

KIT IMERSÃO



VERSÃO: 1.1

Última atualização: 27/05/2025

Superintendência de
Inovação da Gestão
Pública

Subsecretaria de
Inovação da Gestão e
dos Serviços Públicos

SEAD
Secretaria de Estado de
Administração





GOVERNADOR

Ronaldo Ramos Caiado

SECRETÁRIO DA ADMINISTRAÇÃO

Alan Farias Tavares

SUBSECRETÁRIO DE INOVAÇÃO DA GESTÃO E DOS SERVIÇOS PÚBLICOS

Rômulo Mendonça Bailão

SUPERINTENDENTE DE INOVAÇÃO DA GESTÃO PÚBLICA

Daniel Soares Santana

GERENTE DE INOVAÇÃO E PROJETOS DE GESTÃO

Ricardo Castelo Branco

EQUIPE TÉCNICA E EDIÇÃO

Márcia Helena de Castro Moura

Tainá Thomé Freitas

Lívia Maria Batista da Silva de Sá

REVISÃO

Mirielly dos Santos Dourado

Índice

Design Thinking.....	04
Empatia, Colaboração e Experimentação.....	06
Imersão.....	07
Diamante Duplo.....	09
Pesquisa Exploratória.....	10
Pesquisa Desk.....	
Survey.....	11
Mapa de Empatia.....	
Brainstorming.....	12
Brainwriting.....	
5 Porquês.....	13
Mapa de Atores.....	
Cartões de Insights.....	14
Árvore de Problemas.....	
Análise Swot.....	15
Matriz Gut.....	
Diagrama de Ishikawa.....	16
Matriz CSD.....	
Canvas de Problema.....	17
Persona.....	
Referências.....	18

DESIGN THINKING

é uma abordagem dinâmica e criativa focada na **resolução de problemas** que propicia soluções inovadoras.

A **fase de definição** é um período de interpretação, e alinhamento detalhado das descobertas.

A **fase de descoberta** implica a expansão do conhecimento com coleta de dados e informações úteis de mercado.

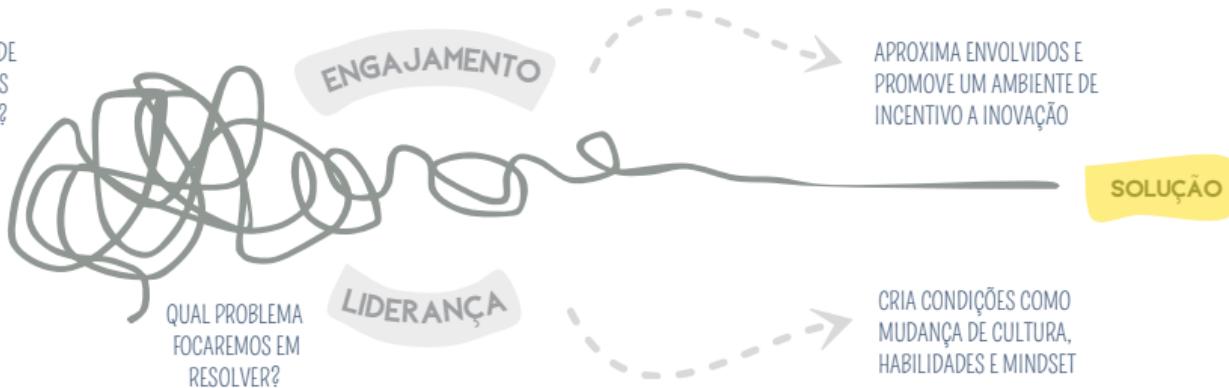


É uma metodologia que se move sequencialmente por etapas para definir e reformular problemas complexos, entender as necessidades envolvidas e então se concentrar em possíveis melhorias e aperfeiçoamento do processo .

Após a identificação de problemas, o mapeamento é transformado em desafios, com base em múltiplos olhares em um **processo iterativo e contínuo** a fim de adaptar e repensar as premissas.

QUAIS SÃO E DE
ONDE Vêm OS
PROBLEMAS?

PROBLEMA



INCENTIVE A
EMPATIA

Ao identificar gargalos e sua motivação é possível gerar uma cultura integrativa que considere aspirações e interesses.

COLABORAÇÃO
E COCRIAÇÃO

O trabalho em conjunto é importante para uma construção coletiva da solução, que foque em explorar, contribuir e inspirar.

ITERAÇÃO
ILIMITADA

COMUNICAÇÃO
OBJETIVA

É fundamental testar, buscar feedbacks, redefinir funções para diminuir falhas e deixar a solução mais próxima da realidade.

Para facilitar o entendimento de pontos cruciais para a equipe, no uso de metodologias, é essencial a clareza de informações .

EMPATIA, COLABORAÇÃO E EXPERIMENTAÇÃO

- É um processo **centrado no usuário**, uma abordagem humanizada que incentiva a compreensão dos indivíduos envolvidos no contexto de forma mais profunda;
- Combina diferentes **perspectivas e habilidades**, aproveitando a experiência para estabelecer uma linguagem compartilhada bem como a adesão entre um grupo;
- Incentiva testagem e a exploração permitindo identificar **pontos de melhorias** e um monitoramento constante ao longo do processo favorecendo ajustes.

O QUE AS PESSOAS FALAM?
COMO AGEM?
O QUE PENSAM?
COMO SE SENTEM?



Se destacando de outros processos de tomada de decisão pelo **baixo custo de investimento** sendo estratégico implementá-lo.

Se caracteriza pela eficiência em encontrar resposta para questões importantes e assim impulsionar através de **resultados relevantes expressivos** e relevantes.

IMERSÃO

é a primeira fase do processo de inovação guiado pelo *Design Thinking* que identifica e classifica os problemas a serem resolvidos.



A **imersão preliminar** busca levantar o problema e saber o que está por trás dele. Essa etapa tem grande importância pois o enquadramento equivocado pode retardar o alcance de uma solução.

Imersão profunda tem como objetivo criar empatia com o usuário, ou seja, se colocar no lugar dele para compreender suas dificuldades.

ESPAÇO DA SOLUÇÃO

ideação

testes



prototipação

A **análise e síntese** tem como objetivo reunir e interpretar dados coletados, sendo a etapa mais densa do processo. Aumenta o potencial de insights ao **detalhar o contexto** e sintetizar os fatos dando um direcionamento para a ideação.

A busca por **compreender os indivíduos**, valoriza os colaboradores, envolve diversos pontos de vista e essa contribuição, **potencializa a produtividade**.

- FOCO NO SER HUMANO
- PROCESSO EXPLORATÓRIO
- PENSAMENTO ITERATIVO
- ABORDAGEM CRIATIVA
- ANÁLISE SISTÉMICA



PONTOS DE VISTA



PESQUISA E BUSCA



PROCESSO CONTÍNUO



SOLUÇÕES ÚNICAS



DINÂMICA DE SISTEMAS

- explorar diversas perspectivas
- descobrir expectativas
- entrevistas orientadas

- avaliar desempenho e rotina operacional
- oportunidade de melhoria
- busca de tendências

- testes e feedbacks
- atualização constante
- embasado em aprendizados

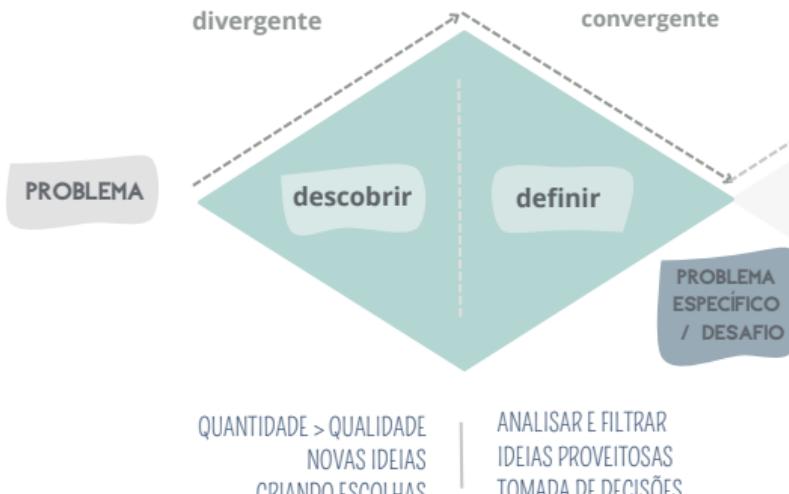
- não convencional e disruptiva
- equipes multidisciplinares
- novos caminhos

- prioriza a estrutura e avalia interrelações
- compreensão de padrões
- comportamentos agregados

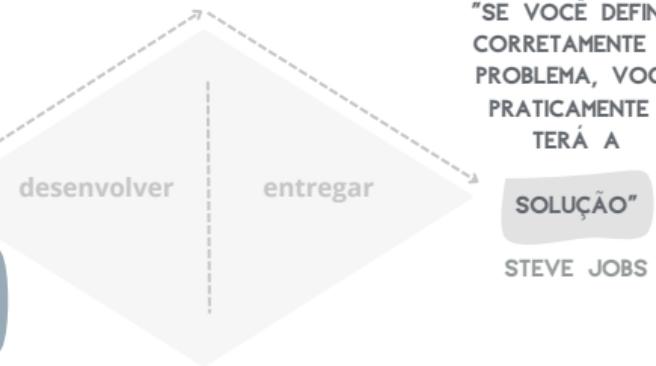
DIAMANTE DUPLO

é um processo bem estruturado que facilita visualizar cada etapa da resolução de problemas.

O primeiro diamante é **focado no problema** e sua flexibilidade eleva os padrões e leva a resultados mais satisfatórios.



Nele, a **etapa divergente** busca ampliar seus conhecimentos e explorar profundamente os problemas. Na **etapa convergente**, as ideias são reduzidas e refinadas para um único problema.



A seguir, selecionamos e disponibilizamos algumas **opções de ferramentas** que podem contribuir no levantamento e detalhamento de problemas.





PESQUISA EXPLORATÓRIA

Utilizada para familiarizar com as **realidades** que serão exploradas e ser mais assertivo na captura de *insights* relevantes.

IDENTIFICAÇÃO DE OPORTUNIDADES

- identificar demandas latentes
- explorar diferentes perspectivas e interesses
- identificar oportunidades não exploradas
- abrir caminho para crescimento estratégico

ANTECIPAÇÃO DE TENDÊNCIAS

- analisar de forma profunda o ambiente externo
- buscar tendências emergentes do mercado
- ajustar estratégias e posicionamento

AVALIAÇÃO DA VIABILIDADE

- avaliar a viabilidade de novas estratégias
- respaldar investimentos significativos
- minimizar riscos e tomada decisões
- fornecer insights sobre potenciais benefícios

DADOS DIRETOS DA FONTE DE INFORMAÇÃO

PRIMÁRIA

Entrevistas



Pesquisa / enquetes



Observação



Grupos focais



PESQUISA DESK

Busca obter informações de outras **fontes indiretas** que identificam tendências do contexto ou assuntos análogos.

SECUNDÁRIA

Literatura



Pesquisa online



Estudo de caso



PESQUISA ONLINE

- verificar dados disponível na internet por uma opção acessível
- conferir informações relevantes e considerar a confiabilidade das fontes

PESQUISA BIBLIOGRÁFICA

- explorar bibliotecas, recursos online e bancos de dados comerciais
- dar preferência a agências governamentais e instituições acadêmicas

ESTUDO DE CASO

- aprender com as experiências anteriores através da análise de casos existentes
- checar desafios semelhantes em relação às variáveis pertinentes

DADOS DE TERCEIROS PUBLICADOS PREVIAMENTE



SURVEY

Um **levantamento de dados** para a obtenção de características, ações ou opiniões de determinado grupo de pessoas, indicado como representante de uma população-alvo, por meio de um instrumento de pesquisa, normalmente um **questionário**.



MAPA DE EMPATIA

Usado para **entender o público-alvo**, suas perspectivas, necessidades, desejos e emoções, possibilitando a criação de estratégias mais eficazes e relevantes. Permite identificar lacunas e orientar iniciativas, melhorando a satisfação do indivíduo.





BRAINSTORMING

É uma técnica, também chamada de tempestade de ideias, de geração de ideias em grupo, onde os participantes são incentivados a compartilhar livremente suas contribuições, gerar o maior número possível de ideias e o pensamento divergente é bem vindo por gerar debates sem restrições ou julgamentos.

7 REGRAS DE BRAINSTORMING

- UMA conversa por vez
- NÃO CRITIQUE nem JULGUE
- ENCORAJE as ideias malucas
- Construa sobre as ideias dos OUTROS
- Seja VISUAL
- Mantenha o FOCO no assunto proposto
- QUANTIDADE importa

BRAINWRITING

É uma variação do brainstorming em que os participantes escrevem suas ideias em um papel ou cartão antes de decidi-las em grupo. Pode ser aplicado sempre que for necessário estimular a geração individual de ideias antes da discussão em grupo.



Isso permite que todos os participantes contribuam simultaneamente, evitando influências ou dominação de ideias por parte de algumas pessoas e deseja que todos os participantes tenham a oportunidade de contribuir com suas ideias de forma equitativa.

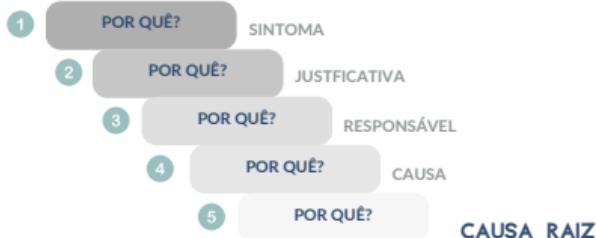
Ajuda a capturar uma variedade de perspectivas e aumentar a diversidade de ideias durante o processo de levantamento e entendimento de problemas.



5 PORQUÊS

Pode ser utilizada para encontrar a **causa principal do problema** inicialmente levantado, por meio de questionamentos e poder atuar na resolução dessas causas.

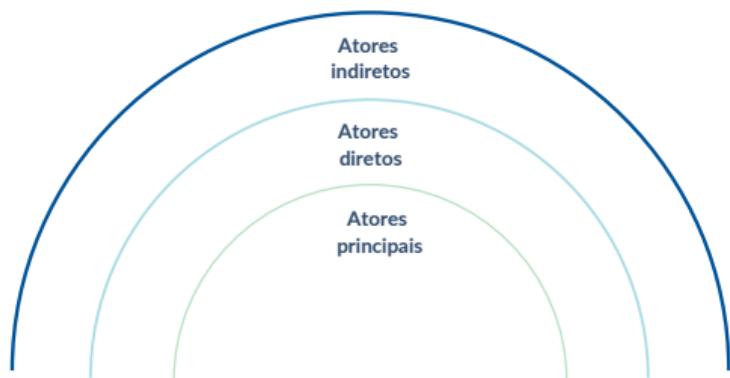
PROBLEMA



1. Defina qual problema estrutural deve ser analisado.
2. Elabore perguntas estruturais ao problema levantado. Qual a causa do problema em questão? Por que ele ocorre?
3. Transforme cada resposta em outro "porquê" para aprofundar as causas do problema. Repita 5x até chegar na causa mais profunda (causa-raiz).
4. É provável que se chegue a mais de uma causa, priorize uma para avançar para o próximo "porquê".
5. Posteriormente, as causas-raiz podem ser exploradas em entrevistas em profundidade.

MAPA DE ATORES

É uma ferramenta que ajuda a identificar e visualizar os diferentes **stakeholders** ou partes interessadas envolvidos em um projeto, processo ou situação. Ele organiza esses atores em um diagrama, destacando suas **relações, interesses, influências e interações**.



Essa visualização permite uma compreensão mais clara das dinâmicas e das redes de relacionamento entre os diversos envolvidos, auxiliando na tomada de decisões que considerem as **necessidades e perspectivas** de todos os indivíduos relevantes.



CARTÕES DE INSIGHTS

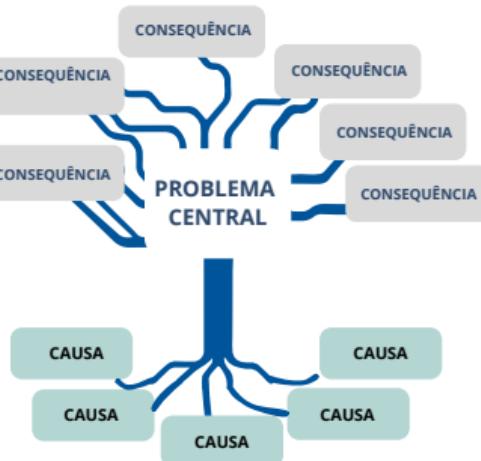
São **reflexões** embasadas em dados reais das Pesquisas Exploratória, Desk e em Profundidade transformadas em cartões que facilitam a **rápida consulta e manuseio**. Geralmente contém um título que resume o achado e o texto original coletado na pesquisa juntamente com a fonte.

CARTÃO DE INSIGHT	
TÍTULO	_____ NUMERAÇÃO
TEMA	
FATO	
FONTE	
DESAFIO RELACIONADO AO TEMA	

CARTÃO DE INSIGHT	
TÍTULO	_____ NUMERAÇÃO
TEMA	
FATO	
FONTE	
DESAFIO RELACIONADO AO TEMA	

ÁRVORE DE PROBLEMAS

Usada para entender um problema central (tronco), suas **causas** (raízes), **consequências** (galhos) e as **evidências** por trás dele. A árvore proporciona uma **visão estruturada do problema**, ajudando a entender suas causas fundamentais e destacando áreas-chave onde podemos intervir para resolvê-lo.





ANÁLISE SWOT

Ferramenta que facilita a análise interna (forças e fraquezas) e externa (oportunidades e ameaças) de uma organização ou determinado contexto. Possibilita mapear os problemas e levantar insumos para tomada de decisão.

		FATORES POSITIVOS	FATORES NEGATIVOS
FATORES INTERNOS	Forças	Fraquezas	
	Características positivas como habilidades, capacidades e competências importantes que atuam em conjunto para ajudar a organização a alcançar suas metas e objetivos	Características negativas que podem inibir ou restringir o desempenho da organização. Refere à ausência de capacidades e/ou habilidades críticas	
FATORES EXTERNOS	Oportunidades	Ameaças	
	Características ou condições não controláveis pela organização, com potencial para ajudá-la a crescer e atingir ou exceder as metas planejadas e que podem favorecer a organização	Características ou condições não controláveis pela organização, que podem impedi-la de atingir as metas planejadas. Fatores que podem ameaçar o bem-estar da organização	

MATRIZ GUT

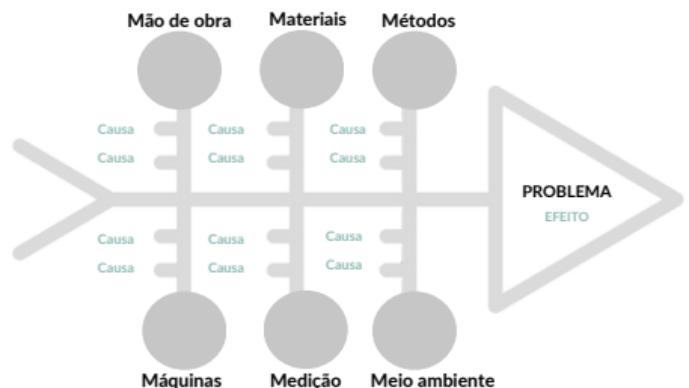
Matriz de Prioridades é uma ferramenta gerencial da qualidade cujos critérios buscam organizar a ordem do trabalho e execução de atividades, influenciando a tomada de decisões.

GRAVIDADE	URGÊNCIA	TENDÊNCIA
<p>REPRESENTA O IMPACTO OU INTENSIDADE DO PROBLEMA PARA OS ENVOLVIDOS, DE FORMA QUANTITATIVA E QUALITATIVA E ANALISA O QUÃO GRAVE É / SERÁ O PROBLEMA</p> <p>1. SEM GRAVIDADE: danos leves, podem ser desconsiderados;</p> <p>2. POUCO GRAVE: danos mínimos;</p> <p>3. GRAVE: danos regulares;</p> <p>4. MUITO GRAVE: grandes danos, porém reversíveis;</p> <p>5. EXTREMAMENTE GRAVE: danos que podem até se tornar irreversíveis.</p>	<p>REPRESENTA O PRAZO OU TEMPO DISPONÍVEL PARA A RESOLUÇÃO DO PROBLEMA OU EXECUÇÃO DA AÇÃO. CONSIDERANDO O PÉRIODO E Celeridade.</p> <p>QUANTO MAIS URGENTE FOR, MENOR O TEMPO DISPONÍVEL PARA TRABALHAR NO PROBLEMA OU AÇÃO</p> <p>1. PODE ESPERAR: não há pressa em resolver;</p> <p>2. POUCO URGENTE: são urgentes, mas podem esperar;</p> <p>3. URGENTE: o mais rápido possível;</p> <p>4. MUITO URGENTE: é urgente, quanto mais cedo melhor;</p> <p>5. IMEDIATAMENTE: não pode esperar, precisa ser resolvido de imediato.</p>	<p>REPRESENTA O POTENCIAL DE CRESCIMENTO DO PROBLEMA OU AÇÃO, OU SEJA, A PROBABILIDADE DE AGRAVAR COM O TEMPO.</p> <p>IDENTIFICA O PADRÃO DE REPETIR OU PIORAR E PODE AVALIAR A TENDÊNCIA DE DESAPARECIMENTO OU REDUÇÃO DO PROBLEMA</p> <p>1. NÃO IRÁ MUDAR: nada irá acontecer;</p> <p>2. IRÁ PIORAR A LONGO PRAZO: a situação irá se agravar lentamente;</p> <p>3. IRÁ PIORAR A MÉDIO PRAZO: irá se agravar um pouco mais rápido;</p> <p>4. IRÁ PIORAR A CURTO PRAZO: pode piorar em um curto período;</p> <p>5. IRÁ PIORAR RAPIDAMENTE: imprescindível agir.</p>



DIAGRAMA DE ISHIKAWA

Diagrama de Causa e Efeito ou Diagrama de Espinha de Peixe ajuda a identificar as principais causas e sub-causas de um problema. Permite uma análise estruturada e sistemática ao organizar em categorias (6 Ms).



Embora não determine a causa raiz, facilita a organização do pensamento e a discussão sobre os fatores que influenciam um problema, focando na busca por suas causas potenciais.

MATRIZ CSD

Ferramenta analítica para explorar e organizar informações no processo de planejamento e tomada de decisão no início do projeto.

CERTEZAS	SUPOSIÇÕES	DÚVIDAS
O QUE VOCÊ JÁ SABE?	O QUE VOCÊ TEM COMO HIPÓTESES OU SUPOSIÇÕES?	QUAIS AS DÚVIDAS SOBRE O DESAFIO QUE PRECISAM SER RESPONDIDAS?
INFORMAÇÕES CONFIRMADAS E DADOS ESTABELECIDOS QUE SÃO FUNDAMENTAIS E NÃO ESTÃO SUJEITOS A MUDANÇAS.	HIPÓTESES E PREVISÕES BASEADAS EM EVIDÊNCIAS LIMITADAS OU EM INFORMAÇÕES QUE PODEM SER INCERTAS, MAS QUE AINDA SÃO CONSIDERADAS RELEVANTES PARA O PLANEJAMENTO.	ÁREAS DE INCERTEZA SIGNIFICATIVA OU LACUNAS DE INFORMAÇÃO QUE PRECISAM SER INVESTIGADAS OU RESOLVIDAS PARA MITIGAR RISCOS OU MELHORAR A COMPREENSÃO DO PROBLEMA.

Ela ajuda a distinguir entre o conhecimento atual sobre o desafio em questão e as lacunas de informação, a fim de integrar a visão dos colaboradores e orientar decisões.



CANVAS DE PROBLEMA

Auxilia na estruturação profunda do problema e permite estruturar o problema previamente identificado, possibilitando o entendimento das **causas e consequências** e também, compreender a relevância do problema levantado.

PROBLEMA				
CONTEXTO PROBLEMA	CAUSAS IDENTIFICADAS	PESSOAS ENVOLVIDAS	IMPORTÂNCIA PARA A ÁREA	REALIDADE X IDEAL
DESCREVER A SITUAÇÃO DO PROBLEMA. POR ONDE PERPASSA? QUAL O SEU CONTEXTO?	IDENTIFICAR QUAIS FORAM AS CAUSAS DO PROBLEMA E LISTÁ-LAS. CONSEQUÊNCIAS OU EFEITOS CONHECIDOS	LISTAR OS ATORES QUE SÃO IMPACTADOS PELO PROBLEMA	A PARTIR DO QUE FOI IDENTIFICADO ACIMA, PENSAR NA IMPORTÂNCIA DO PROBLEMA PARA A ÁREA ENVOLVIDA.	COMPARAR O QUE SERIA O IDEAL, CONSIDERANDO A INEXISTÊNCIA DO PROBLEMA, COM A REALIDADE ATUAL DO PROBLEMA.
CONSISTÊNCIA		RELEVÂNCIA		

PERSONA

É um perfil semifictício criado para representar um segmento e retratar um grupo de indivíduos baseado em pesquisa e dados reais que representem e sintetizem **comportamentos e necessidades**.

FOTO	OBJETIVOS	DESAFIOS	PALAVRAS-CHAVES
	O QUE O USUÁRIO ESTÁ TENTANDO ALCANÇAR?	O QUE ESTÁ IMPEDINDO O USUÁRIO A ALCANÇAR SEUS OBJETIVOS?	TRADUÇÃO DO USUÁRIO EM ELEMENTOS CHAVE
DEMOGRAFIA	MOTIVADORES	OBJEÇÕES	CITAÇÕES
NOME: IDADE: GÉNERO: LOCALIDADE: OCCUPAÇÃO: ESTADO CIVIL: RENDA (ESTIMADA):	O QUE ESTIMULARIA O USUÁRIO A MANTER SUAS ATIVIDADES?	O QUE DESESTIMULARIA O USUÁRIO DE CONTINUAR SUAS ATIVIDADES?	ALGUMAS FRASES CITADAS DURANTE AS ENTREVISTAS QUE VOCÊ ACREDITA SER RELEVANTE

Elá abrange demograficamente os gostos, hobbies, estilo de vida e outras características.

REFERÊNCIAS

ANTÓNIO, N. S.; TEIXEIRA, A.; ROSA, A. Gestão da qualidade - de Deming ao Modelo de Excelência da EFQM. 2. ed. rev. e aum. Lisboa: Sílabo, 2016.

BROWN, Tim. Design Thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

DESIGN COUNCIL. Design for Public good. London: Design Council, 2013

IDEO. Kit de Ferramentas Human Centered Design – HCD. Disponível em: www.ideo.com. Acesso em 12 de junho de 2024.

Guia completo sobre Design Thinking: tudo que você precisa saber. Disponível em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/>. Acesso em 01 de julho de 2024.

LIEDTKA, Jeanne; OGILVIE, Tim. Designing for growth: a design thinking tool kit for managers. New York: Columbia University Press, 2011

LOCKWOOD, Thomas. Design Thinking: Integrating innovation, customer experience, and brand value. New York: Allworth Press, 2009. 285p.

VIANNA, M. et al. Design thinking: inovação em negócios. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012. 162p.

Trilha de Planejamento. Tribunal de Contas da União - TCU. 2023. Disponível em: <https://inovacpin.org/>. Acesso em 20 de junho de 2024.

Superintendência de
Inovação da Gestão
Pública

Subsecretaria de
Inovação da Gestão e
dos Serviços Públicos

SEAD
Secretaria de Estado de
Administração

