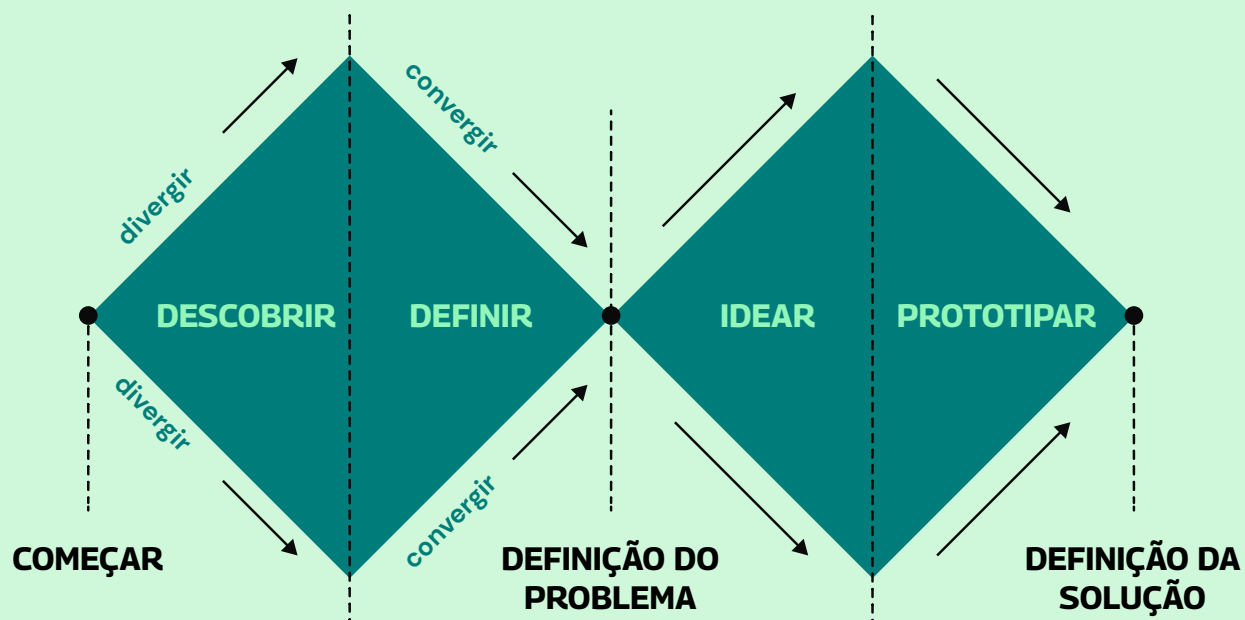
O **Duplo Diamante** é uma ferramenta de **Design Thinking** que pode ser usada para diferentes processos de inovação.

Ele foi desenvolvido pelo *British Design Council* na década de 1980 e se tornou um dos principais *frameworks* utilizados por designers de produto, profissionais de UX design (*user experience*), design de serviço e outras diversas vertentes que trabalham com design e inovação.

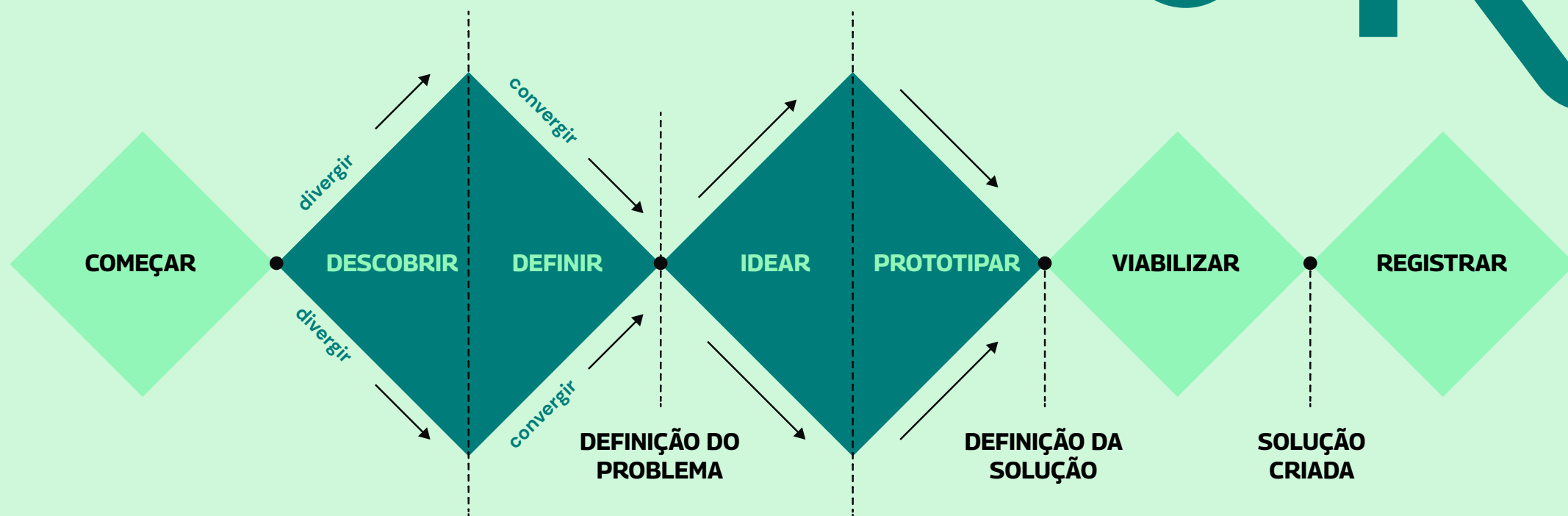
O método convencional considera 04 etapas, mas é natural que a inovação tome rumos menos lineares. Como o **Duplo Diamante é um processo bastante flexível**, adaptamos esse *framework* para 07 etapas, que você pode ver no detalhe a partir da próxima página.

Mas por que esse nome?

As **04 etapas tradicionais** do Duplo Diamante são organizadas visualmente no formato de dois diamante dividido ao meio, sendo cada metade uma etapa. Eles são divergentes e convergentes, porque é preciso divergir antes para convergir depois - e esse movimento é parte do processo, inclusive.



Adaptamos esse modelo para o **Projeto Transforma** e **adicionamos mais 03 etapas ao método** - desafios de inovação que um gestor ou gestora pública terá que percorrer.



**Vamos entender cada uma dessas etapas a partir de agora.**

# 6. *Tutorial para o* *1º projeto de inovação*

Etapa 01: **Começar**

Etapa 02: **Descobrir**

Etapa 03: **Definir**

Etapa 04: **Idear**

Etapa 05: **Prototipar**

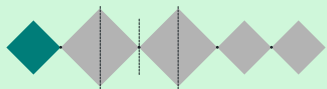
Etapa 06: **Viabilizar**

Etapa 07: **Registrar**

***Vamos nessa?***



# Etapa 01: Começar



O mais importante nesta etapa é a energia! Energia para iniciar seu projeto com o pé direito e motivação. E nesse pontapé, você vai organizar as primeiras informações sobre seu projeto, que são fundamentais para a sequência do trabalho.

## Qual é o foco aqui?

- a. Definir o problema inicial e o contexto em que ele está inserido
- b. Buscar por ações e iniciativas já feitas para tentar resolver esse problema
- c. Mapear as pessoas envolvidas no projeto: time, aprovadores, liderança etc.
- d. Ouvir expectativas do time e da liderança para o projeto
- e. Criar o *pitch* de vendas para potenciais patrocinadores

## Anota essa dica:

você pode seguir essa **Etapa Construir** no formato que achar mais conveniente: um *powerpoint*, um *board* online, um vídeo e por aí vai.



Para guiar você pelo caminho, explore essas ferramentas que trazemos aqui neste *e-book* e outros *toolkits* disponíveis na página 22 deste material.

### Matriz RACI

A Matriz RACI permite distribuir as funções de um time, para que cada um tenha clareza do que é esperado em sua atuação no grupo. Mas por que RACI? Essa sigla vem do inglês e significa *Responsible, Accountable, Consulted, Informed*. Você pode adaptar para o português com os seguintes termos: *Responsável, Aprovadores, Consultados e Informados*.

### Matriz CSD

A Matriz CSD é um método simples, porém bastante eficiente na gestão de projetos, sobretudo nos desafios de descoberta e exploração de hipóteses. As letras significam **Certeza, Suposições e Dúvidas**, e devem ser distribuídas em colunas e preenchidas em grupos, para explorar diferentes pontos de vista.

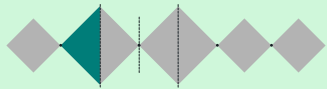
### Modelo para Desenvolvimento de Projeto

Um projeto pressupõe várias etapas preliminares antes de começar, tais como planejamento, análise de cenário, cronograma, dentre outros. Neste modelo, você vai encontrar um suporte para a fase inicial de elaboração de projetos de inovação no setor público.

### Canvas Elegante

O Canvas Elegante é uma técnica inspirada no “correio elegante”, das festas juninas, e nas interações presentes entre curtidas e comentários das redes sociais. Ele une o lúdico à tradição, oferecendo uma experiência mais prazerosa, engajadora e eficiente.

# Etapa 02: Descobrir



Nesta etapa, os gestores do projeto buscam **entender o problema** que eles estão tentando resolver. Por isso essa fase é, muitas vezes, chamada também de **Entendimento** ou **Diagnóstico**.

Vários métodos podem ser explorados para se reunir o maior número possível de informações, tais como: *desk research*, pesquisas quantitativas e qualitativas, entrevistas, observações, dentre outras, tudo para encontrar respostas para algumas questões estratégicas.

## Qual é o foco aqui?

- a. Entender o contexto completo do problema
- b. Definir as pessoas impactadas por esse problema



Conheça algumas ferramentas que podem ajudar você a chegar lá:

### Desk Research

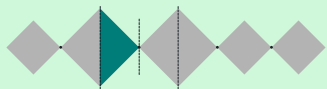
A pesquisa é uma parte importante de qualquer processo de inovação. *Desk Research* é um método em que você pesquisa, procura e reúne informações de diversas fontes sobre algum assunto específico. O objetivo é enriquecer seu conhecimento, para que decisões melhores sejam tomadas.

### Pesquisa de Campo

A Pesquisa de Campo é um método amplamente usado por muitos segmentos do mercado, pois reúne dados e informações por meio de observação e interação direta com as pessoas que usam ou são impactadas pelo objeto de estudo. Isso significa ir a campo atrás das informações, usando diferentes abordagens para gerar *insights*, informações, opiniões e testar hipóteses.



# Etapa 03: Definir



Nesta etapa, o grupo precisa **sintetizar** as informações que foram reunidas na etapa anterior, extraindo apenas aquilo que realmente terá utilidade no projeto. É nesta etapa que o **problema se torna mais concreto** e, a partir dele, definem-se os **objetivos do projeto**.

## Qual é o foco aqui?

- Reunir os principais *insights* gerados
- Sintetizar informações prioritárias
- Reenquadrar o problema
- Criar um *briefing* claro



Para isso, você também pode usar alguns modelos e ferramentas:

### Modelo de Briefing

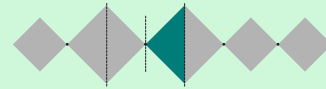
Um *briefing* é fundamental em qualquer projeto, para você conseguir traçar um plano detalhado do que se pretende conquistar. É por meio dele que você vai concentrar o conjunto de dados e informações que vão guiar o trabalho, sobretudo as diretrizes iniciais e o que precisa ser feito.

### Definição de Problema

Identificar o real problema que se quer resolver é o primeiro desafio para o projeto ter sucesso. Essa ferramenta vai ajudar a definir o problema com clareza e assertividade, guiando seu raciocínio ao longo do trajeto, com muita aprendizagem no processo.



## Etapa 04: Idear




Avançamos para o segundo diamante - as etapas mais focadas em criação. E a **ideação** é o momento de gerar ideias, como o próprio nome sugere. *Brainstorming*, debates em grupos, cocriação, busca de referências e tendências, *benchmarks* - qualquer método vale para inspirar e enriquecer discussões, tudo com o objetivo de encontrar as soluções ideais para o problema identificado na etapa anterior.

Esta etapa tem um grande desafio: muitas ideias surgirão, mas você e o time precisarão priorizar **uma única ideia**, que seguirá para a próxima etapa depois de uma **pesquisa da viabilidade** da solução proposta.

### Qual é o foco aqui?

- a. Reunir as principais referências e tendências do mercado
- b. Gerar ideias para solucionar o problema, com a priorização de uma delas
- c. Levantar evidências de que o caminho escolhido pode ter sucesso, com dados, pesquisas e relatórios que suportem essa decisão

Para inspirar e guiar a execução dessa etapa, acesse o curso abaixo:  
[Módulo 03 do curso "Uso do Design em Políticas Públicas"](#) 

## Etapa 05: Prototipar



Hora de **colocar as ideias no papel!** Essa é a etapa do Duplo Diamante que as ideias ganham forma por meio da **Prototipação**. Apesar do termo transmitir tecnicidade, não se assuste. Um **protótipo** não precisa, necessariamente, ser um trabalho de alta fidelidade, feito em um *software* de edição gráfica.

Ideias no papel podem se tornar um ótimo protótipo, sabia? Nesse caso, de baixa fidelidade. É a partir dos protótipos e modelos que os times irão testar suas soluções para **encontrar possibilidades de refinamento** (iteração) antes de lançar a solução no mercado.

### Qual é o foco aqui?

- a. Testar e validar seus protótipos com usuários reais
- b. Iterar em cima dessa solução a partir de *feedbacks*
- c. Evoluir os protótipos até o modelo ideal

Quer uma ajuda nesta etapa? Acesse o curso abaixo:  
[Módulo 04 do curso "Uso do Design em Políticas Públicas"](#) ↴

## Etapa 06: Viabilizar



Esta é uma etapa adicionada ao Duplo Diamante, se olharmos para os modelos mais conhecidos do mercado. Essa adaptação acontece para dar mais elasticidade aos processos de inovação em órgãos públicos no Brasil. Nessa etapa, portanto, os gestores do projeto deverão considerar o **Plano de Ação**, com o **Roadmap de Implantação da Solução**; a **Divulgação do Projeto** para que empresas e outros membros da sociedade tenham acesso e direito de se inscreverem em licitações, concursos, prêmios etc. Nesta etapa, tudo vai depender do modelo adotado para o desenvolvimento da solução.

### Qual é o foco aqui?

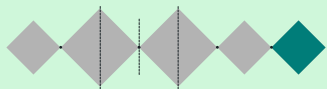
- a. Criar seu plano de ação
- b. Definir seu plano de implementação
- c. Definir seus parceiros estratégicos

Se procura ferramentas práticas para usar nessa etapa,  
 acesse os links abaixo:

[Fluxo de inovação](#) ↴

[Referência para plano de ação](#) ↴

# Etapa 07: Registrar



Chegamos na última etapa do seu **1º projeto de inovação no setor público**. Nesta etapa, você vai fazer a **gestão do conhecimento** gerado em seu projeto de inovação. É o momento de registrar aprendizados e garantir que suas descobertas e toda a inteligência coletiva criada fique disponível para todas as pessoas interessadas e, também, como prestação de contas de um serviço público inovador e transparente.

## Qual é o foco aqui?

- Avaliar se existem ajustes no percurso
- Fazer todos os registros necessários do projeto
- Preparar resultados para serem divididos com *stakeholders*
- Propor recomendações para a evolução do projeto a partir desse ponto

Confira as referências e outros materiais para guiar o final do seu trabalho:

[Guia CopiCola](#) ↴

[Gestão do Conhecimento no Setor Público](#) ↴



## ATENTE-SE:

Todos os materiais fornecidos são modelos e podem ser adaptados para a sua necessidade ou substituídos por documentos e processos já comuns à sua área.

## Quando fazer um 1º projeto de inovação? E quando nem começar?

Nem sempre um projeto de inovação é a melhor escolha. Vamos ver alguns cenários relevantes para a tomada de decisão.

### Quando fazer

- Quando tiver que solucionar um problema com pequeno esforço, porém com médio ou alto impacto;
- Quando há interesse pela liderança e patrocínio da organização;
- Quando for preciso investigar um tema a fundo, para encontrar saídas que possam ser testadas com pessoas usuárias;
- Quando responder a interesses estratégicos da organização;
- Quando houver energia, dedicação e tempo disponíveis;
- Quando a organização e o time estiverem conscientes de que um trabalho de inovação é colaborativo e cocriativo, com vários caminhos possíveis.

### Quando não fazer

- Quando não há clareza do problema e nem recursos para explorar saídas;
- Quando já existe uma solução definida, sem espaço para discuti-la ou evoluí-la;
- Quando não houver um problema, uma rápida intervenção já é a solução;
- Quando responder a interesses pessoais ou de carreiras individuais;
- Quando não há mandato e a governança não cabe à sua área ou organização;
- Quando não houver segurança ou quando houver riscos de o projeto não ter continuidade.



# Vá mais longe com essas referências:

[Cidades que transformam: uma jornada de inovação para a sustentabilidade](#)

[Construção colaborativa e transformação em governo: experiência da Enap](#)


[Métodos Mindlab - Ferramentas de Design Thinking do Laboratório de Inovação da Dinamarca](#)

[Design Thinking e Design Sprint - Kit de Ferramentas](#)

[Design Thinking Aplicado Serviço Público - Kit de Ferramentas](#)

[Uso do Design em Políticas Públicas](#)





# ***Você está no ponto de chegada. Parabéns por ter vindo até aqui!***

Se já iniciou seu **1º projeto de inovação**, você está no caminho certo. Se ainda pretende iniciar, mãos à obra! Conte com esse mapa e com as ferramentas disponíveis para um projeto de sucesso. E certamente será!

## **Até o próximo Épico!**

**ENAP**