



*Design  
Thinking*  
aplicado em  
projetos sociais

**Idealização e coordenação**

Fundação Telefônica Vivo

Americo Mattar – Diretor-Presidente

Luis Guggenberger – Gerente de Inovação Social e Voluntariado

Patricia Souza Focchi – Coordenadora do Programa de Voluntariado

**Realização (aplicação da metodologia, resultados e análise)**

Arnaldo Alves da Motta – Instituto Fonte

Edgard Charles Stuber – Stuber Inova

Juliana Cortez – Instituto Fonte

Marcia Thomazinho – Instituto Fonte

Pilar Cunha – Instituto Fonte

**Produção**

KF Comunicação

João El Helou – Direção

Mônica Deliberato Baptista – Design e ilustração

Fabiana Colturato Aidar – Revisão

**Voluntários da Fundação Telefônica Vivo que colaboraram para a produção deste guia**

Elayne Conceição Arruda da Silva

Juliana Lara dos Santos

Jessica Matos de Araújo

Vera Susi Rita da Rosa

Aurino Souza Gomes Junior

**Lista de siglas**

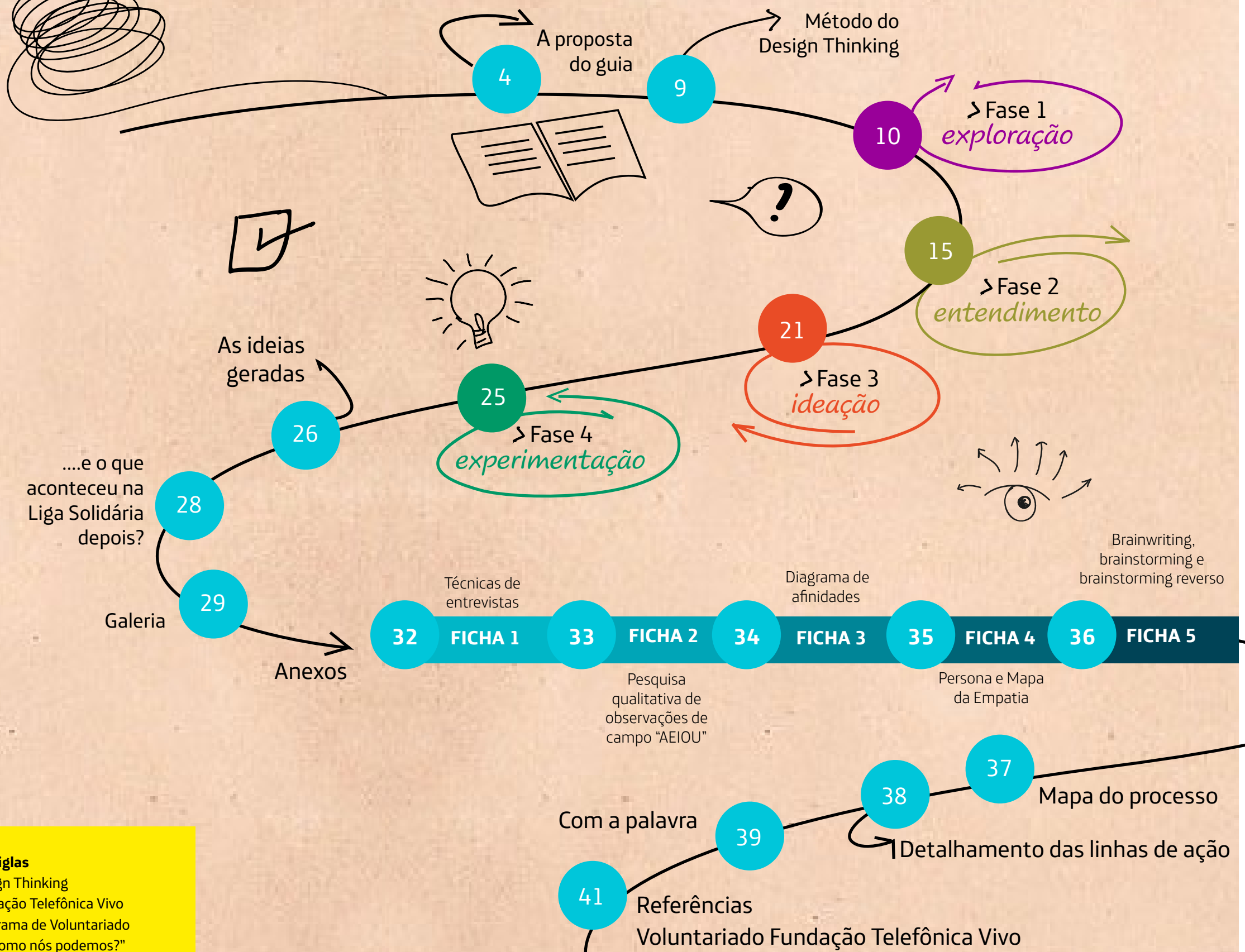
**DT** – Design Thinking

**FT** – Fundação Telefônica Vivo


**PV** – Programa de Voluntariado

**CNPs** – “Como nós podemos?”

sumário



- Sumário
- Busca
- Zoom+
- Zoom-
- Anterior
- Posterior
- Impressão
- Download
- Tela cheia
- Fechar



**O Programa de Voluntariado da Fundação Telefônica Vivo** tem investido para aprimorar a atuação do voluntário, fazendo com que sua paixão colocada em prática seja cada vez mais qualificada e aproveitada da melhor forma possível.

Diante de um panorama social em que há muito a ser feito, devemos focar nossa energia onde ela realmente precisa ser focada. Não cabe no voluntariado atual a velha cultura assistencialista, cujo alcance é pequeno. Hoje, queremos ações efetivamente transformadoras. E mais do que isso: inspiradoras.

Esse aprimoramento a que me refiro acontece por muitos métodos. Um deles, e o que eu mais acredito, é o **Design Thinking**, que foi escolhido por nós da Fundação para a busca de soluções inovadoras e que tragam uma relação melhor entre quem dá e quem recebe.

O **Design Thinking** é centrado no ser humano e propõe que os que vivem o problema devam participar da sua solução para resultados mais eficientes. É um processo que nos desafia a escutar mais antes de falar, perguntar mais antes de responder. Trata-se de uma proposta que muda modelos mentais.

É sobre isso que trata este **Guia de Design Thinking aplicado em projetos sociais**. E é pelo que escrevi acima que esta leitura é tão interessante.

**Bom proveito.**



**Americo Mattar**  
Diretor-Presidente da Fundação Telefônica Vivo



Sumário



Busca



Zoom+



Zoom-



Anterior



Posterior



Impressão



download



Tela Cheia



Fechar

# A proposta do *guia*



A proposta desta publicação é compartilhar uma experiência da aplicação do Design Thinking em uma das ações de voluntariado da Fundação Telefônica Vivo, como parte de um trabalho já em curso no Programa de Voluntariado desde 2014. O guia de Design Thinking quer ser um estímulo para o uso do método para todos que participam na construção de projetos sociais, para que, em conjunto com as ONGs, pensem e desenhem projetos e ações para as questões e desafios a serem enfrentados, proporcionando maior impacto.

Essa iniciativa é fruto de um importante aprendizado que ocorreu em sete projetos idealizados por voluntários e pela Fundação Telefônica Vivo: quando as reais necessidades conseguem ser mapeadas, as ações de voluntariado são mais assertivas e seus resultados são mais relevantes.

*“A Fundação Telefônica Vivo vem usando o Programa de Voluntariado como um veículo para apresentar novas alternativas de resolução de problemas para os seus participantes. Os problemas que surgem nos contextos sociais são complexos e precisam de uma nova abordagem, pois o uso dos métodos tradicionais não dá mais conta de resolvê-los. Ao aplicar as ferramentas do Design Thinking, os participantes conseguem entender com maior clareza as reais necessidades das pessoas que estão envolvidas. A empatia é um dos maiores benefícios para trazer a perspectiva do outro.”*

*Edgard Stuber – Diretor da Stuber Capacitação em Inovação*

## O contexto em que se insere

O voluntário caracteriza-se pelo entusiasmo e disposição em contribuir para alguma causa social. Isso é muito importante seja para a empresa, seja para a sociedade.

Por reconhecer a relevância desta atividade, o Programa de Voluntariado investe no aprimoramento e na qualificação dos colaboradores da Fundação Telefônica Vivo que integram a Gestão dos Comitês do Programa, de modo que essa energia possa ser mais bem aproveitada diante de um panorama social ou até mesmo no seu dia a dia de trabalho na resolução de um problema.



Sumário



Busca



Zoom+



Zoom-



Anterior



Posterior



Impressão



Download



Tela cheia



Fechar

“Em 2014, quando assumi a liderança do Programa de Voluntariado, tinha algumas inquietações: como poderíamos melhorar os projetos para que tivessem um impacto mais significativo para as comunidades? Como a Gestão de Projetos do Programa de Voluntariado poderia ser verdadeiramente um diferencial para a comunidade e para os colaboradores? Nesse período conheci a metodologia de inovação social centrada no ser humano, e até 2016 aplicamos 180 horas de formação para toda a Governança do Programa. Os voluntários aplicam o conhecimento nos projetos diretamente nas comunidades beneficiadas. Os resultados são surpreendentes porque o design é empático, por isso tende a reforçar implicitamente uma abordagem mais reflexiva e humana. Como consequência, o resultado do projeto tem o foco nos beneficiados e proporciona para as instituições o mapeamento das reais necessidades. Em contrapartida, capacitamos os colaboradores para resolverem problemas cada vez mais complexos, que exigem mais criatividade, empatia com os usuários, possibilita desenvolver uma cultura organizacional mais ágil e flexível”. *Patricia Souza Focchi – Coordenadora do Programa de Voluntariado*

Durante muito tempo o voluntário era aquela pessoa que se sensibilizava com situações de fragilidade extrema e entendia que qualquer recurso que pudesse oferecer seria útil e relevante para minimizar o sofrimento alheio. As práticas atuais de voluntariado avaliam que essa ideia, presente na cultura assistencialista, tem pequeno alcance transformador.

O voluntariado contemporâneo busca realizar ações mais construtivas e transformadoras, que vão além de apenas minimizar a dificuldade de quem sofre e passa a ser vista como uma relação na qual todos os envolvidos podem se desenvolver, algo que alguns chamam de “relação ganha-ganha”. Para que isso aconteça, duas atitudes são essenciais.

### Para a primeira atitude – a do voluntário,

cabe uma reflexão: o que leva cada pessoa a se dedicar/contribuir para uma determinada causa?

Esse tipo de questionamento parte do seguinte princípio: quanto mais consciente de sua motivação, mais o voluntário poderá direcionar a sua energia de modo construtivo e proveitoso. Ao reconhecer que faz algo motivado também por necessidades próprias, o risco de fazer algo em nome dos outros – ou “para os outros” – diminui.

### Para a segunda atitude,

é necessário levantar outra questão central da prática voluntária: além da consciência a respeito das próprias motivações, é igualmente necessário ter clareza do contexto em que vai atuar.

Qual é a realidade de quem vai receber o que o voluntário tem a oferecer? Quais são as suas necessidades? Qual é a sua capacidade de receber e utilizar de forma construtiva o que lhe é oferecido? O que quem vai receber a contribuição voluntária poderá proporcionar para aquele que vem lhe oferecer recursos?

O que estou oferecendo é realmente o que o outro necessita? Ou estou oferecendo o que ele deseja?

Como entendo o problema que o outro traz?



Conhecer a realidade (necessidades e capacidades) de quem vai receber a prática de voluntariado ajuda a direcionar as ações e a estabelecer relações de desenvolvimento conjunto.

Ter consciência da motivação do voluntário permite que ele se perceba atuando para benefício mútuo e direcione a sua energia para realmente construir algo novo.

A construção coletiva é fundamental para o sucesso de qualquer projeto! Não podemos chegar com uma solução pronta. A exploração do desafio, a identificação dos problemas e das reais necessidades necessita da abertura de todos os envolvidos. É importante empatizar com o problema e com quem o está vivendo.

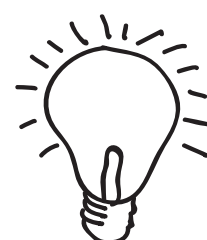
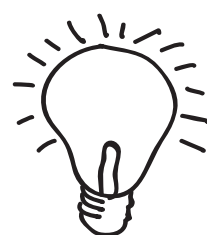
Muitas vezes a falta de clareza e reflexão sobre as demandas encontradas pode gerar frustrações e desentendimentos em uma relação que nasce da vontade de fazer o bem, ou de transformar uma realidade.

## A escolha da abordagem e do método

Existem diversos métodos, ferramentas e abordagens no campo social hoje em dia capazes de apoiar os voluntários na elaboração de suas propostas de intervenção e ação. Tais recursos, entre eles o Design Thinking (DT), proporcionam melhores resultados para todos os envolvidos em ações de voluntariado.

O DT foi escolhido pela Fundação Telefônica Vivo para lidar com os desafios na gestão de projetos sociais do voluntariado para que os voluntários conseguissem, juntamente com a instituição escolhida, realizar com mais eficiência o mapeamento das reais necessidades.

Essa escolha se deu, principalmente, porque o DT se coloca a serviço da inovação centrada no ser humano, entendendo que o que precisa ser aprimorado ou resolvido são questões vividas e trazidas por pessoas, aqueles que vivem o problema participam da sua solução com pessoas gerando ideias e resultados.



*O Design Thinking se coloca a serviço da inovação centrada no ser humano: aqueles que vivem o problema participam da sua solução!*

Nossa cultura diz que ser eficiente é dar respostas imediatas para as questões com as quais nos defrontamos. O DT avalia que esse modelo de eficiência faz com que tenhamos dificuldade de escutar os outros, de perceber o mundo como ele é e de entender com mais propriedade a questão que se quer resolver ou aprimorar. As soluções produzidas assim costumam trazer pouca inovação e podem ser pouco efetivas.

Neste sentido, o DT propõe uma alteração de modelos mentais, em que mudança implica menos dar respostas e mais saber fazer perguntas que permitam uma aproximação e um novo olhar para o problema que se quer abordar. É um processo intencional para chegar a soluções criativas, criar impacto positivo e transformar desafios em oportunidades.

*O Design Thinking propõe uma alteração de modelos mentais... aqui, a mudança implica menos dar respostas e mais saber fazer perguntas.*



Sumário



Busca



Zoom+



Zoom-



Anterior



Posterior



Impressão



Download



Tela cheia



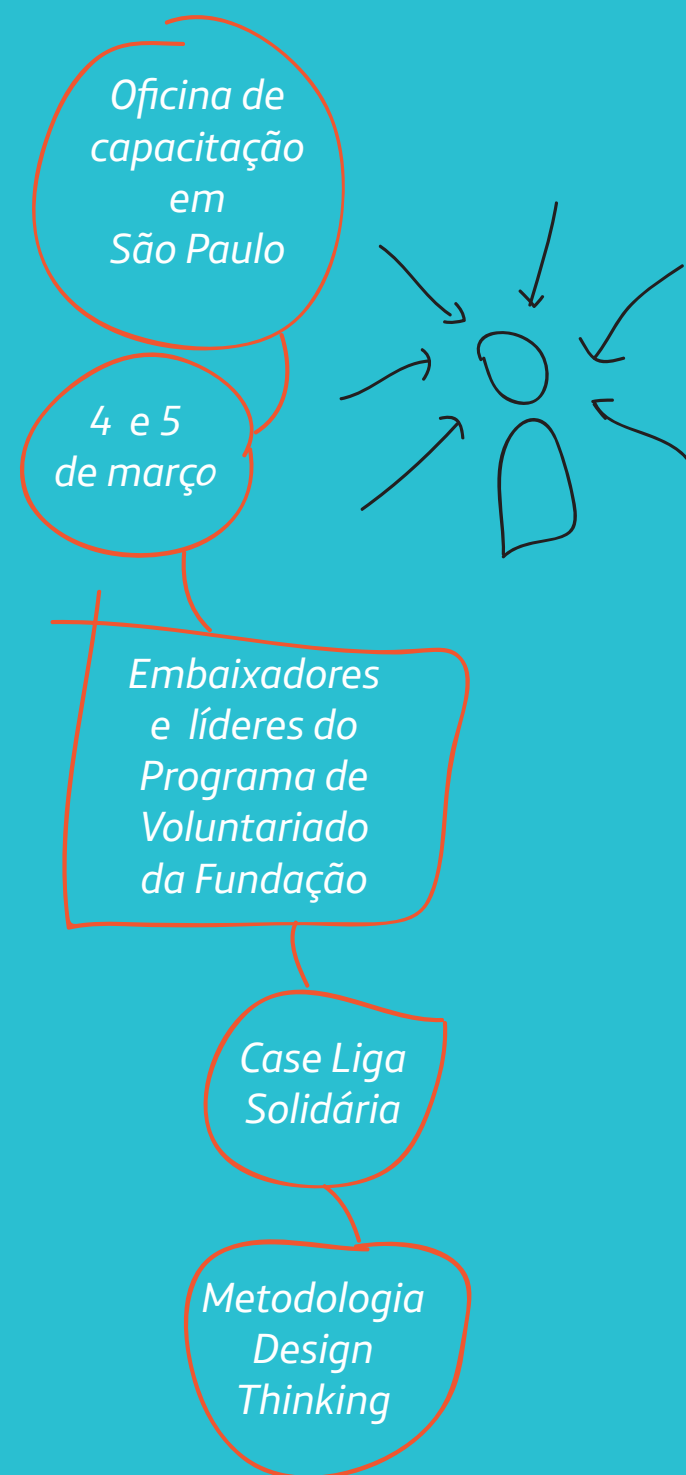
Fechar

# O caminho de construção

Para possibilitar que o método possa estar acessível para todos os comitês regionais e voluntários espalhados pelo Brasil<sup>1</sup>, a Fundação Telefônica Vivo idealizou este guia, cuja construção tem base em uma oficina de capacitação realizada em São Paulo nos dias 4 e 5 de março de 2016. Nesta oficina, embaixadores e líderes do Programa de Voluntariado da Fundação Telefônica Vivo vivenciaram a experiência prática de gerar ideias inovadoras em resposta a um desafio colocado pela ONG Liga Solidária, passando pelas diversas fases de um processo de Design Thinking.

O trabalho com a Liga Solidária é utilizado neste guia como exemplo para que o leitor possa ter mais clareza de como as atividades acontecem na prática.

Importante ressaltar que esse material se diferencia de outros guias de Design Thinking disponíveis, uma vez que trata especialmente de qualificar a relação dos participantes do PV em suas intervenções a serviço de suas causas sociais e se apoia na metodologia do DT para isso. Propõe-se a contribuir para um melhor entendimento da realidade da organização e/ou público beneficiário da ação voluntária, situando suas principais questões e aprofundando na sua compreensão, de modo que os recursos disponíveis tenham o melhor aproveitamento possível, por meio da sua aplicação em ações/ideias que façam sentido para ambos os lados dessa relação.



*Esse é menos um entre tantos guias conceituais de DT disponíveis e mais uma proposta de qualificar a relação dos participantes do Programa de Voluntariado em suas intervenções a serviço de suas causas sociais.*

O leitor vai encontrar a seguir uma breve descrição do que aconteceu durante a oficina e suas diversas atividades, ao lado de complementos conceituais. Terá ainda, ao final, em forma de anexos, as **fichas dos exercícios** que foram desenvolvidos ao longo dos dias em que o grupo de voluntários esteve reunido para o treinamento em DT. O leitor poderá notar alguma diferença entre o que está descrito na oficina e a ficha de exercício. É isso mesmo! Tal como a vida, o que se faz nem sempre segue exatamente o que foi planejado!

Ainda, para facilitar a localização do leitor durante as fases do processo, existe o **"Mapa do Processo"**, que apresenta cada fase da oficina, suas atividades e respectivas páginas do Guia em que se encontram.

<sup>1</sup>O Programa de Voluntariado da FT tem Comitês em 39 cidades com cerca de 300 voluntários que participam ativamente da gestão e mobilizam aproximadamente 5.000 outros voluntários por ano, em diversas ações.



Sumário



Busca



Zoom+



Zoom-



Anterior



Posterior



Impressão



Download



Tela cheia



Fechar

# A Liga Solidária

Fundada em 10 de março de 1923 como Liga das Senhoras Católicas de São Paulo, a Liga Solidária é uma organização social sem fins lucrativos que desenvolve programas socioeducativos e de cidadania que beneficiam mais de 10.000 pessoas. Sua missão é contribuir com ações socioeducativas para conscientizar crianças, jovens e adultos de sua dignidade e de seu potencial transformador.

Mais de 90% do trabalho realizado pela Liga Solidária concentra-se no Complexo Educacional Educandário Dom Duarte, no distrito Raposo Tavares. Localizado na região do Butantã, em São Paulo, o distrito é formado por 28 bairros onde vivem perto de 100 mil pessoas.

Seu atendimento social organiza-se em 10 programas de educação e cidadania: Primeira Infância, Crianças e Adolescentes, Qualificação Profissional, Famílias, Prevenção à Violência, Educação de Adultos, Idosos, Abrigos, Nutrição, Esportes. E divide-se em 2 Abrigos; 9 Centros de Educação Infantil (CEIs) e 9 Programas Socioeducativos.

O Educandário Dom Duarte está em uma região com parcela significativa da população vivendo em situação precária (15,5% dos domicílios em alta ou muito alta vulnerabilidade social e 19,6% dos domicílios com renda *per capita* menor que meio salário mínimo), sendo que 24% da população tem entre 15 e 29 anos e 11% mais de 60 anos. A Liga também atua em mais três bairros de São Paulo – Saúde, Rio Pequeno e Itaim Bibi – com três Centros de Educação Infantil (CEIs). Os Programas Abrigos, Primeira Infância, Crianças e Adolescentes, Qualificação Profissional e Famílias são conveniados à Prefeitura de São Paulo.

## Desafio inicial



Apesar de não ser um caminho linear, o processo de Design Thinking se desenvolve em quatro grandes fases: exploração, entendimento, ideação e experimentação. E tem um ponto de partida – o desafio inicial.

O desafio inicial é o problema que se deseja resolver ou a questão para a qual se busca solução. Ele não pode ser um problema nem tão grande a ponto de não poder ser resolvido pelos envolvidos (ex.: “como resolver o problema da fome no mundo?”) nem tão pequeno a ponto de não justificar um processo participativo (ex.: “onde devo colocar a mesa da cozinha?”). Devem ser problemas vivos, que envolvem públicos diversos tanto em suas causas como em suas consequências e cuja solução também depende de sua participação.

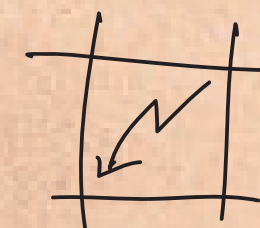
A forma para se construir o desafio inicial parte de uma reflexão que pode envolver várias instâncias da organização, a fim de delimitar os principais incômodos/problemas/questões. Definido esse ponto, o mesmo passa a ser alvo de perguntas, que começam sempre com “como nós podemos....?”. Repare que essa pergunta não é para uma pessoa – “eu” que sou especialista, ou “você” que vai dar a resposta. Ela usa o “NÓS”, explicitando a ideia de colaboração para a resolução do problema, um dos princípios centrais do DT. Sendo esse o ponto de partida do processo, recomenda-se investir um tempo para que o desafio inicial amadureça e faça sentido para o público que vai receber o trabalho voluntário.



Alguns exemplos de desafios iniciais:

- “Como nós podemos reduzir os índices de mortalidade infantil na Índia?”
- “Como nós podemos reduzir o problema da água potável na África?”
- “Como nós podemos melhorar as embalagens dos remédios?”

O desafio inicial da Liga Solidária começou a ser construído, primeiramente, pelo reconhecimento de que a organização tem o sonho do empoderamento da comunidade e que, apesar de não se considerarem assistencialistas, percebem que o são. Há também a percepção de que muitas pessoas são atraídas pelas atividades oferecidas em sua programação, mas não permanecem por muito tempo na organização. Instigados por essa constatação, os profissionais da Liga questionavam: Como podemos escutar as necessidades daqueles a quem atendemos e identificar as demandas? Por que será que as pessoas não ficam? Refletindo sobre o fenômeno, em uma conversa com a coordenadora do PV e o consultor em DT, as lideranças da Liga Solidária formularam o seguinte desafio inicial: “Como nós podemos tornar a Liga Solidária ainda mais atraente para a comunidade?”.



Sumário



Busca



Zoom+



Zoom-



Anterior



Posterior



Impressão



Download



Tela cheia



Fechar



# Método do Design Thinking

**> Fase 1**  
*exploração*  
do problema, por meio de pesquisas em fontes secundárias e primárias

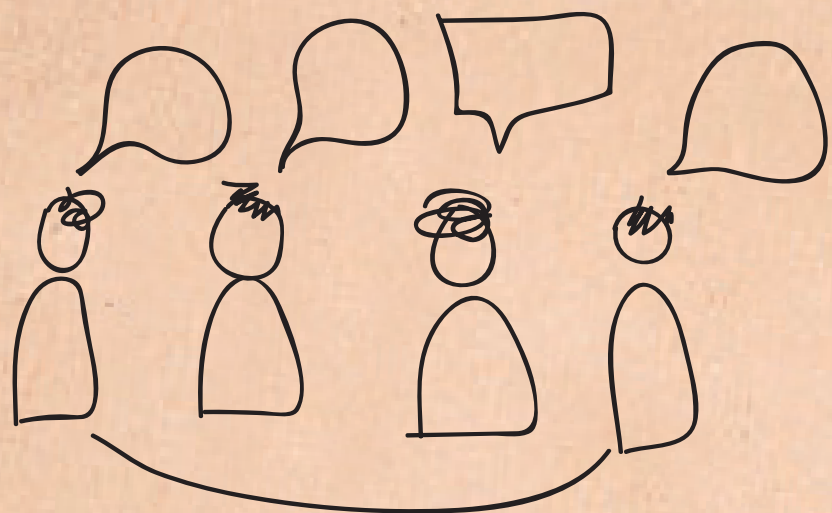
**> Fase 4**  
*experimentação*  
das soluções com a prototipagem das ideias e detalhamento de como fazer

**> Fase 2**  
*entendimento*  
real do problema e das necessidades

**> Fase 3**  
*ideação*  
incluindo a geração e a seleção de ideias para solucionar o problema

- Sumário
- Busca
- Zoom+
- Zoom-
- Anterior
- Posterior
- Impressão
- Download
- Tela cheia
- Fechar

# Fase 1 exploração



Com o desafio inicial formulado, tem início a primeira fase do DT, chamada fase de exploração. O que se busca nessa fase é entender a visão de mundo, crenças, expectativas e comportamentos dos envolvidos no problema, para:

- perceber o que é importante,
- questionar premissas para evitar julgamentos e conclusões precipitadas e
- abrir espaço para o novo.

A exploração do desafio é um passo importante para empatizar com o problema e com quem o está vivendo.

## Empatia

A empatia é o pilar central do Design Thinking e o ingrediente fundamental para que uma construção participativa aconteça. Como entendo o problema que o outro traz? Como me conecto ao que o outro sente? Como vejo o mundo pelos olhos do outro? Como entendo essa pessoa? É necessário que nos coloquemos "no lugar" do outro para entender seu comportamento, suas dificuldades e desejos. É desta forma que podemos perceber mais sobre a situação na qual vamos intervir. Para isso é necessária a suspensão de nossos julgamentos e o desapego de nossos pressupostos.



A exploração do desafio é um passo importante para empatizar com o problema e com quem o está vivendo.

## Coleta de informações

As atividades de exploração do problema nos ajudam a vivenciar e pensar a partir do ponto de vista das pessoas que queremos ajudar, ou seja, é uma forma de exercitar a empatia. É o momento para fazer tudo o que estiver ao alcance para ajudar no entendimento das necessidades implícitas e explícitas dos públicos de interesse.

Como identificar uma necessidade?

A necessidade remete a uma falta, por isso muitas vezes as pessoas se referem a uma necessidade falando de algo que falta.

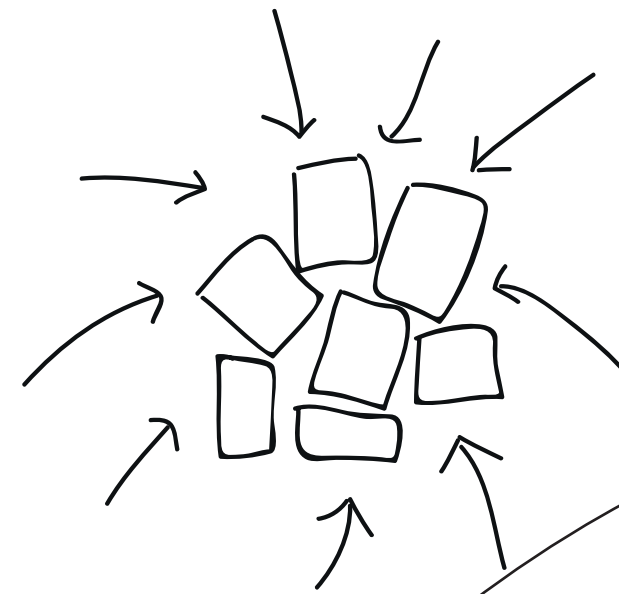
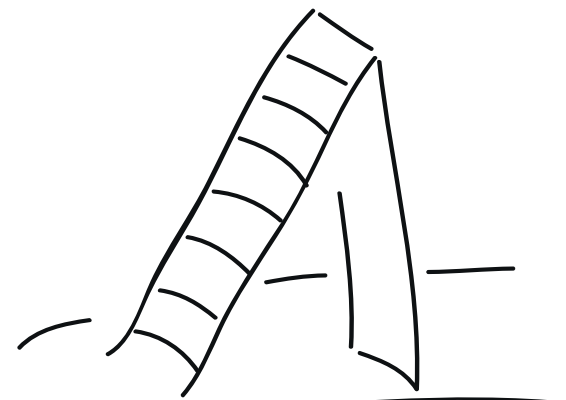
Por exemplo: alguém diz, "falta uma escada!".

A situação observada neste exemplo é a de alguém que tem dificuldade em pegar um objeto que está em uma prateleira alta.

Neste caso, a escada é uma solução e a necessidade é pegar o objeto no alto.

Com o desafio inicial definido ("Como podemos tornar a Liga ...) veio a necessidade de se conhecer melhor a situação. Para isso, iniciamos uma pesquisa com fontes primárias e secundárias de informação.

A pesquisa secundária é o levantamento de informações, dados, estudos e o que mais houver de conhecimento disponível sobre o problema em questão, a partir de fontes confiáveis, mas não ainda consultando os diretamente envolvidos com a situação. Vale aqui pesquisar informações disponíveis em publicações, textos, internet, como relatórios, pesquisa, relatos de casos semelhantes, dados existentes sobre o tema etc.



### Aprender com a experiência

Uma das premissas do Design Thinking é que, para encontrarmos a solução do problema, precisamos estar imersos nele! Além de pesquisar o que já existe, boa parte do conhecimento para solucionar o problema está no próprio contexto em que ele se insere. Para tal, deve-se entrar em contato e vivenciar diretamente o problema que se quer resolver. Isso demanda criatividade, pesquisa e o envolvimento das pessoas que vivem o problema. A empatia é uma das principais capacidades para isso.

### Pesquisar o que já existe

É essencial pesquisarmos para levantar dados, informações e todo o tipo de conhecimento já produzido sobre o cenário com o qual estamos interagindo, assim como pesquisar outras experiências e casos que possam ter semelhanças ou analogias com o que queremos resolver. Ao iniciar um trabalho com uma organização, é sempre interessante pesquisar sobre sua atuação, história, causa, projetos que desenvolve e os seus públicos de interesse.

A pesquisa primária é feita no contato direto com o contexto do problema e com as pessoas envolvidas, para entender suas necessidades.

Busca o conhecimento contextual, ou seja, extrair o conhecimento sobre a situação e torná-lo disponível.

A pesquisa secundária foi a primeira atividade da oficina de capacitação com a Liga Solidária para os embaixadores do PV. Antes de se encontrarem presencialmente, os participantes da oficina foram divididos em grupos para pesquisar previamente sobre os diferentes públicos de interesse da organização, ou seja, os atendidos e os responsáveis pelas suas atividades: crianças, jovens, idosos, famílias, funcionários e educadores. As informações levantadas foram então compartilhadas no início da oficina.

A principal fonte de pesquisa dos participantes foi a internet, mais especificamente: sites de instituições governamentais e não governamentais com trabalho próximo ao da Liga, além de notícias, artigos, estudos, dados estatísticos, entre outros, sobre o público atendido pela organização. Experiências pessoais e conhecimentos prévios também foram citados. Alguns estudaram a própria Liga Solidária e trouxeram informações sobre os programas voltados para o público que estava pesquisando.



Muitos trouxeram um panorama sobre os principais desafios relacionados àquele público pesquisado. Alguns exemplos: "Há muita discussão sobre a importância de alternativas para o contraturno escolar", no caso das crianças e adolescentes; "Temos o desafio da profissionalização e a necessidade de orientação vocacional para os jovens descobrirem por onde seguir", no caso dos jovens.

Percebemos que muitas falas vieram permeadas pelos pressupostos e opiniões pessoais.

*Atendo-se aos fatos!*

No momento do compartilhamento das pesquisas, é importante o esforço de se ater aos fatos, evitando as opiniões e julgamentos sobre eles.

Exemplos:

- **Trazendo um FATO:**

"Os dados dos últimos censos indicam que a população brasileira está envelhecendo e a expectativa de vida está aumentando. Os idosos tendem a viver mais e torna-se cada vez mais necessário pensar políticas que atendam a esta parcela da população."

- **Trazendo uma OPINIÃO ou um JULGAMENTO:**

"As famílias não têm paciência para cuidar dos idosos e preferem interná-los em asilos. Os que ficam com eles só estão interessados na renda da sua aposentadoria."



Sumário



Busca



Zoom+



Zoom-



Anterior



Posterior



Impressão



Download

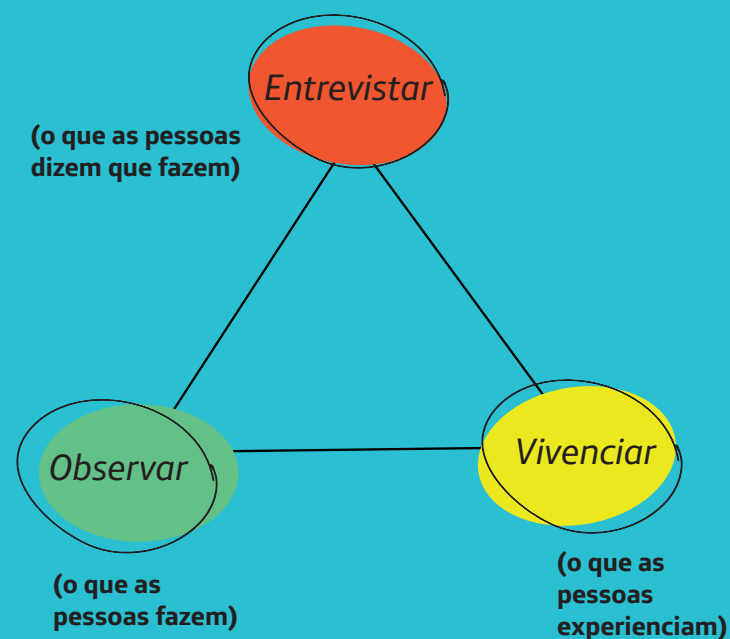


Tela cheia



Fechar

O passo seguinte foi o processo de pesquisa primária, quando os participantes entraram em contato direto com a realidade da Liga Solidária e tiveram a oportunidade de experienciar atividades diferentes de vivência, observação e entrevista.



Os grupos foram a campo para entrevistar o seu público específico e observar tudo que pudessem, munidos de orientações e algumas ferramentas de apoio. A oficina estava acontecendo no Educandário Dom Duarte<sup>2</sup>, espaço da Liga Solidária onde acontecem inúmeras atividades dos 10 programas oferecidos para todos os seus públicos.

Técnicas de entrevistas foram sugeridas para qualificar as conversas realizadas em campo. Da mesma forma, orientações para uma observação qualificada das pessoas, do espaço e das interações possibilitaram a percepção de informações importantes.

<sup>2</sup> A Liga Solidária desenvolve 10 programas de educação e cidadania: Primeira Infância, Crianças e Adolescentes, Qualificação Profissional, Famílias, Prevenção à Violência, Educação de Adultos, Idosos, Abrigos, Nutrição, Esportes. O Educandário Dom Duarte fica no distrito Raposo Tavares. Localizado na região do Butantã, em São Paulo, o distrito é formado por uma população de 103.987 moradores de 28 bairros, em uma região com parcela significativa da população vivendo em situação precária (15,5% dos domicílios em alta ou muito alta vulnerabilidade social e 19,6% dos domicílios com renda *per capita* menor que meio salário mínimo), sendo que 24% da população tem entre 15 e 29 anos e 11% mais de 60 anos.



*"Foi bem interessante a maneira como o processo foi conduzido, permitiu-nos enxergar coisas que não estávamos enxergando antes. Foram várias entrevistas, quando foram consultados funcionários, clientes da loja de arrecadação de fundos, os assistidos e familiares. Depois voltamos para a sala de reuniões e houve uma troca de informações."*

*Sueli Freitas – Coordenadora do Voluntariado da ONG Nosso Lar*

[Clique aqui e leia o depoimento completo](#)

## Dicas para uma entrevista

Escute e observe, sem julgar.

Incentive as histórias das pessoas.

Esteja preparado para anotar.

Converse com pessoas diferentes e que representem os diversos públicos de interesse relacionado ao problema.

Zelee pela qualidade de sua presença e seja cuidadoso.

Tire algumas fotos do ambiente, das pessoas e de detalhes durante as entrevistas.

Não tenha medo do silêncio. Não sugira respostas às suas perguntas.

Ao fazer entrevistas em grupo, distribua os papeis entre os integrantes. Um observa enquanto o outro anota, por exemplo. A percepção de cada um enriquece as evidências.

Note contradições entre o que as pessoas dizem que fazem e o que elas fazem.

Busque identificar e separar nas falas o que são necessidades e o que são soluções.

Para mais detalhes, ver ficha 1 Técnica de entrevistas (anexo)

**Acessar a diversidade**

A inovação pressupõe reconhecer e tornar presente a diversidade que orbita em torno do problema. Pessoas diferentes, pontos de vista diferentes, papéis e perfis diferentes envolvidos no processo. Quanto maior for a variedade de pessoas relacionadas direta ou indiretamente com a questão, mais rica e precisa será a imagem construída sobre o problema e mais efetiva será a solução.



Sumário



Busca



Zoom+



Zoom-



Anterior



Posterior



Impressão



Download



Tela cheia



Fechar

Além das entrevistas, outras formas de pesquisa direta foram feitas na oficina, como a observação e vivência das atividades que acontecem na Liga Solidária. Durante toda a pesquisa primária, os participantes tinham que estar muito atentos para poder perceber, com os próprios olhos, o que é feito e como as ações se desenvolviam.

## Dicas para a observação em campo

Reserve um bom tempo para ir a campo!

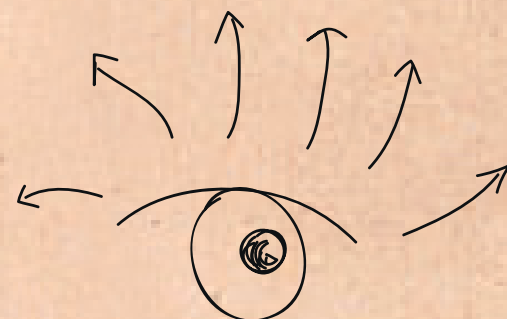
Quanto mais tempo, mais riqueza na coleta e mais material para as fases seguintes do processo.

### O que observar em campo?

- As pessoas
- O ambiente de forma geral
- As interações entre as pessoas
- As interações das pessoas com as coisas

### Como observar?

- Registre de forma descritiva: conte o que está acontecendo, sem buscar explicar ou justificar.
- Não julgue nem conclua nada.
- Tire fotos e faça desenhos.
- Esteja atento ao que você sente ao observar e registre suas emoções e sensações. Isso ajuda a não se deixar influenciar pelos seus julgamentos.



Outra ferramenta apoiou este momento, direcionando o foco na observação e orientando no registro das informações e percepções: o roteiro de observação de campo.

Na experiência de campo no Educandário, cada grupo viveu algo diferente. Alguns puderam conversar com várias pessoas e vivenciar as atividades em andamento, como aconteceu com o grupo que observou a creche. Estiveram com a gestora, com educadoras e funcionários, brincaram com as crianças e as observaram após acordarem da soneca pós-almoço. Notaram a adequação do mobiliário e equipamentos ao tamanho dos pequenos. Chamou a atenção deles, por exemplo, o fato de todos os brinquedos serem de plástico, de não haver nenhuma almofada ou tapete, o que trouxe uma imagem de pouco aconchego. Essas foram impressões que vieram da vivência direta da realidade.

Outro grupo foi entrevistar as famílias em atendimento social. Conversaram apenas com duas mulheres, convidadas especialmente para a entrevista, pois nesse dia não havia essa atividade. Idealmente, seria recomendável falar com os profissionais da instituição que realizam essa atividade e conhecer um pouco mais a casa onde o atendimento é feito, o que não pôde acontecer. Essa limitação, no entanto, não impediu o grupo de perceber o cuidado com o qual a equipe recebia e tratava as pessoas que ali estavam.

As atividades de campo alimentaram os participantes com muitas informações de diversas qualidades, ajudaram no entendimento das necessidades implícitas e explícitas dos públicos de interesse e tornaram o desafio inicial (Como tornar a Liga Solidária mais atraente?) algo vivo e significativo para cada participante da oficina.

Para mais detalhes, ver Ficha 2 – Pesquisa qualitativa de observações de campo “AEIOU” (anexo)



Sumário



Busca



Zoom+



Zoom-



Anterior



Posterior



Impressão



Download



Tela cheia



Fechar

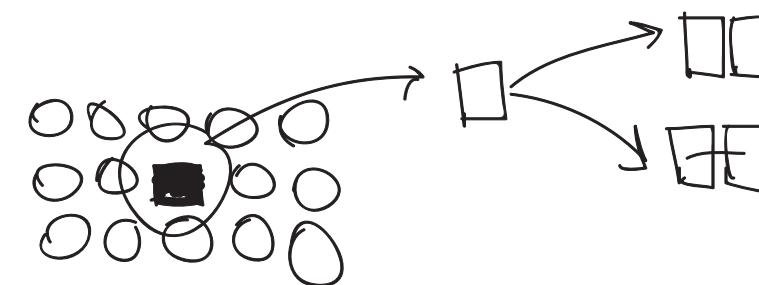


Na fase anterior – de exploração –, o contato direto com o contexto em que ele se insere e com as pessoas envolvidas levam à ampliação do escopo do desafio inicial, em função de novas percepções e de alguns *insights*. Com isso, o desafio inicial ganha perspectivas e se traduz em necessidades diferentes a depender do público de interesse. Na fase 2, o objetivo é o entendimento do problema e de seu contexto, ampliando a perspectiva sobre ele. Isso permite uma compreensão mais elaborada da questão com a qual se está trabalhando, evidenciando suas relações com outras questões e levando a um possível novo olhar, reinterpretação ou até redefinição do problema. Este é o objetivo da segunda fase, que servirá de ponte para a geração de ideias.

*"O processo é um pouco caótico, pode gerar incertezas, mas os resultados são poderosos, especialmente porque a metodologia te faz pensar fora da caixa, deixando julgamentos e conceitos preconcebidos de lado, estimulando a cocriação. Então, eu diria a quem for experimentar que deixe as respostas prontas de lado, esteja aberto a ouvir. Os resultados valem a pena."*

Ana Carolina Matarazzo – Diretora da ONG Liga Solidária

[Clique aqui e leia o depoimento completo](#)



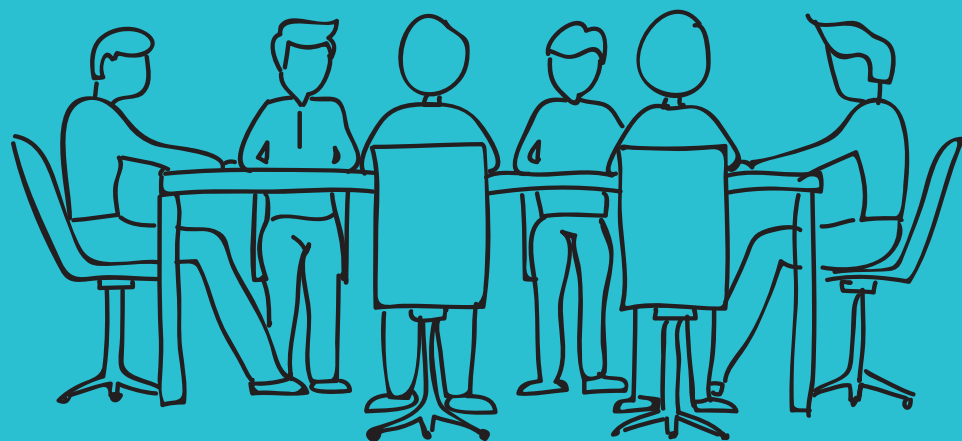
## Extraindo o conhecimento obtido!

Finalizadas as pesquisas primárias e secundárias, chegou a hora de extrair o conhecimento obtido com as pesquisas e começar o trabalho de síntese das informações. Todos os participantes se reuniram para compartilhar o que foi coletado em suas pesquisas. Fatos registrados e observados, o que cada um sentiu, o que cada um pensou, inferências, o que era objetivo e o que era subjetivo, tudo interessava.

O diagrama de afinidades e a análise das fotografias tiradas em campo foram as ferramentas de apoio para este momento.

O diagrama de afinidades é uma forma de organização ou agrupamento das informações obtidas na coleta de dados, com base em afinidades, relações, similaridades ou dependência, gerando um diagrama.

Permite que se visualizem todas as informações e impressões coletadas na fase de exploração e se estabeleçam conexões entre elas, facilitando o entendimento das necessidades das pessoas envolvidas no problema.



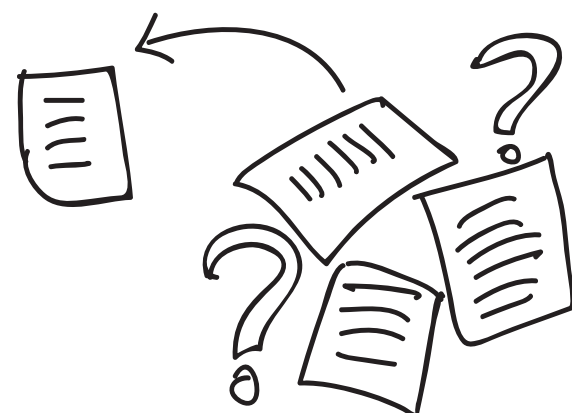
Este é um momento importante do Design Thinking, pois se inaugura um movimento novo: **estamos passando do subjetivo/individual para o coletivo. Começam o trabalho em equipe e a colaboração, e saímos da análise para a síntese.**

Neste momento podemos sentir falta de mais informações. Neste caso, deve-se avaliar a necessidade de voltar a campo e coletar novos dados. Este é um movimento previsto dentro do DT, já que esse não é um processo linear!

O diagrama de afinidades é um momento importante do DT: **começam o trabalho em equipe e a colaboração, e saímos da análise para a síntese.**

Em todas as fases do DT podemos voltar, refazer e complementar os momentos "anteriores". Não é um processo linear!

A partir do diagrama de afinidades as imagens individuais começam a convergir para uma imagem coletiva.



Para a construção de um bom diagrama de afinidades, é importante reservar entre 3 e 4 horas de trabalho, **para que todos possam se apropriar das informações extraídas e exercitar inter-relações entre elas, extraindo sacadas e entendendo assim mais sobre o problema e os públicos envolvidos.** Na oficina com a Liga, apesar do tempo restrito para essa etapa, os grupos conseguiram fazer o registro das principais informações em post-its, que foram a seguir agrupados e reagrupados em nuvens, revelando alguns padrões e possibilitando a identificação de temas e necessidades comuns a cada público.

Vale recordar que na fase de exploração cada grupo se aprofundava em um recorte do desafio inicial, visto que estava trabalhando com um grupo das pessoas atendidas ou envolvidas com as atividades da Liga Solidária. Veremos logo à frente que com o diagrama de afinidades as imagens individuais – ou seja, de cada participante da oficina – começaram a convergir para uma imagem coletiva sobre as características e necessidades de cada público de interesse, possibilitando que os grupos comessem a criar uma imagem unificada dos atendidos pela organização.



Sumário



Busca



Zoom+



Zoom-



Anterior



Posterior



Impressão



Download



Tela cheia



Fechar



Para chegar a uma visualização mais clara do que cada público precisa, foi proposta a construção da persona. **A proposta desta atividade é a criação de um "personagem típico", que reúne as principais características que representam um segmento das pessoas envolvidas com o problema.** A persona, portanto, representa um grupo de pessoas que tem características, comportamentos, necessidades e preferências similares e ajuda a verificar padrões de comportamento.

Durante a oficina, os responsáveis pelo grupo das famílias atendidas puderam entrevistar duas mulheres que passam por acompanhamento psicológico individual e participam de grupos de apoio na Liga. Ambas estão em situação de recuperação de doenças graves e fragilizadas emocionalmente, têm filhos pequenos e estão afastadas do trabalho devido às questões de saúde. Apesar do quadro em que se encontravam, pareciam motivadas e corajosas para enfrentar suas situações pessoais e também muito cuidadosas com suas famílias.

Esses pontos chamaram a atenção do grupo e serviram de referência para compor a persona que logo ganhou um nome, Maria das Dores. As demais informações – como idade, ocupação e personalidade – foram inspiradas na observação e nas entrevistas com essas duas mulheres.

Tais características foram escritas em um cartaz que seria apresentado para os demais grupos.

A construção da persona envolve também a produção do Mapa da Empatia.



**PERSONA:**  
"Maria das Dores".

Idade: 41 anos

Ocupação: Auxiliar de Serviços Gerais

Personalidade: sensível, corajosa, responsável, trabalhadora, maternal.

Motivações: filhos e futuro

Objetivos: recuperação da saúde e do bem-estar familiar; voltar a ter capacidade de trabalho; autoestima fortalecida; conseguir apoio.

Problemas e frustrações: doenças; violência; estar sem capacidade de trabalhar; culpa pelo possível sofrimento que causa nos filhos.

### Mapa da Empatia da Maria das Dores:

#### Ela diz:

"quero voltar a trabalhar"; que tem orgulho da família.

#### Ela pensa:

que pode fazer algo por ela mesma, sua felicidade.

#### Ela faz:

Procura ajuda da Liga e divide os seus problemas/dores

#### Ela sente:

Muito amor pelos filhos, tristezas, dor, aflição pelo futuro. Sente-se acolhida/cuidada pela Liga.



Sumário



Busca



Zoom+



Zoom-



Anterior



Posterior



Impressão



Download



Tela cheia



Fechar

Assim como a Maria das Dores, os demais grupos construíram suas personas a partir de características e padrões de seus entrevistados. Alguns grupos, porém, optaram por descrever um entrevistado especificamente, por entender que aquela pessoa tinha o perfil daquele público específico (esta é também uma possibilidade para a criação da persona: a escolha de uma pessoa que caracteriza um segmento de público).

Após criadas, as personas foram compartilhadas entre todos os participantes da oficina. Tais relatos permitiram entrar em contato com as necessidades relacionadas a cada público e o entendimento do problema se ampliou. Os grupos relataram também as suas experiências de campo e contaram o que viram e sentiram nas entrevistas e nos exercícios de observação. Este é um dos muitos momentos em que **é importante exercitar o respeito aos relatos de cada um, deixando os julgamentos e percepções de lado e permitindo que as mais diversas experiências sejam divididas com o grupo.**

É importante ressaltar que a percepção das necessidades é o ponto de partida para a elaboração de perguntas que levam à geração das ideias e, conseqüentemente, à inovação social<sup>3</sup>. **Em toda essa fase há uma atitude que se faz fundamental: observar!**



<sup>3</sup> O Design Thinking pressupõe a inovação, mas o que é inovação? Uma das definições, a do Fórum de Inovação de São Paulo, diz que inovação é ter ideias, levar para a ação e gerar resultado. O Design Thinking é voltado à inovação centrada no ser humano e, portanto, o resultado deve gerar bem-estar para o público envolvido. Inovar é implementar novas ideias que promovem mudanças naquele contexto específico. (<http://www.inovforum.org.br/>)



## Uma premissa: para inovar eu preciso observar os meus modelos mentais.

Somos habituados a coisas, baseados em concepções prévias que trazemos conosco. Olhamos uma situação, achamos que já sabemos tudo sobre ela e já temos as respostas, saltando rapidamente para conclusões sem antes refletirmos sobre a situação. Para inovar é preciso suspender temporariamente o modo automático como pensamos e operamos, abrindo espaço para ver e perceber o que é novo. É preciso dedicar tempo para pesquisa e observação e sustentar as perguntas que surgem antes de irmos para as respostas, para assim formarmos uma imagem abrangente da questão que se pretende solucionar.

## Como nós podemos...?

O DT propõe a formulação de perguntas com a estrutura “Como nós podemos...?”, um jeito de perguntar que pressupõe colaboração e convida à ação. Para elaborar as perguntas “Como nós podemos...?” (CNP), é preciso, antes, perceber as necessidades e oportunidades.

A persona e o Mapa de Empatia promovem percepções – ou *insights* – que são a expressão sucinta do que cada um aprendeu com suas atividades de pesquisa de campo. Oferecem uma nova perspectiva de síntese e são inspiradores e relevantes ao desafio inicial.

Durante a oficina, ao escutar as apresentações das personas, os participantes começaram naturalmente a fazer sugestões. **Atenção aqui!** Ao pular para as soluções há o risco de não explorarmos suficientemente o que aquela necessidade traz enquanto oportunidade e perdermos a chance de gerar ideias realmente novas. Por isso, nesse momento, é importante a geração de perguntas, e não de sugestões.



Sumário



Busca



Zoom+



Zoom-



Anterior



Posterior



Impressão



Download



Tela cheia



Fechar

As perguntas – e não as respostas, como normalmente fazemos quando recebemos um pedido de ajuda – é que serão os trampolins para a geração de ideias e soluções inovadoras.

Perguntas do tipo “como nós podemos?” são o ponto de partida para uma sessão de brainstorming. São formuladas em resposta direta a um *insight*. Essas perguntas são animadoras e otimistas para que você consiga pensar em ideias imediatamente.

Como nós podemos fazer para mudar a situação?

## Outra premissa: fazer boas perguntas e aprender a lidar com as incertezas.

O DT demanda o exercício de fazermos perguntas qualificadas, que nos ajudem a ampliar nossas perspectivas sobre o problema inicial. Estamos de certa forma condicionados a realizar perguntas que já trazem sugestões, ou seja: perguntas que, em vez de nos convidar à reflexão, nos apressam em direção à solução. Outra habilidade que se pede é a de sustentarmos as incertezas e as ambiguidades, já que o problema que buscamos resolver vive no presente e sua solução está no futuro. Precisamos ter paciência para lidarmos com o que não sabemos enquanto explorarmos a situação.

A partir da apresentação da persona de Maria das Dores, algumas necessidades das mulheres das famílias atendidas foram se evidenciando: voltar a trabalhar, superar o estigma da doença, ter momentos de diversão e convivência em família, sentir-se útil e valorosa para a sociedade novamente.

Dessas percepções, surgiram perguntas que continham sugestões, como por exemplo: “por que essas mulheres não podem ir contar histórias para as crianças ou conversar com os idosos? Seria uma forma de elas se divertirem e se sentirem úteis!”. Ou ainda: “Será que essas famílias já eram acompanhadas antes de adoecerem? Talvez, se tivessem recebido orientações, a doença poderia ter sido prevenida!”

O exercício, então, foi transformar essas perguntas e sugestões em CNPs – “Como nós podemos...?”:

### Como nós podemos...

- “utilizar os programas da Liga Solidária para auxiliar no tratamento das famílias atendidas?”
- “manter as pessoas/famílias atendidas ocupadas com as atividades da Liga como terapia?”
- “criar outras metodologias de interação com as famílias de modo que não se trate somente dos problemas e sim de suas causas e estruturas?”
- “usar tecnologias para agilizar o contato com as pessoas e comunidades atendidas?”
- “abrir/criar espaços de lazer dentro da Liga, onde as pessoas venham porque desejam?”

Ou seja: algumas necessidades foram percebidas e nomeadas, outras surgiram em forma de sugestões. **As perguntas formuladas como CNPs permitiram ampliar as possibilidades que a percepção das necessidades trazia. Em vez de restringir a solução a uma ou duas sugestões, novos caminhos de exploração do problema apareceram, multiplicando as possibilidades de ideias.**



Sumário



Busca



Zoom+



Zoom-



Anterior



Posterior



Impressão



Download



Tela cheia



Fechar

## Outros exemplos de personas e CNPs:

### Exemplo 1: Grupo: Idosos

#### Descrição da persona:

- Ela gosta muito de conversar, participa de aulas de artesanato e de palestras. Gosta das palestras, mas acha que os assuntos ficam muito distantes de sua vida. Quer entender mais sobre as coisas.

#### CNPs:

- “Como nós podemos promover mais ambientes e oportunidades de conversas para os idosos?”
- “Como nós podemos desafiar mais intelectualmente os idosos?”



### Exemplo 2: Grupo: Adolescentes

#### Descrição da persona:

- Ele não conversa em casa sobre sexo e drogas. Tem curiosidade e está ansioso para ter aulas sobre sexualidade, mas é só a partir dos 14 anos.

#### CNP:

- Como podemos ajudar os pais a conversarem sobre sexo e drogas com seus filhos?



O conjunto de perguntas elaboradas neste passo, na forma de CNPs, deu o gancho para a geração das ideias, servindo de ponte para a fase que viria a seguir: a ideação.

**Na fase 2 – de entendimento –, a partir do contato com as personas, foi possível reconhecer as necessidades dos diversos públicos de interesse relacionados ao desafio inicial.**

Tais necessidades deram origem às várias CNPs – “Como nós podemos...?” – que têm o poder de ampliar os caminhos de exploração do problema.



Sumário



Busca



Zoom+



Zoom-



Anterior



Posterior



Impressão



Download



Tela cheia



Fechar



Chegamos então à fase 3 do Design Thinking, a ideação: o momento da geração de ideias que possam trazer respostas ou soluções para o problema. Assim como a fase anterior, é também uma etapa em que os participantes estão fazendo sínteses do que coletaram e vivenciaram no processo até aqui. Relacionar o conhecimento adquirido na fase da exploração com a percepção das necessidades do público ajuda a gerar ideias mais efetivas para responder ao desafio inicial. **A fase de ideação tem dois movimentos principais: a geração e a seleção das ideias.**

## Geração de ideias

Como vimos, os grupos já tinham as informações levantadas em pesquisas prévias (secundárias), o conhecimento coletado na vivência de campo (pesquisas primárias), os seus "googles" particulares (diagrama de afinidades), as personas e as CNPs.

Nesse momento, muitas ideias e sugestões já estavam aparecendo. Elas pareciam brotar naturalmente após as atividades anteriores. Para canalizar produtivamente essa produção e ao mesmo tempo abrir espaço para novas propostas, duas ferramentas foram utilizadas: o brainwriting e o brainstorming.



Sumário



Busca



Zoom+



Zoom-



Anterior



Posterior



Impressão



Download

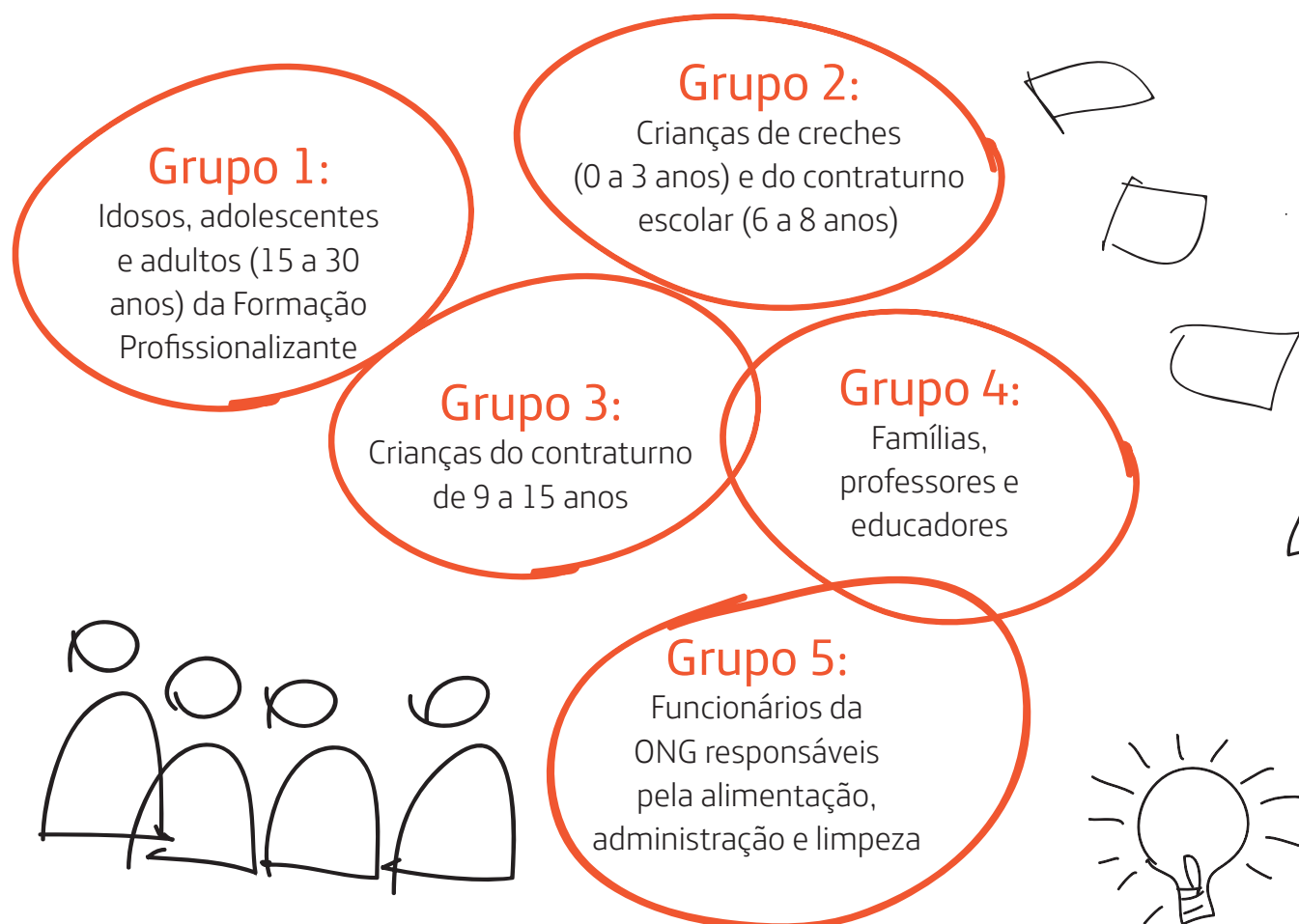


Tela cheia



Fechar

Durante a oficina na Liga, para este trabalho o coordenador da oficina optou por fundir alguns grupos, alterando a formação inicial de 10 para 5 grupos de trabalho. Os novos grupos formados passaram a ser os seguintes:



Cada novo grupo deveria escolher um integrante como moderador. Este teria a função de manter o pique do grupo e o foco nas perguntas, evitar os julgamentos das ideias para que o grupo não se perdesse na conversa sobre a qualidade dessas.

A fusão de grupos neste momento do processo é uma escolha do condutor da oficina de DT. Ele pode optar tanto por manter os grupos originais quanto por diminuir a quantidade de grupos, passando a ter novos com maior número de pessoas. **Para este momento de cocriação, quanto mais gente trabalhando junto, melhor. Um grupo consegue ser mais criativo do que um indivíduo.**

## Brainwriting

O brainwriting é uma forma de estimular a participação de pessoas que se colocam menos ao longo do processo e propicia a suspensão dos julgamentos das ideias colocadas, pois é feito em silêncio. **Todos podem ter ideias simultâneas e são estimulados a desenvolver ideias a partir da ideia do outro.** A intenção é construir coletivamente algumas propostas a partir do desafio inicial e das CNPs geradas no momento anterior do processo.

Cada pessoa deveria escrever 4 propostas que respondessem ao desafio inicial proposto (“como tornar a Liga ainda mais atraente para seu público?”).

**As ideias deveriam levar em conta todas as informações acumuladas até ali.**

Individualmente, cada um anotou suas 4 propostas – uma ideia por post-it – e colou-as em um painel na parede.

A limitação de tempo não permitiu outra forma de compartilhamento das ideias no grupo.

Idealmente, com mais tempo, o roteiro pode ser outro, por exemplo: o grupo escolhe algumas CNPs para trabalhar e faz rodadas de ideias para cada um deles. Individualmente, os integrantes escrevem suas sugestões para aquele CNP, em silêncio. São feitas rodadas de ideias, de forma que cada um possa agregar contribuições em relação ao que foi proposto pelos outros integrantes. Não há conversa nem discussão e desta forma têm-se propostas construídas coletivamente pelo grupo.



Sumário



Busca



Zoom+



Zoom-



Anterior



Posterior



Impressão



Download



Tela cheia

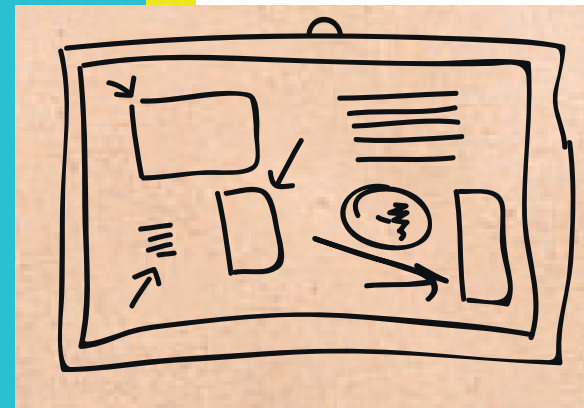


Fechar

# Brainstorming

O brainstorming é uma técnica de exercício mental, com a finalidade de resolver problema específico. O objetivo do uso dessa ferramenta é a geração de ideias em quantidade, sem se preocupar com a sua qualidade. Os participantes devem contribuir com qualquer ideia, das mais absurdas e óbvias às mais interessantes e diferentes. **É importante não fazer julgamentos sobre as suas ideias e muito menos das dos demais.** Não é o momento para debater consistência, viabilidade ou pertinência das propostas. Todas valem, quanto mais ideias, melhor!

Nos grupos, num primeiro momento surgiram muitas ideias, cada uma apresentada para o grupo e anotada em um post-it separado. Passado algum tempo, as ideias começaram a rarear. Consultando e revisitando as CNPs, novas ideias foram surgindo, mas o esgotamento de ideias chegou e novamente o ímpeto criativo diminuiu. Um novo passo foi dado, olhando para os públicos que cada grupo representava, para checar se estavam bem atendidos nas ideias propostas até ali e pensar o que mais poderia ser sugerido para representar seus interesses.



## Dica para o brainstorming:

Buscar inspiração em casos análogos. Neste caso, o grupo poderia voltar para a fase de exploração, para pesquisar casos semelhantes e ver que soluções foram encaminhadas. No DT sempre podemos voltar às fases que já “passaram”. Esse é um exemplo da não linearidade do DT.

**“Não há ideia nova, o que há é a capacidade de fazer novas conexões.”**

*No momento de geração de ideias, quando o problema já está mais situado, pode ser interessante pesquisar situações semelhantes/casos análogos que inspiram possíveis soluções.*

**Nesta etapa há também uma variação possível desta ferramenta, que é o brainstorming reverso.** Ele propõe que se pense em como piorar o problema ou criar um novo problema e daí então o que poderia ser feito para responder a isso. Ou seja, pensando “pelo avesso”, ideias novas podem surgir.



## Seleção de ideias

Ao fim do brainstorming, cada grupo tinha entre 80 e 100 ideias geradas, porém sem terem sido discutidas ou amadurecidas conjuntamente. **O passo seguinte foi filtrar o conteúdo produzido pelo grupo, por meio da seleção de até 10 propostas por grupo.** As formas de seleção foram variadas. Em um dos grupos, cada um votou nas ideias de que mais gostava e as mais votadas foram selecionadas. Outros optaram por agregar e fundir ideias similares/afins/próximas e selecionar as mais interessantes, chegando então a 10 ideias. Uma possibilidade seria definir alguns critérios comuns para que cada um escolhesse algumas ideias, por exemplo: Qual a ideia mais racional? Qual a mais promissora?

**Ao fim desta seleção, os participantes da oficina tinham cerca de 50 ideias ao todo. Esta é uma fase convergente do DT, já que as diversas visões individuais passam a se encontrar em ideias comuns.**

Partimos então para a etapa final da oficina: a seleção das 10 melhores ideias entre todas. Para este filtro, cada grupo apresentou para o grupo maior as propostas escolhidas, e as ideias próximas/relacionadas às dos outros grupos foram sendo agrupadas, criando algumas nuvens de ideias que tinham alguma semelhança e/ou se complementavam.

Essas ideias finais, agrupadas em nuvens, deveriam – caso houvesse tempo – ser trabalhadas para, em seguida, transformar-se em um plano para ações de voluntariado junto à Liga. A restrição de tempo da oficina, porém, impediu que as ideias fossem detalhadas.

**Idealmente é importante garantir que haja um bom tempo para a seleção das ideias.** A participação da ONG torna ainda mais rica a criação das propostas e a escolha das ações a serem realizadas e recomenda-se contar com a participação ativa do público interessado, ou seja, dos beneficiários do trabalho voluntário. Afinal são eles que vivem o problema e as possíveis soluções propostas devem fazer sentido para essas pessoas. Em última instância, nem os voluntários nem a diretoria da organização parceira, mas sim o público para o qual estamos trabalhando, é quem deve definir quais ideias deverão ser implementadas para contribuir com a melhoria da situação que vivem!

*Um refinamento importante acontece quando se estabelecem critérios e se selecionam as melhores ideias para, em seguida, se transformarem num plano de ação. Por se tratar de uma abordagem centrada nas pessoas, o DT entende que o público beneficiário deve participar ativamente e, em última instância, definir que ideias deverão ser implementadas!*





A seleção das ideias deve acontecer em diálogo com a Fase 4 do DT – **prototipagem, que é o momento de concretização das ideias escolhidas.** Nesta etapa se faz uma espécie de testes das propostas selecionadas, que ajudam a verificar se aquela ideia é exequível, se é viável economicamente e se faz sentido para o público interessado. Na oficina da Liga Solidária não foi possível dar este importante passo do método, pois não houve tempo suficiente.

*"A prototipagem é a tangibilização das ideias que foram selecionadas na fase de ideação. Alguns exemplos de protótipos: mapas mentais, filmes, uma simulação, storyboard, uma maquete, protótipo de papel, ou seja, qualquer maneira de baixo custo que represente uma ideia selecionada. O objetivo do protótipo é tirar a ideia da cabeça da pessoa que a criou e mostrá-la aos outros para melhorar a comunicação e o entendimento sobre uma potencial solução para o problema que está se tentando resolver. Um exemplo de uso intensivo de protótipos vem da indústria automobilística, que cria modelos, ainda não comercializados, para efetuar testes e simulações. É uma hipótese que se quer comprovar."*

*Edgard Stuber – Diretor da Stuber Capacitação em Inovação*

Na oficina da Liga Solidária não foi possível dar este importante passo do método, devido ao tempo, pois os grupos exploraram muito as ideias sem prototipá-las. Contudo o material serviu de apoio para a elaboração do Projeto para o Dia dos Voluntários. Na conclusão contaremos como foi o resultado deste trabalho.

Os participantes destacaram como positiva a possibilidade de vivenciar a teoria e a prática juntas e o fato de a oficina ter-se baseado em uma situação real e concreta. Diversas ferramentas foram também citadas como pontos fortes. Um participante sintetizou isso na seguinte fala: **"aprendi a ter um outro olhar para a ONG, a entrevistar, observar e entendi a diferença entre necessidades e desejos"**.

*Antes do encerramento da oficina foi feita uma rápida avaliação:  
O que funcionou?  
O que poderia ser melhorado? Perguntas? Ideias?*



Sumário



Busca



Zoom+



Zoom-



Anterior



Posterior



Impressão



Download



Tela cheia



Fechar

# As ideias geradas

A oficina de DT gerou 11 grandes linhas de ação em resposta ao desafio inicial: “Como podemos tornar a Liga Solidária ainda mais atraente para seu público?”. Cada linha de ação guarda uma variedade de ideias que precisam ainda ser detalhadas para se tornar um plano de ação para a organização.

## Linhas de ação propostas para a Liga Solidária

1. Projeto socioambiental

2. Captação de recursos

3. Mobilidade – projetos externos

4. Atividades lúdicas

5. Infraestrutura da creche/CCA

6. Eventos

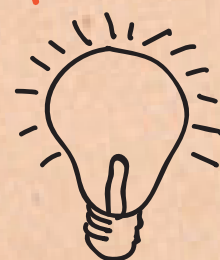
7. Intercâmbio

8. Comunicação

9. Jovens no mercado de trabalho

10. Melhoria contínua dos educadores

11. Redesenho da grade curricular



Estas linhas de ação foram sistematizadas posteriormente à oficina pela equipe da Fundação Telefônica Vivo.

Um exemplo de proposta:

• Revisar brinquedos, substituir brinquedos atuais por brinquedos educativos: madeira, objetos cênicos etc.

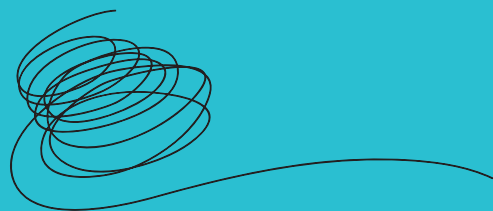
• Acessibilidade para todos os espaços da Liga.

• Pensar em um bicicletário com bicicletas disponíveis.

• Revitalizar o espaço da creche e de contraturno tornando-o mais lúdico, com cores mais quentes, e deixá-lo mais aconchegante.

O conjunto de propostas foi apresentado à diretoria e equipe da Liga Solidária em uma reunião. Nessa ocasião, a equipe da Liga que participou da oficina pôde contar sobre sua vivência e avaliar a oficina. **As impressões trazidas foram principalmente de surpresa ao perceberem que, em pouquíssimo tempo de trabalho (2 dias), os participantes conseguiram identificar questões e propor soluções** que a própria equipe da Liga já havia percebido de outras formas, em processos internos e mais longos de planejamento e reflexão. Ficou a impressão de que o método tem o potencial de proporcionar uma boa leitura de uma situação social e de gerar ideias interessantes para aquele contexto. Reforçou também a necessidade de o voluntário estar consciente da responsabilidade de suas intervenções, o que só veio reforçar a necessidade de iniciativas em favor da qualificação do trabalho voluntário.

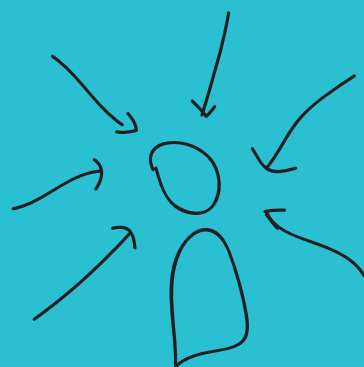




"Usar a abordagem do DT ajudou bastante, pois não tínhamos muito dessa visão, não sabíamos que poderíamos trabalhar junto com essas pessoas. Fazíamos o nosso trabalho de atender às crianças e pronto. A proposta de abordar, conversar e ouvir os pais e as famílias é algo que nunca havíamos feito antes, em 8 anos de projeto. Queríamos melhorar a instituição, pensávamos entre nós e fazíamos, mas não tinha essa consulta. O trabalho de campo foi muito significativo. Eu ouvi coisas que nunca tinha ouvido e que eles conseguiram acessar dos pais, das crianças, coisas deles. Vamos começar agora a fazer essa escuta. Estamos num novo mundo hoje, vejo que mudamos bastante. Muita coisa nova aconteceu com o treinamento que tivemos, com as experiências que trocamos e com o trabalho que foi feito. Foi muito gratificante para nós!"

**Eduardo Rodrigues – Associação Projeto Gaditas – Porto Alegre**

[Clique aqui e leia o depoimento completo](#)



"Aprender a metodologia de Design Thinking foi essencial para que pudéssemos criar um projeto que atendesse exatamente as necessidades da ONG. Com as perguntas corretas, realizadas sem induzir o entrevistado, descobrimos os principais pontos a serem trabalhados no projeto. Hoje uso a metodologia no meu trabalho diário, criando os cronogramas e mapeando as necessidades. Cuidar com as perguntas é ideal para um projeto de sucesso."

**Juliana Lara dos Santos, Voluntária da Fundação Telefônica Vivo.**

"O DT é uma ferramenta muito incrível para todos, inclusive no dia a dia de trabalho. Ajuda a desenvolver a observação e a envolver as pessoas relacionadas com o problema. É importante nos colocarmos no lugar das pessoas, mas não podemos nos apegar aos julgamentos e preconceitos. Poder de observação é algo que se consegue treinando."

**Elayne Conceição Arruda dos Santos, Voluntária da Fundação Telefônica Vivo.**

"Fazer parte do Programa de Voluntariado da Fundação Telefônica Vivo é uma experiência marcante que reposiciona ideias, melhora a visão sobre o outro e de si mesmo. Conhecer a metodologia abriu novas possibilidades de poder apoiar e ajudar na transformação dos projetos e das pessoas. Ser voluntário é poder ajudar a escrever, com tinta da solidariedade, uma parte da história de várias pessoas. Sou voluntário porque amo o que faço e faço porque amo."

**Aurino Souza Gomes Junior, Embaixador do Programa de Voluntariado da Fundação Telefônica Vivo**

"Acabamos de realizar uma oficina de DT com a ONG que apoiamos e percebemos que, ao parar para escutar a ONG, descobrimos do que eles realmente precisam. Acho que esse material vai ser muito útil para o nosso uso interno."

**Vera Susi Rita da Rosa, Voluntária da Fundação Telefônica Vivo.**

"Eu recomendo muito essa experiência para outras instituições, porque mudar a forma de ver o mundo é uma coisa complicada, já que temos receios e medo de errar com outras pessoas que dependem de nós. Eu diria que não tenham esse medo, porque tudo o que você faz para aprimorar essa forma de ver o mundo é importante. Recomendaria que adotem essa metodologia, porque a construção

coletiva é importante. Acho que fica também uma coisa muito mais estruturada, porque você sabe de onde está partindo e para onde você vai. É diferente de eu ter um sonho e correr atrás para realizar. Com uma metodologia, você vê cada passo por onde está caminhando. Então parece que esse medo que a gente naturalmente tem de mudar e de enfrentar desafios fica mais fácil, porque você sabe onde está pisando."

**Sueli Freitas – ONG Nosso Lar – Santo André**

[Clique aqui e leia o depoimento completo](#)



Sumário



Busca



Zoom+



Zoom-



Anterior



Posterior



Impressão



Download

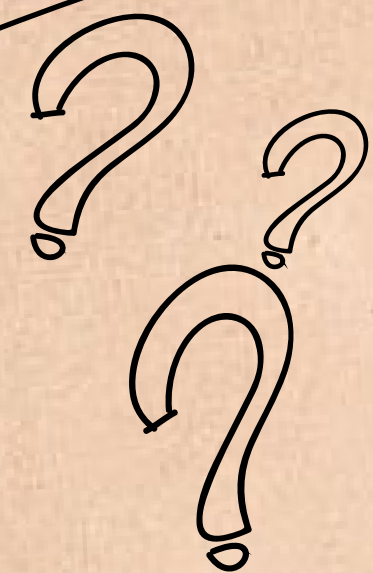


Tela cheia



Fechar

# ....e o que aconteceu na Liga Solidária depois?



**Telefônica**  
FUNDAÇÃO | **vivo**

"Foi uma quebra de paradigma porque as atividades do Dia dos Voluntários geralmente englobam uma obra estrutural, como pintura, jardinagem, mas a grande obra está no contato entre voluntários e atendidos, na confraternização, troca de experiências e realização no voluntariado."  
Depoimento de um voluntário na pesquisa de satisfação.

Como resultado da aplicação do método, a Liga Solidária reforçou a importância do Design Thinking centrado no ser humano para projetos sociais, porque eles sentiram-se desafiados a mapear o "desafio inicial", e porque conseguiram, em 16 horas de trabalho com os voluntários, realizar três das quatro fases: exploração do problema, entendimento real do problema e das necessidades, ideação (geração de ideias). No caso da experimentação (prototipagem), que não conseguiram concluir na capacitação, foi feito um trabalho ao longo do ano com o comitê de voluntários. Concluíram que foram muito mais assertivos do que horas de reuniões e planejamentos! Perceberam que por meio do método de DT é possível ter uma boa leitura de uma situação social e gerar ideias e soluções para aquele contexto.

A gerência de voluntariado da Liga Solidária e os voluntários da Fundação Telefônica Vivo se desafiaram a realizar uma ação que concretizasse este trabalho e escolheram uma das propostas: "Atividades Lúdicas" e criaram o Projeto Volta ao Mundo, em que todos os diferentes públicos da ONG ganharam um passaporte e "viajaram" para diferentes países. A ação aconteceu no dia 21 de outubro de 2016 com a participação de 470 voluntários, 240 jovens, 1.000 crianças e 150 idosos, os quais vivenciaram diferentes ações como: tecnologia (experiência de realidade aumentada e games), contação de histórias, ações recreativas, arte, música, pintura, dança, teatro e artesanato, proporcionando diversidade e inclusão. Uma equipe de voluntários participou de todo o processo de planejamento e os demais acompanharam os beneficiados nas atividades. O índice de satisfação da ONG e dos voluntários foi de 92%.

O Programa de Voluntariado da Fundação Telefônica Vivo deseja que esta experiência relatada traga inspirações e contribua para o desenvolvimento de novas capacidades, a ampliação da consciência de sua responsabilidade em poder ser um agente de mudança e principalmente o fortalecimento de sua atuação em projetos sociais.

Esperamos também que, a partir desta leitura, você se sinta fortalecido em sua atuação e estimulado a reunir-se com seus colegas de voluntariado, amigos, familiares e organizações para que possam vivenciar a metodologia: explorar, entender, experimentar, para ao fim idealizar seu projeto juntamente com a comunidade onde está atuando! Desta forma, seguindo a proposta do método de inovação centrado no ser humano, para iniciar um projeto vá até a organização escolhida e comece observando e entrevistando os envolvidos. Como já dizia Peter Drucker:

**"A inovação é um fenômeno social".**

Sendo assim, comece pelas pessoas.

**Boa sorte!**



Sumário



Busca



Zoom+



Zoom-



Anterior



Posterior



Impressão



Download













Tela cheia



Fechar

# Galeria



-  Sumário
-  Busca
-  Zoom+
-  Zoom-
-  Anterior
-  Posterior
-  Impressão
-  Download
-  Tela cheia
-  Fechar



Sumário

Busca

Zoom+

Zoom-

Anterior

Posterior

Impressão

Download

Tela cheia

Fechar

# Anexos



Técnicas de entrevistas

32

FICHA 1

33

FICHA 2

Pesquisa qualitativa de observações de campo "AEIOU"

34

Diagrama de afinidades

FICHA 3

35

FICHA 4

Persona e Mapa da Empatia

36

FICHA 5

Brainwriting, brainstorming e brainstorming reverso

37

Mapa do processo

38

Detalhamento das linhas de ação

39

Com a palavra

41

Referências  
Voluntariado Fundação Telefônica Vivo



Sumário



Busca



Zoom+



Zoom-



Anterior



Posterior



Impressão



Download



Tela cheia



Fechar

## Fase do DT: Fase 1

**Intenção da atividade:** criar empatia com o problema e com quem o está vivendo. Entender as necessidades das pessoas envolvidas e ampliar o conhecimento sobre o contexto.

**Tempo de duração:** cerca de 20 minutos por entrevista.

**Material:** papel, caneta, gravador de voz (se necessário).

**Número de pessoas para a realização da atividade:** no mínimo 2 por entrevista (idealmente)

## Dicas para uma entrevista empática

**Não é necessário ter perguntas estruturadas:**

Elabore um roteiro de questões, um caminho que deseja percorrer e esteja aberto para entrar na conversa e explorar o que surgir. Assuma a postura da curiosidade e lembre-se de que o "especialista" é o entrevistado.

**Faça perguntas abertas e de forma neutra:** Ex: "Quais são as coisas de que você mais gosta nessa atividade?" ou "O que você acha sobre esta ideia?" são perguntas abertas e não têm resposta certa. É melhor do que: "Se você pudesse, reduziria a atividade?" ou "Você não acha que essa ideia é boa?", que podem ser respondidas em apenas uma palavra.

**Faça perguntas curtas e claras (cerca de dez palavras por pergunta):** Caso contrário o entrevistado irá se perder com perguntas longas.

**Nunca diga "normalmente" ao fazer uma pergunta:** Em vez disso, pergunte sobre uma ocorrência específica como "diga-me sobre a última vez que você ...".

**Pergunte "por que":** Mesmo quando você acha que sabe a resposta, pergunte às pessoas "por que" elas fazem ou dizem as coisas. Você se surpreenderá. Uma conversa iniciada a partir de uma questão deve continuar o tempo que for necessário.

**Incentive histórias:** Mesmo que as histórias que as pessoas contam não sejam verdadeiras, elas revelam como eles pensam sobre as questões do mundo (modelos mentais). Faça perguntas que levem as pessoas a contarem histórias.

**Procure por inconsistências:** Às vezes o que as pessoas dizem que fazem e o que elas realmente fazem trazem inconsistências que muitas vezes escondem *insights* interessantes.

**Procure por sinais não verbais:** Observe e registre o comportamento das pessoas, a linguagem corporal, as reações e emoções. Tudo é informação.

**Não tenha medo do silêncio:** Entrevistadores muitas vezes sentem a necessidade de fazer uma outra pergunta quando há uma pausa. Ao permitir que haja silêncio, a pessoa poderá refletir sobre o que ele disse e isso poderá revelar algo mais profundo.

**Não sugira respostas às suas perguntas:** Evite se antecipar às respostas, mesmo que ocorra uma pausa antes da resposta. As sugestões podem inadvertidamente levar as pessoas a dizerem coisas que não estão de acordo com as suas expectativas.

**Só uma pergunta de cada vez e uma pessoa de cada vez:** Resista ao impulso de várias pessoas perguntando.

**Rodize os papéis no grupo de entrevistadores:** A cada entrevista, troque de lugar com sua dupla, exercite o papel de entrevistador, depois o de observador, depois o de quem registra.

**Certifique-se de que você está preparado para registrar:** Sempre entreviste em duplas. É difícil envolver um usuário e tomar notas detalhadas ao mesmo tempo. Caso não seja possível, você deve usar um gravador de voz. Neste caso, explique e peça licença para gravar, de forma que o entrevistado se sinta respeitado.

**Seja cuidadoso:** Lembre-se de que suas perguntas podem tocar em situações delicadas e desencadear emoções nos entrevistados. Coloque-se no lugar do outro, fique atento aos sinais e mantenha uma postura de respeito ao que está sendo dito.

**Zele pela qualidade da sua presença:** O entrevistado está doando o seu tempo para uma conversa convidada por você, reverencie essa disponibilidade. Atitudes como não consultar o celular durante a entrevista e prestar atenção na pessoa são formas de estar presente.

**Exemplos de boas perguntas:****Perguntas abertas:**

- Conte-me uma história de uma vez que você se divertiu na escola.
- Descreva o seu final de semana ideal.
- O que você gosta de fazer depois da escola?
- Há alguma coisa que não perguntamos que você gostaria de nos contar? (ao final da entrevista)



Sumário



Busca



Zoom+



Zoom-



Anterior



Posterior



Impressão



Download



Tela cheia



Fechar



Ficha  
2Pesquisa qualitativa de observações de campo "AEIOU"<sup>4</sup>

## Fase do DT: Fase 1

**Intenção da atividade:** Ampliar o conhecimento sobre o contexto e entender as necessidades dos públicos de interesse, criando empatia com o problema e com quem o está vivendo.

**Tempo de duração:** duração variável, tendo em vista a profundidade a que se pretende chegar na compreensão da situação e a disponibilidade real dos voluntários.

**Material:** Papel, caneta, máquina fotográfica.

**Número de pessoas para a realização da atividade:** atividade individual. Pode ter a participação de tantos integrantes quanto os que estiverem disponíveis para a atividade, tendo em vista a capacidade da organização em receber os "pesquisadores".

## Roteiro de observação de campo

Observe o ambiente e as pessoas, prestando atenção às ações, às interações e aos detalhes e registre os seguintes elementos:

- **1. A (Atividades)** – Que ações ocorrem para que as pessoas realizem suas tarefas? Quais os serviços identificados no contexto?  
Ex: Limpeza? Entrega?
  - **2. E (Espaço)** – Descrição do local onde ocorrem as ações.  
Ex: Loja? Cozinha? Sala de reuniões?
  - **3. I (Interações)** – Entre pessoas e entre as pessoas e os objetos. Que mensagens estão sendo comunicadas?  
Ex: Conversas? Etiquetas? Sinais?
  - **4. O (Objetos)** – Descrição dos objetos no local de observação.  
Ex: Telefones? Mesas? Cadeiras? Jornais?
  - **5. U (Usuários)** – Pessoas observadas: Quem são? Quais seus valores e preconceitos?  
Ex: Clientes? Mães? Crianças? Idosos?
- Tendo em vista que as suas observações serão compartilhadas com outras pessoas:
- Registre de forma organizada suas **OBSERVAÇÕES INDIVIDUAIS** de campo.



Sumário



Busca



Zoom+



Zoom-



Anterior



Posterior



Impressão



Download



Tela cheia



Fechar

<sup>4</sup>Método etnográfico para registro de anotações, fotos, vídeos, mensagens e observações de campo.

## Diagrama de afinidades

## Fase do DT: Fase 2

**Intenção da atividade:** Tornar visíveis e disponíveis todas as informações e impressões coletadas na fase de exploração, estabelecer conexões entre elas e entender as necessidades das pessoas envolvidas no problema.

**Tempo de duração:** 3 a 4 horas

**Material:** Post-its de cores diversas, canetas, papel grande, espaço para colar post-its (parede ou painel), fita adesiva.

**Número de pessoas para a realização da atividade:** Menos que 6 pessoas

## Diagrama de afinidades

## Passo 1

- Reúna-se com seu grupo, garantindo que ele seja menor do que 6 pessoas.
- Compartilhe e relate tudo que viu e ouviu nas visitas e as informações levantadas na pesquisa secundária (conte as histórias – “storytelling”). Para as entrevistas, as seguintes perguntas podem ajudar:
  - Descreva a pessoa e a situação
  - O que chamou sua atenção?
  - Quais são suas maiores dores e necessidades?
  - O que foi interessante sobre o seu comportamento?
  - O que foi surpreendente?
  - Quais citações chamaram sua atenção?
- Para extrair as informações sobre as fotografias tiradas em campo, siga o roteiro sugerido na Ficha 3 – Ferramenta O que – Como – Por que.
- Os demais participantes do grupo devem anotar tudo que escutarem em post-its, de forma sintética (3-4 palavras por post-it).
- Todos do grupo devem trazer as informações que carregam. Rodize o papel de quem relata no grupo, enquanto os demais anotam.
- Diferencie os fatos das inferências (suposições, opiniões, conclusões) usando para isso post-its de cores distintas.
- Tudo é importante. Não selecione as informações, compartilhe tudo que puder. Não é momento para buscar consenso. Tudo vale.

## Passo 2

- Após saturado o espaço com as informações registradas nos post-its, respondam:
  - O que vocês acharam em comum nas pessoas?
  - O que vocês acharam de diferente entre as pessoas?
  - Quais padrões se estabeleceram?
  - O que surpreendeu o grupo?
- Mover os post-its buscando criar nuvens de ideias que se relacionam. Fazer tantas rodadas de reagrupamento quanto forem necessárias. Agrupar ideias usando o diagrama de afinidades, de forma que identifiquem:
  - Padrões
  - Temas
  - Surpresas
- Neste momento, há a tendência de propor soluções para o desafio inicial. Para isso, criar um espaço para “guardar” as potenciais soluções (garagem de soluções).

## Passo 3

- Observar os agrupamentos de post-its para entender o público interessado e identificar:
  - Suas motivações
  - Comportamentos
  - Crenças
  - Visão de mundo
  - Emoções e sentimentos

*Citações importantes dos usuários*

*Surpresas e contradições percebidas*

*Padrões e temas notados*

*Aspectos que queremos explorar*



Sumário



Busca



Zoom+



Zoom-



Anterior



Posterior



Impressão



Download



Tela cheia



Fechar

Ficha  
4

## Persona e Mapa da Empatia

## Fase do DT: Fase 2

**Intenção da atividade:** Visualizar comportamentos comuns, qualidades e preferências similares de cada segmento do público interessado no problema. Mapear o que as pessoas daquele segmento de público dizem, fazem, pensam e sentem.

**Tempo de duração:** 60 minutos (dependendo do conjunto de informações obtidas, pode ser necessário mais tempo).

**Material:** Post-its de cores diversas, canetas e giz

de cera, papel grande (flip-chart ou papel pardo em rolo), espaço para pendurar os painéis, fita adesiva.

**Número de pessoas para a realização da atividade:** Menos que 6 pessoas

Criar uma PERSONA, um arquétipo, uma pessoa fictícia que represente o público com o qual vocês estão trabalhando, a partir do diagrama de afinidades, os padrões, temas, visões de mundo, emoções e sentimentos identificados.


## Passo 1 – PERSONA

Analisando os post-its do diagrama de afinidades já agrupados em nuvens e considerando as pessoas entrevistadas e observadas na pesquisa secundária e primária, preencher o quadro abaixo com as seguintes informações:

- Representação “gráfica” da pessoa
- Uma citação que represente a persona em uma frase
- Nome
- Idade
- Ocupação

- Personalidade
- Motivações (tanto internas quanto externas – intrínsecas e extrínsecas)
- Objetivos
- Problemas e frustrações
- Particularidades
- Comportamentos

**Para isso, reproduzir o diagrama no flip-chart ou papel pardo, em tamanho grande.**

 <p>“ Coloque uma citação que represente essa persona em uma frase”</p> <p>Nome:</p> <p>Idade:</p> <p>Ocupação:</p> <p>Personalidade:</p>	<p>Motivações:</p>	<p>Particularidades (histórias)</p>
	<p>Objetivos:</p> <p>Problemas e frustrações:</p>	<p>Comportamentos:</p>

## Passo 2 - MAPA DA EMPATIA

- Mapear o que as pessoas daquele segmento de público dizem, fazem, pensam (quais suas crenças, o que elas acreditam que determina suas prioridades?) e sentem (quais as emoções envolvidas?).

- Preencher o diagrama do MAPA DA EMPATIA abaixo.

Para isso, reproduzir o diagrama no flip-chart ou papel pardo, em tamanho grande.

## MAPA DA EMPATIA

<p>DIZ</p> <p>• (O que as pessoas dizem?)</p>	<p>PENSA</p> <p>• (O que as pessoas pensam? Quais são suas crenças, o que ela acreditam que determina suas prioridades?)</p>
<p>FAZ</p> <p>• (O que as pessoas fazem?)</p>	<p>SENTE</p> <p>• (O que as pessoas sentem? Quais as emoções envolvidas?)</p>



Sumário



Busca



Zoom+



Zoom-



Anterior



Posterior



Impressão



Download



Tela cheia



Fechar

## Fase do DT: Fase 3 - IDEIAÇÃO

**Intenção da atividade:** Promover a geração de ideias em quantidade.

**Tempo de duração:** 2 horas ou mais dependendo do tempo disponível.

**Material:** Papel sulfite, post-its de cores diversas, canetas e giz de cera, espaço ou painel para colar os post-its.

**Número de pessoas para a realização da atividade:** Grupos com mais que 5 pessoas.

## Passo 1 – PERSONA

## AS FERRAMENTAS

Aqui são apresentadas 3 ferramentas complementares que podem ser usadas para a geração de ideias: o brainwriting, o brainstorming e o brainstorming reverso. Elas podem ser usadas numa mesma sessão de ideação ou o grupo pode escolher trabalhar com apenas uma delas por vez.

## COMO TRABALHAR?

Podem ser mantidos os grupos que vêm trabalhando juntos até o momento ou misturá-los de acordo com critérios definidos em conjunto. Quanto mais gente trabalhando junto na geração de ideias, melhor para o processo.

Cada grupo deve escolher um integrante para ser o moderador. Ele tem a função de manter o pique do grupo e o foco nas perguntas, evitar os julgamentos das ideias para que o grupo não se perca na conversa sobre a qualidade delas.

## - BRAINWRITING

O brainwriting estimula a participação de pessoas que se colocam menos ao longo do processo e propicia a suspensão dos julgamentos das ideias colocadas, pois é feito em silêncio. A intenção é construir coletivamente algumas propostas a partir do desafio inicial e das CNPs geradas no momento anterior do DT.

- O grupo deve escolher 3 ou 4 CNPs para o brainwriting. Cada uma será trabalhada pelo grupo inteiro ao mesmo tempo, em rodadas.
- Todos sentam-se em uma mesa, cada um com uma folha sulfite contendo a CNP da vez no cabeçalho.
- 1ª Rodada: 3 minutos para cada um escrever em sua folha as sugestões para aquela CNP.
- Ao fim dos 3 minutos, o moderador recolhe as folhas, as mistura e as redistribui ao grupo.
- 2ª rodada: cada um recebe uma folha com sugestões escritas na rodada anterior e tem mais 3 minutos para agregar novas ideias às anteriores.
- Todas as rodadas acontecem em silêncio, sem conversa e sem discussão.
- O moderador define o número de vezes que será repetido esse processo. Quando avaliar que já há sugestões suficientes para aquela CNP, recolhe as folhas e distribui novas, que receberão as ideias para outra CNP. Repetem-se então as etapas anteriores com a próxima CNP, até passar por todas as escolhidas pelo grupo.

## - BRAINSTORMING

O objetivo desta ferramenta é a geração de ideias em quantidade, sem se preocupar com a sua qualidade. Não é o momento para debater consistência, viabilidade ou pertinência das propostas. Todas valem, quanto mais ideias melhor!

- Cada pessoa do grupo apresenta uma ideia por vez.
- Anote todas as ideias em post-its.
- Uma ideia por post-it, de forma sintética. Seja visual, isso ajuda!
- Quantidade em vez de qualidade de ideias!
- Não julgue ou discuta as suas ideias e muito menos as dos demais. Apenas anote: não é momento de discussão. Os participantes podem interagir com as ideias dadas pelos outros, mas sem desqualificá-las. Uma forma de fazer isso é construindo sobre a ideia do outro: "Sim, e..." em vez de "sim, mas...".
- Uma conversa por vez, para que todos possam escutar todas as ideias.
- Os participantes devem contribuir com qualquer ideia, das mais absurdas e óbvias às mais interessantes e diferentes. Encoraje as ideias malucas.
- Mantenha o foco.

## Dicas para o brainstorming:

- Promover uma 1ª rodada geral, sem perguntas específicas: que ideias cada um já tem na cabeça?
- 2ª rodada: Consultar as CNPs e dar ideias que respondam a elas.
- 3ª rodada: Olhar os públicos de interesse e buscar novas ideias pensando em tudo que você sabe sobre eles.
- 4ª rodada: Lembrar da situação que se quer modificar (ou do desafio inicial), de tudo que já se sabe sobre ela e buscar novas ideias.
- Buscar inspiração em casos análogos.
- Caso sinta necessidade, o grupo pode voltar para a fase de exploração, pesquisar casos semelhantes e ver que soluções foram encaminhadas.

## - BRAINSTORMING REVERSO

O brainstorming reverso propõe que se pense em como piorar ou criar um problema para daí então propor o que poderia ser feito para solucionar isso. A intenção é chegar a ideias novas para além das que já surgiram com as ferramentas anteriores.

## Dicas para o brainstorming reverso:

- Pensar: como podemos piorar ou criar um problema?
- Selecione 2 a 3 CNPs e faça a pergunta da CNP de forma reversa. Ex:
  - CNP original: Como podemos melhorar a experiência das pessoas na sala de espera de um hospital?
  - CNP "reversa": Como podemos aborrecer ainda mais as pessoas na sala de espera de um hospital?
  - Traga a resposta para a CNP "reversa". Ex.: Deixar a música alta; não oferecer água nem banheiro; não dar informações às pessoas etc.
  - Pense: como essas soluções podem contribuir com novas ideias para solucionar a CNP original?
  - Siga os demais procedimentos, como no brainstorming.



Sumário



Busca



Zoom+



Zoom-



Anterior



Posterior



Impressão



Download

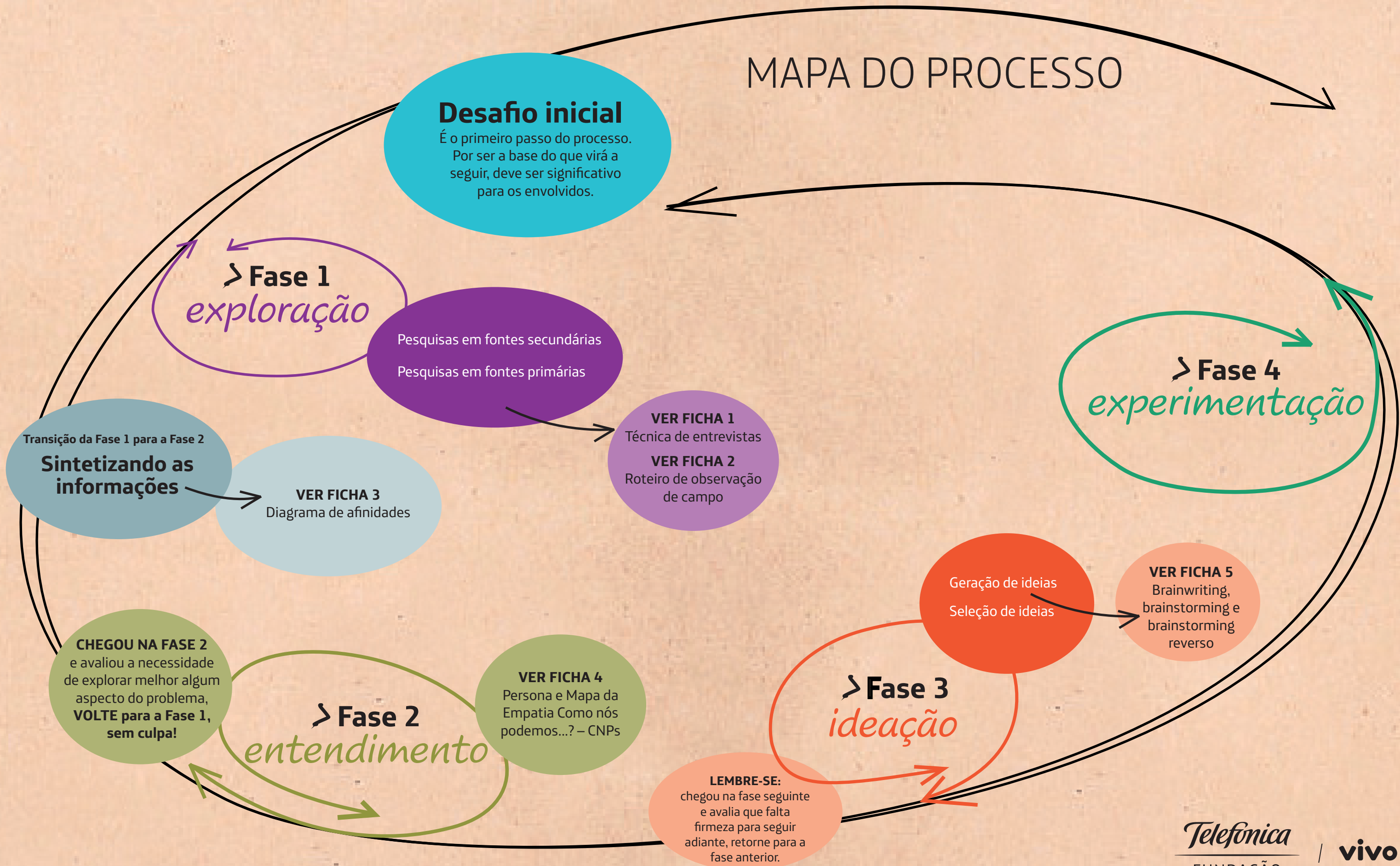


Tela cheia



Fechar

# MAPA DO PROCESSO



- Sumário
- Busca
- Zoom+
- Zoom-
- Anterior
- Posterior
- Impressão
- Download
- Tela cheia
- Fechar

## Detalhamento das linhas de ação

### PROJETO SOCIOAMBIENTAL

Confeção de uma horta coletiva/comunitária;  
Criação de uma composteira, utilizando recursos da coleta seletiva;  
Criação de uma minifazenda;  
Criação de um espaço de terapia com animais;  
Capacitação em sustentabilidade.

### CAPTAÇÃO DE RECURSOS

Alugar espaços para eventos particulares;  
Fazer parcerias para capacitação x espaço da Liga;  
Captar mais recursos por meio da cozinha;  
Criar pesqueiro para lazer e arrecadação de recursos;  
Pesquisar empresas do agronegócio que queiram investir na Liga;  
Criar um restaurante com comida orgânica, rústico/retrô;  
Criar gincanas/campanha de arrecadação;  
Criar feiras típicas;  
Criar novo projeto junto à prefeitura para possibilitar novas vagas aos cursos.

### MOBILIDADE – PROJETOS EXTERNOS

Criar uma “Liga Móvel” – veículo destinado ao pronto atendimento da comunidade. Ex.: psicólogo, advogado etc.;  
Levar as atividades, um mini CCA por exemplo, para a comunidade;  
Criar redes (polos) de trabalhos similares entre organizações;  
Criar um “museu da vida” para recontar histórias/expor objetos que fizeram parte da Liga;  
Programa “Se Liga na Liga” (site e outros meios de comunicação e interação com a sociedade).

### ATIVIDADES LÚDICAS

Estimular trabalho voluntário entre os jovens da Liga;  
Utilizar o conhecimento dos jovens (tecnologia/informática) para fazer oficinas para idosos;  
Criar junto com as crianças atividades atrativas para dias de chuva;  
Gincanas com participação de jovens e idosos;  
Incluir os jovens mais talentosos e criativos em atividades na organização, dando a eles a percepção de que têm valor.

### INFRAESTRUTURA DA CRECHE/CCA

Revisar brinquedos, substituir brinquedos atuais por brinquedos educativos: madeira, objetos cênicos etc.  
Revitalizar o espaço da creche e de contraturno tornando-o mais lúdico, com cores mais quentes, e deixá-lo mais aconchegante;  
Acessibilidade para todos os espaços da Liga;  
Pensar em um bicicletário com bicicletas disponíveis.

### EVENTOS

Ter atividades mais masculinas: bocha, xadrez etc.;  
Ter atividades desenvolvendo intelecto e dando oportunidade de trabalho: design thinking;  
Ter atividades para famílias: gincanas, risada e brincadeiras, danças, eventos gastronômicos e educativos, pais fazerem teatro para filhos, feira de alimentos, gerar contato físico, pais como professores de finais de semana;  
Levar a Liga para fora: shows e palestras em praças com possibilidade de doações, cinema na praça, levar ao cinema e teatro;  
Abrir aos finais de semana, com visita guiada paga e grátis, várias idades, agenda, dia da beleza, danças, pai como protagonista de eventos, cinema, dia do abraço, piquenique;  
Ter atividades noturnas: cinema, baile, show de talentos;  
Ter grandes eventos: festas juninas, baile do amor, festa da família etc.;

### INTERCÂMBIO

Fazer benchmark em outras instituições;  
Buscar as melhores práticas;  
Intercâmbio também de profissionais dentro da própria Liga (entre os projetos);  
Buscar parcerias no exterior;  
Capacitação para educadores entre outras ONGs;  
Promover troca de conhecimento entre ONGs via workshop.

### COMUNICAÇÃO

Criar um portal para consulta dos resultados dos processos (intranet);  
Reforçar canais de divulgação e comunicação para informações/resultados institucionais;  
Empoderar interlocutores fora da comunidade embaixadora;  
Jornalzinho;  
Divulgação dos eventos;  
Melhorar o site e a comunicação da Liga;  
Usar as redes sociais para conectar com crianças de programas fora da Liga;  
Divulgar resultados estatísticos do programa;  
Criar multiplicadores da Liga em outros locais/cidades;  
Criar um aplicativo do grupo para comunicação com as famílias em tempo real.

### JOVENS NO MERCADO DE TRABALHO

Fazer pesquisa deste funcionário/aluno quando sai da Liga;  
Ter inserções do aluno/funcionário no mercado de trabalho externo;  
Desenvolver ou ter parceria em programas como o Jovem Aprendiz e direcionar para as empresas;  
Promover feiras, campeonatos e oficinas culturais inclusive com interação dos pais;  
Oferecer oficinas para crianças, adolescentes e seus pais aos finais de semana (voluntários podem conduzir oficinas);  
Verificar as reais necessidades dos educadores, atividades coletivas de trocas;  
Levar estudantes para colher na prática.  
Criar um vínculo com o Sebrae para trazer palestras sobre empreendedorismo;



Sumário



Busca



Zoom+



Zoom-



Anterior



Posterior



Impressão



download



Tela Cheia



Fechar

## Detalhamento das linhas de ação

Criar workshops permitindo a exposição dos jovens para as empresas que buscam profissionais;  
Programa de Coaching Vocacional e visitas às empresas;  
Ampliar parcerias com empresas;  
Criar parcerias com universidades;  
Mapear os empreendedores da comunidade;  
Professores x Empreendedores – Cursos em seus estabelecimentos com os alunos dos profissionalizantes (estágio futuro).

### MELHORIA CONTÍNUA DOS EDUCADORES

Cursos para os profissionais que despertem sua importância;  
Incentivar opiniões e sugestões por formulários ou outro canal;  
Criar minicanal de ouvidoria para feedback superior com funcionários.  
Trazer temas atuais e inovadores;  
Rever o ritmo diário e planejamento das aulas;  
Proporcionar cursos sobre brincar e brinquedos para os professores e jogos para jovens;  
Realizar palestras com temas atuais que tragam e despertem emoções;  
Formar o professor para que ele realize as reuniões de pais e que elas sejam atrativas aos pais;  
Aproximar os pais e familiares dos atendidos por meio de palestras e espaço de diálogo sobre educação infanto-juvenil;  
Competição de melhores projetos para educadores;  
Promover a reciclagem e capacitação contínua dos profissionais que trabalham na Liga;  
Cursos de aprimoramento para todos os colaboradores mesclando programas;  
Criar comissões com a participação dos pais para decisões sobre os programas;  
SMS para avisar os pais para buscarem os seus filhos;  
Feedbacks contínuos para educadores;  
Canal de sugestões para os educadores;  
Programa de reconhecimento dos "educadores do mês";  
Análise do cronograma diário de atividades para a distribuição de extras;  
Inserir as tarefas como alimentação e higiene como "parte da aula";  
Criar uma agenda com base nos ritmos diários alternando atividades de expansão e contratação;  
Menos é mais: alongar o tempo de cada atividade diminuindo a quantidade das atividades.

### REDESENHO DA GRADE CURRICULAR

Cursos profissionalizantes com tempo menor para atingir mais turmas;  
Otimizar o tempo dos cursos;  
Cursos curtos, por exemplo em 2 finais de semana;  
Rodas de conversa com a temática sexualidade do idoso, drogas, profissão, entre outros temas;  
Usar o espaço um sábado por mês para encontros com temas escolhidos pela comunidade (pode ser via votação online).

## Com a palavra

Depoimento de Ana Carolina Monteiro de Barros Matarazzo  
Liga Solidária - <http://www.ligasolidaria.org.br/>  
Oficina de capacitação em Design Thinking para voluntariado da Fundação Telefônica Vivo

"No início de 2016, surgiu a oportunidade de a Liga ser 'objeto de estudo' do grupo de pessoas que coordena as ações de voluntariado da Telefônica Vivo pelo Brasil. A proposta da Fundação é que os colaboradores utilizem a metodologia do Design Thinking para criar suas ações de voluntariado, portanto a proposta da capacitação era ser bastante prática. O desafio do grupo era 'como tornar a Liga Solidária ainda mais atraente para a comunidade?'

A proposta veio em um momento muito oportuno, já que estávamos vivendo um período intenso de mudanças e de pensar o direcionamento das ações sociais para os próximos anos. Acreditávamos que o resultado da capacitação poderia nos inspirar nessas mudanças, especialmente por ser uma visão de pessoas de fora da organização e do contexto em que estamos inseridos.

A Fundação também cedeu três vagas para que colaboradores da organização pudessem aprender sobre a metodologia e acompanhar o processo. Após participar da capacitação, os colaboradores da Liga avaliaram não só que as ideias geradas podiam ser incorporadas nas discussões sobre o novo direcionamento das ações sociais (como foram), mas que o próprio método de Design Thinking poderia ser adotado para pensar esse direcionamento e para a elaboração do planejamento da organização. Assim, adotamos a metodologia para a condução dessas discussões que vão agora nortear a elaboração de um planejamento estratégico.

O Design Thinking é uma metodologia que busca a inovação centrada no ser humano, o que implica ouvir o outro e conectar-se com seus reais problemas. Implica também uma grande mudança de modelo mental, já que somos muito acostumados a ter as respostas prontas para todos os problemas. Percebemos que o método está mais relacionado a fazer as perguntas certas do que a ter as respostas. Acreditamos que essa abordagem pode fazer uma grande diferença para a criação de programas sociais ou ações de voluntariado, especialmente porque coloca as pessoas no centro e as estimula a pensarem coletivamente, o que gera soluções mais efetivas, com maior impacto.

É muito comum ver grupos de voluntários – e até financiadores – que chegam às organizações com projetos já estruturados. Esses projetos não são ruins, mas, na maior parte das vezes, não são o que a organização ou comunidade a ser beneficiada realmente precisa ou quer. Por isso, usar o método de Design Thinking para entender as reais necessidades e criar um projeto coletivamente é uma iniciativa bastante inovadora e com grande potencial de impacto.

O Design Thinking nos fez perceber a necessidade de ouvir mais os públicos que atendemos e de envolvê-los na criação das soluções para suas demandas. Às vezes, complicamos demais as coisas e não percebemos que ações simples podem ser transformadoras; ouvir as pessoas nos ajuda a enxergar inúmeras oportunidades de melhoria e inovação.

O processo é um pouco caótico, pode gerar incertezas, mas os resultados são poderosos, especialmente porque a metodologia faz pensar fora da caixa, deixando julgamentos e conceitos preconcebidos de lado, estimulando a cocriação. Então, eu diria a quem for experimentar que deixe as respostas prontas de lado, esteja aberto a ouvir. Os resultados valem a pena."

Oficina realizada nos dias 4 e 5 de março de 2016. O presente guia é baseado na experiência desta oficina.



Sumário



Busca



Zoom+



Zoom-



Anterior



Posterior



Impressão



Download



Tela cheia



Fechar

## Com a palavra

Depoimento de Eduardo Rodrigues  
 Associação Projeto Gaditas  
 Projeto de reforma do espaço da organização, realizada em 21 de outubro de 2016

“Foi um sucesso! Estávamos precisando muito de um staff, de um apoio e foi quando a Fundação Telefônica Vivo e seu grupo de voluntários nos procurou. Eles vieram visitar o projeto e aí começou a negociação e os trabalhos em si. Reformamos todo o local do projeto, que hoje está lindo. A equipe de voluntários fez um grande trabalho aqui. As crianças estão adorando. Nunca antes tivemos uma experiência como essa, de uma ajuda da maneira como foi feita. Estamos até agora impactados por isso.

Passamos por um treinamento em Design Thinking junto com os voluntários e a equipe de instrutores do projeto. Neste treinamento, os voluntários vieram e fizeram um trabalho de campo – entrevistando os pais e famílias das crianças, a comunidade do entorno, as escolas –, para decidir o que poderíamos fazer. Fomos então desenhando a proposta a partir disso. Com esse processo surgiram muitas ideias para as quais não tínhamos a mente aberta. Cada um pegou um pouquinho de ideia e ela foi se criando. Os voluntários vieram várias vezes aqui, estudaram o caso e isso foi importante.

O local onde desenvolvemos as atividades era precário, então pensávamos em reformá-lo todo, fazer tudo de novo. Nós do projeto tínhamos uma ideia, mas, quando ouvimos a comunidade, mudou completamente, pois vimos que ela não se encaixava ao que a comunidade estava necessitando. Mudou a concepção do que faríamos e isso foi muito importante. Conseguíamos ouvir e começamos a construir e fazer um desenho a partir do que eles falavam para nós. Os pais ajudaram dizendo o que poderíamos fazer. Colocamos um pouquinho de cada um e os pais se reconhecem no que foi feito. O retorno para nós é ótimo!

Usar a abordagem do DT ajudou bastante, pois não tínhamos muito dessa visão, não sabíamos que poderíamos trabalhar junto com essas pessoas. Fazíamos o nosso trabalho de atender às crianças e pronto. A proposta de abordar, conversar e ouvir os pais e as famílias é algo que nunca havíamos feito antes, em 8 anos de projeto. Queríamos melhorar a instituição, pensávamos entre nós e fazíamos, mas não tinha essa consulta. O trabalho de campo foi muito significativo. Eu ouvi coisas que nunca tinha ouvido e que eles conseguiram acessar dos pais, das crianças, coisas deles. Vamos começar agora a fazer essa escuta.

Estamos num novo mundo hoje, vejo que mudamos bastante. Muita coisa nova aconteceu com o treinamento que tivemos, com as experiências que trocamos e com o trabalho que foi feito. Foi muito gratificante para nós!

A minha recomendação é que outros grupos de voluntários façam o mesmo que fizeram aqui, pois tenho certeza de que vai mudar muitas instituições.”

## Com a palavra

Depoimento de Sueli Freitas  
 Instituição Assistencial Nosso Lar  
<http://www.nossolaridosos.org.br/>

Nome do Projeto: Reforma da Enfermaria

O que foi feito: adequação da enfermaria de acordo com os padrões exigidos pela Vigilância Sanitária para Instituições de Longa Permanência para Idosos. Incluiu troca de toda a parte elétrica e hidráulica, substituição do revestimento das paredes, criação de uma sala para curativos, mobiliário em aço escovado que permite mais higiene e melhor limpeza, novos equipamentos (carrinho de emergência, autoclave, armário para remédios de uso controlado), instalação de piso hospitalar, ampliação do espaço com a criação de um posto de atendimento mais acessível aos idosos, inclusive cadeirantes.

Data do DT 2015: 09 de outubro de 2015

“Quando a Telefônica Vivo chegou aqui com essa proposta de voluntariado, eles perguntaram quais eram as nossas necessidades, do que precisávamos. Foi até engraçado porque batíamos muito na tecla de que precisávamos do telhado – que estava com muitas infiltrações e goteiras –, e para todos que eles perguntavam aqui essa era a resposta. Depois que eles começaram a fazer o processo de Design Thinking e foram conversando com funcionários, voluntários e com os próprios idosos assistidos, vimos outras necessidades que estavam meio “bloqueadas”. A partir desse processo, foi construída uma nova visão. E, por fim, o telhado era uma coisa importante, mas não era a única necessidade.

O telhado foi então colocado como uma meta futura e mudamos completamente. O projeto que foi desenvolvido aqui foi de reforma da enfermaria, o que também era uma necessidade, pois havia alguns aspectos apontados pela Vigilância Sanitária, a estrutura era antiga e precisava ser renovada. Mas foi só aí que vimos que a enfermaria também era prioridade. Hoje estamos com a estrutura nova, ampliada e materiais novos. Viramos até referência entre outras instituições, por termos uma das enfermarias mais modernas aqui do ABC.

Foi bem interessante a maneira como o processo foi conduzido, permitiu-nos enxergar coisas que não estávamos enxergando antes. Foram várias entrevistas, quando foram consultados funcionários, clientes da loja de arrecadação de fundos, os assistidos e familiares. Depois voltamos para a sala de reuniões e houve uma troca de informações. No fim, vimos que todos estavam mais ou menos com a mesma ideia: tínhamos que fazer alguma coisa para melhorar o bem-estar do idoso. O curioso foi que as entrevistas foram feitas com áreas diferentes, com públicos diferentes e todas elas apontavam para essa mesma direção. Foi uma construção bem coletiva. Hoje as pessoas se sentem apropriadas, todo mundo se sente um pouco dono do projeto: ‘eu dei ideia, eu ajudei, quando me entrevistaram eu falei isso e aquilo que eu falei está incluso no projeto’. Hoje todos cuidam com o maior carinho, com propriedade mesmo.

Esse processo mudou muito a forma de a gente se olhar. Não somos coitadinhos precisando da ajuda das pessoas, somos uma instituição de 63 anos, que presta um serviço enorme para a comunidade, atendendo 100 idosos abandonados ou carentes. Então, a forma como temos que nos apresentar é com orgulho, pelo trabalho lindo que a gente faz. Não somos vítimas, somos protagonistas da história. Foi uma redescoberta do papel do Nosso Lar na comunidade. Essa foi uma mudança de olhar: ‘eu posso fazer mais!’. Tanto que depois que a Telefônica Vivo saiu já estamos fazendo parcerias com outras empresas para melhorar o refeitório e a rouparia.

Eu recomendo muito essa experiência para outras instituições, porque mudar a forma de ver o mundo é uma coisa complicada, já que temos receios e medo de errar com outras pessoas que dependem de nós. Eu diria que não tenham esse medo, porque tudo o que você faz para aprimorar essa forma de ver o mundo é importante. Recomendaria que adotem essa metodologia, porque a construção coletiva é importante. Acho que fica também uma coisa muito mais estruturada, porque você sabe de onde está partindo e para onde você vai. É diferente de eu ter um sonho e correr atrás para realizar. Com uma metodologia, você vê cada passo por onde está caminhando. Então parece que esse medo que a gente naturalmente tem de mudar e de enfrentar desafios fica mais fácil, porque você sabe onde está pisando.”



Sumário



Busca



Zoom+



Zoom-



Anterior



Posterior



Impressão



Download



Tela cheia



Fechar



## Referências

Brown, Tim (2010). Design Thinking: Uma Metodologia Poderosa Para Decretar o Fim das Velhas Ideias. Rio de Janeiro. Elsevier.

Stuber, Edgard (2016). "O design thinking põe foco no ser humano". Em revista HSM Management, edição 115 - <http://stuberinova.com/wp-content/uploads/2016/01/024-027-hsm115.pdf>

Steinbeck, Reinhold e Stuber, Edgar (2016). "O pensamento do design no Brasil". Em revista HSM Management, edição 108 - <http://stuberinova.com/wp-content/uploads/2016/03/024-027-hsm115.pdf>

Instituto Educadigital – Design Thinking para Educadores: <http://www.dtparaeducadores.org.br/site/>

*Telefonica*  
FUNDAÇÃO | vivo

### Programa de Voluntariado da Fundação Telefônica Vivo

#### Comitê Estratégico

Sandra Wurr – Diretora de Desenvolvimento Humano Organizacional  
Niva Ribeiro – Diretora de Consultoria Interna  
Tania Ludovico – Diretora de RH Terra  
Felipe Figueiredo – Diretor de Desenvolvimento Comercial e Devices  
Alessandra Bomura – Diretora de TI

#### Sponsors

André Kriger (São Paulo – SP)  
Ciro Kawamura (São Paulo – SP)  
Daniel Varezio (São Paulo – SP)  
Fernando Moulin (São Paulo – SP)  
João Truran (São Paulo – SP)  
João Truran Neto (São Paulo – SP)  
Luiz Brito (São Paulo – SP)  
Marcelo Figlarz (Curitiba – PR)  
Viviane Soares (São Paulo – SP)

#### Embaixadores

Adriana Zardini Corrente  
Alessandra Ewerton de Sousa  
Alexandre C. de Souza Pinto  
Aurino Souza Gomes Junior  
Elayne Conceição Arruda da Silva  
Lilian de Almeida Borges  
Maria Tereza Henrique da Silva  
Nadya Firmina dos Santos Teodoro  
Vera Suzi Rita da Rosa

#### Líderes

Adeline Nunes  
Alberto Oliveira Melo  
Aline Damascena Lopes  
Andreia Castro de Sousa  
Bruno Rodrigues de Oliveira  
Camila Anastacia Nantes Serenza  
Cristina Sousa da Silva Oliveira  
Danyelli Fernanda Puia  
Débora Braga Rodrigues  
Debora Carine da Silva  
Deise Alegri Busarello  
Eberton Salmora da Silva  
Elder Vinicius Gonsaga Bittencourt  
Elisabete Fagundes  
Emerson Souza Sales  
Fabiana Oliveira de Mederos Ghazi  
Fernanda Maria Bastos Machado  
Gustavo Custodio Maciel  
Gabriel Rocha Sousa  
Gilton de Carvalho  
Graziela Santos Nardes  
Igor Matos  
Isadora Morgado Japones  
Jhemmy Lima  
José Marcio Peixoto de Sena  
Juliana da Silva Oliveira Neres  
Kalianne Christina Castro de Oliveira Felix  
Katharina Vasconcelos  
Katiusczy Montezuma Brasil

Kelly Cristine Lima Fernandes  
Larissa Papa Rodrigues  
Luana Conceição de Almeida Mucelli  
Lucas Santos de Almeida  
Luciana Regina Negri  
Luciano Aquiles Araújo Ferreira  
Luciene Bezerra da Silva  
Marcelo Luiz Teixeira  
Mariana Lucas Ribeiro  
Maxwell Silva de Lima  
Mileny de Carvalho Soares Lima  
Silviane Freitas  
Sueli Aparecida Chiodi  
Renato Francisco Oliveira  
Roberta Melo B. de Carvalho  
Severino Borba  
Thiago Pedroso Chika  
Vitor Arthur Ribeiro Henriques  
Zacarias de Jesus

#### Apoiadores

Juliana Lara dos Santos  
Jessica Matos de Araújo  
Vera Susi Rita da Rosa



Sumário



Busca



Zoom+



Zoom-



Anterior



Posterior



Impressão



Download



Tela cheia



Fechar