

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS – UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN
NÍVEL MESTRADO ACADÊMICO**

ADRIANO RODRIGO DEBUS

**O USO DE FERRAMENTAS DE DESIGN PARA CONSTRUÇÃO DE
ESTRATÉGIAS DE GESTÃO NO AUXÍLIO À TOMADA DE DECISÃO**

PORTO ALEGRE

2016

ADRIANO RODRIGO DEBUS

**O USO DE FERRAMENTAS DE DESIGN PARA CONSTRUÇÃO DE
ESTRATÉGIAS DE GESTÃO NO AUXÍLIO À TOMADA DE DECISÃO**

Dissertação de mestrado apresentado como requisito para a obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade do Vale dos Sinos – Unisinos.
Área de Concentração: Design Estratégico
Orientador: Prof. Dr. Celso Carnos Scaletsky

PORTO ALEGRE

2016

D289u Debus, Adriano Rodrigo

O uso de ferramentas de design para construção de estratégias de gestão no auxílio à tomada de decisão / por Adriano Rodrigo Debus. – 2017.

135 f. : il., 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Design, 2017.

Orientação: Prof. Dr. Celso Scaletsky.

1. Design estratégico. 2. Gestão. 3. Ferramentas de design. 4. Tomada de decisão. I. Título.

CDU 7.05

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Processo de formação e disseminação das teorias da administração.....	14
Figura 2: Espiral do conhecimento.....	15
Figura 3: Ciclo de aprendizagem vivencial e as formas de conhecimento relacionadas	16
Figura 4: Os nove fundamentos básicos da Pirâmide da Estratégia.....	18
Figura 5: Matriz de disciplinas articuladas pelo design estratégico.....	23
Figura 6: A espiral da inovação dirigida pelo design.....	26
Figura 7: Prototipagem: inspiracional, idealização e implementação.....	29
Figura 8: Cenários, protótipo e design como ponte entre o presente e futuro.....	31
Figura 9: O equilíbrio entre previsibilidade e incerteza no ambiente empresarial.	32
Figura 10: Modelo triangular – Processo de um projeto de design.....	36
Figura 11: Etapas de pesquisa.....	39
Figura 12: Etapas da análise de conteúdo.....	43
Figura 13: Identificação de Sinais.....	56
Figura 14: Construção do Storyboard.....	58
Figura 15: Identificação das Personas.....	59
Figura 16: Mapa de polaridades e construção de Cenários.....	60
Figura 17: Abordagens de campo sobre cenários.....	61
Figura 18: Ideia de produto.....	62

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Apresentação e descrição das categorias de análise.....	45
Quadro 2: Sinais identificados no E1.	57

AGRADECIMENTOS

Ao meu pai, Valter, e à minha mãe, Dora, toda minha gratidão: pelo exemplo, pelos valores, pelo apoio e amor incondicional, pela compreensão e incentivo nos desafios que busco enfrentar.

À minha família, agradeço por entender minhas ausências e meus silêncios. Por me apoiar sempre que possível. Obrigado a minha irmã Tatiana, meu cunhado Pablo, minhas sobrinhas Andressa e Melissa que tanto amo e senti saudades por diversas vezes nos últimos meses.

Agradeço ao Prof. Celso Scaletsky, por seu conhecimento compartilhado, pela orientação, pela amizade, por sua generosidade e paciência, por seus alertas, muitas vezes de preocupação e pelos conselhos sempre nos momentos de angústia e aflição. Muito obrigado!

A todos os professores do PPG em DESIGN que pude conviver e aprender. Agradeço por me ajudar a ampliar o modo como vejo e interpreto o mundo.

Agradeço ao Prof. Alexandre Wolffenbuttel por compreender, confiar e acreditar no meu potencial. Pelo imenso e irrestrito apoio, amizade e confiança depositada em mim. Obrigado!

Ao Prof. Gustavo Borba minha gratidão, pelo incentivo de motivação, por ser um interlocutor atento e interessado dentro da universidade. Agradeço pela parceria e apoio durante todos esses anos de Unisinos.

Aos meus colegas de trabalho na UAGRAD e no Campus POA, pela força, pelas palavras de estímulo e por “segurar as pontas” quando não pude estar presente.

Aos meus colegas de mestrado, agradeço a oportunidade de ter convivido com vocês, de trocar ideias, de rirmos e chorarmos juntos afogando nossas frustrações e indignações em noites de Moretti. Valeu!!

Agradeço a todos os que participaram da minha pesquisa, nas entrevistas, nos exercícios, no grupo focal, na elaboração do material para a coleta de dados. Foi muito bom ter vivenciado isso e com vocês.

Por fim, deixo meu agradecimento especial aos avaliadores da banca, Prof. Fabricio Tarouco, Prof. Gustavo Borba e Prof. Guilherme Meyer, pela disponibilidade em avaliar este trabalho e pelas contribuições.

RESUMO

A gestão utiliza determinadas ferramentas para a tomada de decisão, que são funcionais, porém, pouco inovadoras e criativas. Este estudo adota o uso de ferramentas de design para elaboração de estratégias que apoiem a tomada de decisão no âmbito empresarial. O design por seu caráter holístico e dinâmico, pela sua capacidade multidisciplinar e transversal, pode fornecer respostas e novas possibilidades para decodificação da realidade complexa. O uso de ferramentas, carregadas por estas características do design, possibilitam a criação e reflexão crítica de diversos cenários possíveis, ampliando as opções de estratégias para tomada de decisão. O modelo de processo adotado para a fase exploratória desta pesquisa utilizou características da não-linearidade de acordo a proposta do metaprojeto. Desta forma, o metaprojeto permite que os decisores compreendam a articulação e a complexidade de um processo que envolve toda a empresa e suas unidades estratégicas. A fim de responder aos objetivos desta pesquisa, os dados coletados foram categorizados e analisados por meio da análise de conteúdo. Os resultados apresentados demonstram que a tomada de decisão dos gestores se baseia no pensamento lógico e técnico, onde consideram a teoria e a prática para determinar suas escolhas. Entretanto, com a realização dos exercícios e a utilização das ferramentas de design, experiências satisfatórias foram proporcionadas aos gestores, como por exemplo, o estímulo à criatividade induzido por uma nova forma de pensar e raciocinar artefatos e a ampliação da capacidade de *know-how* organizacional.

Palavras-chave: design estratégico. gestão. ferramentas de design. tomada de decisão.

ABSTRACT

Management uses certain tools for decision making, which are functional, however, little innovative and creative. This study adopts the use of design tools to elaborate strategies that support decision-making in the business environment. The design for its holistic and dynamic character, for its multidisciplinary and transversal capacity, can provide answers and new possibilities for decoding complex reality. The use of tools, loaded by these characteristics of the design, allow the creation and critical reflection of several possible scenarios, expanding the options of strategies for decision making. The process model adopted for the exploratory phase of this research used characteristics of non-linearity according to the proposal of the metaproject. In this way, the meta-project allows decision-makers to understand the articulation and complexity of a process that involves the entire company and its strategic units. In order to respond to the objectives of this research, the data collected were categorized and analyzed through content analysis. The results show that managers' decision-making is based on logical and technical thinking, where they consider theory and practice to determine their choices. However, with the accomplishment of the exercises and the use of the design tools, satisfactory experiences were provided to the managers, for example, the stimulation of creativity induced by a new way of thinking and reasoning of artifacts and the expansion of the capacity of organizational know-how .

Keywords: strategic design. management. design tools. decision taking.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA	12
1.2 OBJETIVOS	9
1.2.1 OBJETIVO GERAL	9
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	9
1.3 JUSTIFICATIVA	9
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	11
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	13
2.1 DA FORMAÇÃO DO CONHECIMENTO ADMINISTRATIVO À ESTRATÉGIA EMPRESARIAL	13
2.2 DESIGN ESTRATÉGICO: UM NOVO OLHAR PARA AS TOMADAS DE DECISÕES	19
2.2.1 DESIGN ESTRATÉGICO: CONCEITOS E OBJETIVOS	22
2.2.2 PROCESSO DE PROJETO: ABORDAGEM METAPROJETUAL	24
2.2.2.1 Construção de Cenários	31
3 MÉTODO	34
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA	34
3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE	36
3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS	37
3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS	42
4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	45
4.1 DIAGNÓSTICO DA EMPRESA	46
4.1.1 ESTRATÉGIA	47
4.1.2 LACUNAS	51
4.1.3 FERRAMENTAS DE GESTÃO	53
4.2 EXERCÍCIO NA PERSPECTIVA DO DESIGN ESTRATÉGICO	54
4.2.1 CATEGORIA ATORES	63
4.2.2 CATEGORIA PERFORMANCE	77

4.2.3 CATEGORIA APRENDIZAGEM	89
4.3 DISCUSSÃO	96
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	101
REFERÊNCIAS	106
APÊNDICE A	112
APÊNDICE B	115
APÊNDICE C	116
APÊNDICE D	118
APÊNDICE E	119

1 INTRODUÇÃO

No cotidiano de grande parte das organizações, é possível identificar a existência de uma lacuna entre a definição de estratégia e a obtenção de resultados significativos. Na medida em que pensar no futuro pode ser importante, não há dúvida de que os processos de planejamento também precisam ser colocados em prática para permitir aos gestores atender a questões estratégicas no meio das crises do dia a dia (LAWRENCE, 1999). Colocar a estratégia no centro da gestão é o desafio enfrentado pelas organizações para desenvolver um planejamento que incentive o pensamento estratégico ao invés de miná-lo, utilizando da intuição e da criatividade na formulação e na formação de suas estratégias (KICH e PEREIRA, 2014). Para que isso aconteça, grandes mudanças precisam acontecer na forma de pensar dos gestores.

Criar sinergias de acordo com o alinhamento e objetivos da organização e a transformação da estratégia em uma tarefa coletiva (MINTZBERG, 2010), como um processo ininterrupto, também são desafios enfrentados pelos gestores das empresas. Algumas barreiras impedem que esses desafios sejam alcançados, por isso, é necessário que as organizações aprendam a lidar com o futuro de forma não linear; é essencial aprender a lidar com o pensamento complexo e sistêmico e renunciar, na maioria das situações de tomadas de decisões, o modelo linear e cartesiano de conceber e analisar as coisas (HAMEL; PRAHALAD, 1995; MINZTBERG, 2004; SENGE, 2006).

O processo de construção e desenvolvimento de estratégias está baseada nas decisões tomadas em todos os setores de uma organização, por meio da aprendizagem que permite rever suas premissas e discutir maneiras de pensar, tendo como foco final o uso aplicado do conhecimento gerado pela tomada de decisão (FAHEY e RANDALL, 1998). A busca deste conhecimento no auxílio da tomada de decisões, faz com que as empresas busquem ferramentas de gestão que sirvam para impulsionar o negócio e obter crescimento diante de seus concorrentes.

Os instrumentos de gestão devem servir para melhorar a comunicação dentro da organização e contribuir para a consolidação dos valores da instituição, entendendo que a liderança nesse processo é fazer com que a empresa gere

reflexões e desenvolva competências e conhecimento. A escolha por ferramentas de gestão pode ser considerada um desafio para os administradores, pois é essencial aprender qual mecanismo usar, como e onde usá-lo. Desta forma, a obtenção das informações geradas, por intermédio dessas ferramentas de gestão pode auxiliar no desempenho da organização, orientando a tomada de decisão dos gestores em situações adversas.

As organizações tomam decisões em todas as áreas da empresa - decisões estratégicas, decisões de preços, de distribuição, de recursos humanos, de engenharia, de capital de gastos, de publicidade, de relações governamentais, enfim, as empresas estão gastando uma proporção crescente de recursos para tomar decisões. Atualmente, a gestão faz uso de ferramentas para apoiar e orientar as decisões estratégicas das organizações, das quais, diversas delas são facilmente adotadas, copiadas e aprimoradas pelos concorrentes.

As empresas buscam encontrar em outras áreas do conhecimento, maneiras para construir outras estratégias que proporcionem ganhos para os negócios. A área da engenharia e da tecnologia da informação são áreas que desenvolveram diversas competências para aprimorar e desenvolver recursos que levaram à inovações. É possível destacar que, além dessas áreas de conhecimento, a área do design, que pela sua maneira de raciocinar e refletir os artefatos, torna-se o ponto principal de reflexão deste trabalho.

O design estratégico, pela sua capacidade multidisciplinar acaba permeando por diversas áreas. Os profissionais de design atuam na resolução de problemas (SIMON, 1981), orientados pela forma distinta de refletir e pensar os artefatos. A busca por resultados concretos e tangíveis pelos gestores, por vezes, dificulta o processo decisório nas organizações. A necessidade de validar as estratégias e o pensamento analítico podem ser cogitados como barreiras a serem ultrapassadas. Entretanto, de acordo com Martin (2010), não se pode passar sem o pensamento analítico e tampouco sem o pensamento intuitivo. Uma alternativa possível seria adotar um mix entre o analítico e o intuitivo, propondo uma terceira forma de pensar que poderá ajudar a empresa no ajuste e refinamento do conhecimento existente de um estágio para o outro, continuamente, em um processo que poderá gerar novas formas de resolver problemas e elaborar estratégias e inovações para as organizações.

As diferenças entre a forma de pensar destes profissionais, apresenta uma oportunidade de explorar uma lacuna entre eles, cujo objetivo será utilizar um conjunto

de ferramentas de design para identificar como ocorre o processo de construção de estratégias com gestores de uma *startup*, conforme descrito na coleta de dados, no capítulo três deste trabalho.

Simon (1981) e, mais tarde, Friedman (2003) destacam que o design tem como objetivos, resolver problemas, criar algo novo ou transformar situações menos favoráveis em situações mais apropriadas e adequadas. O design, assim, pode trazer diversos benefícios às empresas, como por exemplo, a diferenciação dos produtos, otimização de processos, redução de custos e prazos de fabricação, aproximação das relações intra e entre empresas e clientes. A proposta do design é trazer uma nova abordagem que visa inovar por meio de uma nova forma de pensar os artefatos. Essa nova forma de pensar ou raciocinar (CROSS, 2001) que o design se propõe, pode criar novos caminhos às empresas para se tornarem mais competitivas e inovadoras.

O design não procura otimizar para um valor fixo ou objetivo, ele pode estar aberto a um número de soluções satisfatórias, a novas metas que emergem, está aberto a uma variedade de diferentes soluções com o objetivo de alcançar diferentes objetivos. O design se apropria de instrumentos para orientar a tomada de decisão a fim de propor novos caminhos que levem às inovações, criando oportunidades no mercado competitivo. Além disso, adota o modo abduutivo (DEW, 2007) para gerar proposições, e com a perspectiva disruptiva para romper o uso de ferramentas que não são capazes de lidar com a complexidade da sociedade moderna.

As ferramentas de design não são utilizadas simplesmente para validar uma ideia, mas sim, faz parte integrante do processo de aprendizagem e inovação. Durante o processo de construção de conhecimento ocorre o surgimento de várias ideias. Essas ideias geram soluções criativas, que consideram, não só aspectos da necessidade do cliente, mas também os aspectos simbólicos que se pode obter com o uso desses artefatos.

É bastante compreensível o fato de que o uso de ferramentas no processo de elaboração de um produto seja habitual na atual sociedade moderna. No entanto, a reflexão que se pretende fazer aqui é discutir o uso das ferramentas de design como um mecanismo que proporcione diferencial competitivo no mercado atual gerando cenários para elaboração de estratégias de gestão como elemento eficaz na tomada de decisões.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO DO PROBLEMA

Os modelos de gestão, em sua grande maioria, adotado pelas organizações, está focado na lógica de planejar com intuito de controlar possíveis riscos ao negócio. Esse controle inibe mudanças e possíveis inovações. O pensamento empresarial, desses modelos de gestão, tenta reduzir a complexidade externa em programas gerenciáveis, na ilusão de avançar de modo simplificado na sua formalização, controlado conceitualmente de maneira rigorosa e detalhada, envolvendo alguma vantagem (MAURI, 1996).

A maneira como organizações empresariais lidam com a complexidade, pode não ser a mais adequada. Focar nas estratégias do negócio e rever a forma de pensar a organização e a própria gestão poderia ser uma alternativa para mudanças significativas. O sistema de criação de valor atua na geração de efeitos de sentido, pois o que enxergamos é a manifestação da estratégia. Entre tantas definições dadas por diversos autores à palavra estratégia (DRUCKER, 1954; CHANDLER, 1962; ANSOFF, 1965; FAHEY, 1989; SCHNAARS, 1991; HAX e MAJLUF, 1998; MINTZBERG, 2000; PORTH, 2002; McCARTHY, 2003; GAGNE, 2006), para este trabalho, será adotada a definição proposta por Porter (2004): estratégia é produção, organização de conhecimento e significados, de escolhas que geram valor. Entende-se que esta definição esteja mais próxima do significado de estratégia e mais adequada ao estudo deste trabalho.

Para tanto, este trabalho propõe a seguinte indagação: como as ferramentas de design podem contribuir na resolução de problemas e auxiliar na tomada de decisão?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é analisar o uso de ferramentas de design estratégico na elaboração de estratégias de gestão, auxiliando os gestores na tomada de decisão em busca da inovação e diferencial competitivo.

1.2.2 Objetivos Específicos

A fim de atingir o objetivo geral deste trabalho, determinaram-se alguns objetivos específicos, que servem como sustentação deste estudo:

- Identificar os instrumentos e ferramentas estratégicas utilizadas pelos gestores na tomada de decisões.
- Investigar o uso de instrumentos de design utilizados hoje na gestão.
- Observar como o uso das ferramentas de design pode colaborar para a tomada de decisão na gestão.

Expostos os objetivos específicos, que irão traçar o caminho para que se possa atingir o objetivo geral deste trabalho, será necessário buscar argumentos que justifiquem este estudo, expostos na seção a seguir.

1.3 JUSTIFICATIVA

As ferramentas de gestão, caracterizadas como mecanismos estratégicos para orientar a tomada de decisão, geram dados e informações, capazes de criar futuros possíveis diante de problemas que se apresentam nas organizações.

As tomadas de decisões sobre o planejamento, execução, controle, posicionamento, inovação, ou qualquer outra esfera ligada ao ambiente empresarial determinam, não apenas quais as atividades que uma empresa exercerá e como as irá desenhar, mas também como as atividades se relacionarão entre si (PORTER, 1998). Essas atividades são conduzidas por ferramentas que fornecem informações

sobre o sistema, visto como complexo, envolvendo diversas variáveis que impactam nas organizações.

Os modelos adotados pela gestão planejam seus negócios com a intenção de controlar seus riscos. O controle dificulta mudanças e conseqüentemente possíveis inovações. Evidentemente, muitos destes modelos trouxeram avanços significativos para as empresas, mas atualmente não possuem mais o mesmo valor que tinham anos atrás.

Algumas das ferramentas e mecanismos, utilizados pela gestão, foram identificados e estão apresentados no apêndice A deste trabalho. Aparentemente, a quantidade de ferramentas de gestão são inúmeras, no entanto, verifica-se que mesmo com todas essas opções disponíveis, a gestão fica limitada a sua característica simplificadora, impedindo possíveis mudanças e avanços na direção a maneira de raciocinar e repensar proposta pelo design.

Além disso, a dificuldade na resolução de problemas, a escassa discussão dos objetivos estratégicos com os colaboradores da empresa, a disparidade em relação ao planejado e realizado e as lacunas existentes em relação à forma de pensar e refletir (BENAKOUCHE, 2010) entre o gestor e o designer torna este estudo proeminente.

Os gestores precisam tomar decisões em relação a todos os níveis da organização, seja ele tático, operacional ou estratégico. Visto que os métodos utilizados pela gestão não atendem completamente à complexidade do cenário contemporâneo, a presente pesquisa pretende utilizar o design como uma alternativa para diferenciação, com o objetivo de desenvolver e construir estratégias para a gestão, por meio de uma metodologia capaz de gerar novas ideias, buscando obter um maior grau de criatividade e inovação, percepção, intuição e a capacidade de interconexão de processos complexos de observação que ocorrem na mente (MINTZBERG, 2004). Isso permitirá que as empresas se tornem mais competitivas e às fortaleza, gerando melhorias na gestão e originando resultados mais prósperos ao negócio.

A complexidade existente no cenário mais evidente é a incerteza de um mundo possível. A construção de estratégias que sirvam para testar cenários possíveis através da prototipagem pode ser uma alternativa para a incerteza estrutural. Van Der Heijden (2009, p. 133), destaca que “os eventos não acontecem ao acaso, mas estão

relacionados entre si por meio de uma estrutura na qual as causas provocam efeitos e um evento conduz a outro”.

O trabalho busca oportunizar um olhar através da lógica do design estratégico¹, permitindo com isso entender suas percepções em relação ao contexto dos negócios, representando uma oportunidade ímpar de identificar as lacunas na gestão e, se possível, desenvolver um modelo, que seja aberto, dinâmico e colaborativo para construção de estratégias, conduzindo para melhoria de processos gerenciais. Além de ser relevante para organizações, o estudo conta com um contexto favorável para ser explorado.

Do ponto de vista acadêmico, este trabalho justifica-se por contribuir com a discussão do tema abordado, buscando confrontar modelos teóricos e práticos utilizados pela gestão e pelo design, além de reforçar a viabilidade das ferramentas apresentadas pela metodologia do Design Estratégico.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente estudo está dividido em cinco capítulos. No primeiro capítulo foi apresentada a estrutura do trabalho, que compreende a introdução, apresentando informações sobre o contexto e o problema enfrentado pelas organizações em relação a tomada de decisões estratégicas em busca de inovação e diferenciação de mercado. Além da introdução e a contextualização do problema, destacou-se os objetivos do trabalho, os quais serão os pontos norteadores para o desenvolvimento da pesquisa. Por fim, apresentaram-se os motivos que justificam a realização deste estudo.

No segundo capítulo, será apresentada a revisão da literatura que visa dar suporte a este estudo. Conceitos e teorias serão resgatados para esclarecer dúvidas quanto aos objetivos propostos neste trabalho. Desta forma, definições serão necessárias quanto ao emprego de determinadas palavras, pois podem gerar opiniões dúbias em relação a interpretação dada pelo leitor. Neste capítulo será realizada uma breve contextualização do âmbito da gestão empresarial e os mecanismos

¹ Design estratégico:

-é um sistema aberto; é uma atividade de projeção (ZURLO, 2010);

-é uma abordagem que visa à resolução de problemas em contextos incertos e turbulentos. (MERONI, p. 32, 2008);

-traz relevância das ações de uma organização e até da sua própria existência (FRANZATO, 2010)

-seu papel de projetar o valor; integrar função, forma, valor e sentido (CELASCHI; DESERTI, 2007);

estratégicos utilizados pelas empresas para apoiar a tomada de decisões. Integrante ao tema, o design estratégico com uso de suas ferramentas vem contribuir com elemento estratégico para inovar, criar, construir e agir. Conceitos e objetivos do design estratégico serão apresentados e encaminhará uma discussão alinhada pela abordagem metaprojetual e os instrumentos do design no desenvolvimento de cenários futuros.

No terceiro capítulo, será apresentado o método utilizado para a realização deste estudo. Para cumprir este objetivo, a pesquisa tem caráter exploratório, pois permite explicar fatos e conceitos acerca de uma determinada realidade. Utilizará a abordagem qualitativa, pois proporciona melhor visão e compreensão do problema e ajuda a esclarecer fatores que influenciam determinado contexto. A coleta dos dados foi realizada em duas etapas: a) aplicada - com a elaboração de um modelo de processo constituído por quatro exercícios e pelo *briefing*, que foi aplicado em atividade experimental; e b) analítica - foi a realização de grupos focais com os participantes após o fim de cada exercício. Após coleta dos dados, realizou-se a categorização das informações obtidas nas duas fases da pesquisa e então, utilizou-se a análise de conteúdo para apresentar os resultados obtidos.

A unidade de análise foi uma *startup* incubada no Parque Tecnológico de São Leopoldo – TECNOSINOS no Rio Grande do Sul. A empresa tem como foco encontrar soluções práticas e eficientes para problemas do dia a dia da maioria das pessoas. A escolha por esta empresa ocorreu porque adota a inovação como estratégia de negócio.

No capítulo quatro, estão apresentadas a análise e discussão dos resultados desta pesquisa. Após a categorização dos dados coletados, o capítulo foi dividido em três sessões: 1) a primeira aborda o diagnóstico da unidade de análise, apresentando a estratégia da organização, as lacunas identificadas no negócio e as ferramentas de gestão utilizadas para administrar a empresa; 2) a segunda apresenta os resultados do exercício realizado na perspectiva do design estratégico; e 3) a discussão dos dados coletados e analisados.

E por fim, o capítulo cinco traz as considerações finais apresentando os resultados obtidos, as limitações do estudo e as sugestões para pesquisas futuras.

De acordo com o exposto até o momento, a revisão da literatura apresentada no item seguinte irá tratar dos principais conceitos e teorias necessárias para embasar a proposta deste trabalho.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 DA FORMAÇÃO DO CONHECIMENTO ADMINISTRATIVO À ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

O conceito de complexidade é seguidamente negligenciado pela gestão. A gestão precisa compreender que a complexidade é a união da simplicidade com a da complexidade (MORIN, 2006). A incompreensão da complexidade, por parte da gestão, faz com que o paradigma simplificador² enxergue somente o uno ou o múltiplo, sem perceber que o uno pode ser ao mesmo tempo o múltiplo.

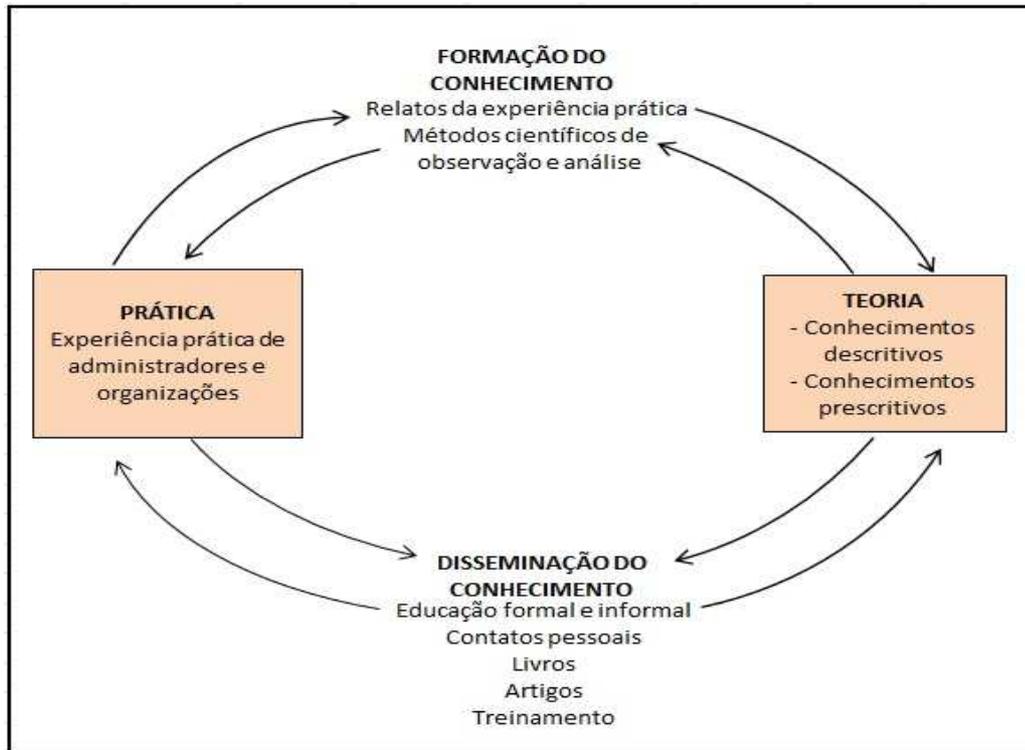
Visto que a complexidade é parte crucial para no processo de construção de estratégias, se torna relevante entender a formação do conhecimento na administração.

Segundo Maximiano (2005), a formação de conhecimento na administração é produzida pela observação e análise crítica da experiência das organizações e de seus administradores. Duas fontes principais são destacadas pelo autor: a experiência prática do próprio indivíduo e os métodos científicos (MAXIMIANO, 2005). Num processo de constante elaboração, o conhecimento sempre retorna para o mundo que o produziu conforme mostra a figura 1.

A experiência obtida por meio da prática continua sendo uma importante fonte de conhecimento sobre como administrar (MAXIMIANO, 2005). É possível notar que a experiência gera relatos durante o processo prático e depois os encaminha na formação de conhecimentos descritivos ou prescritivos. Segundo Maximiano (2005), a aplicação da ciência à observação das organizações e administradores é mais um vetor para produção de conhecimento.

² É um paradigma que põe ordem no universo, expulsa dele a desordem (MORIN, 2006)

Figura 1: Processo de formação e disseminação das teorias da administração



Fonte: Maximiano (p. 10, 2005).

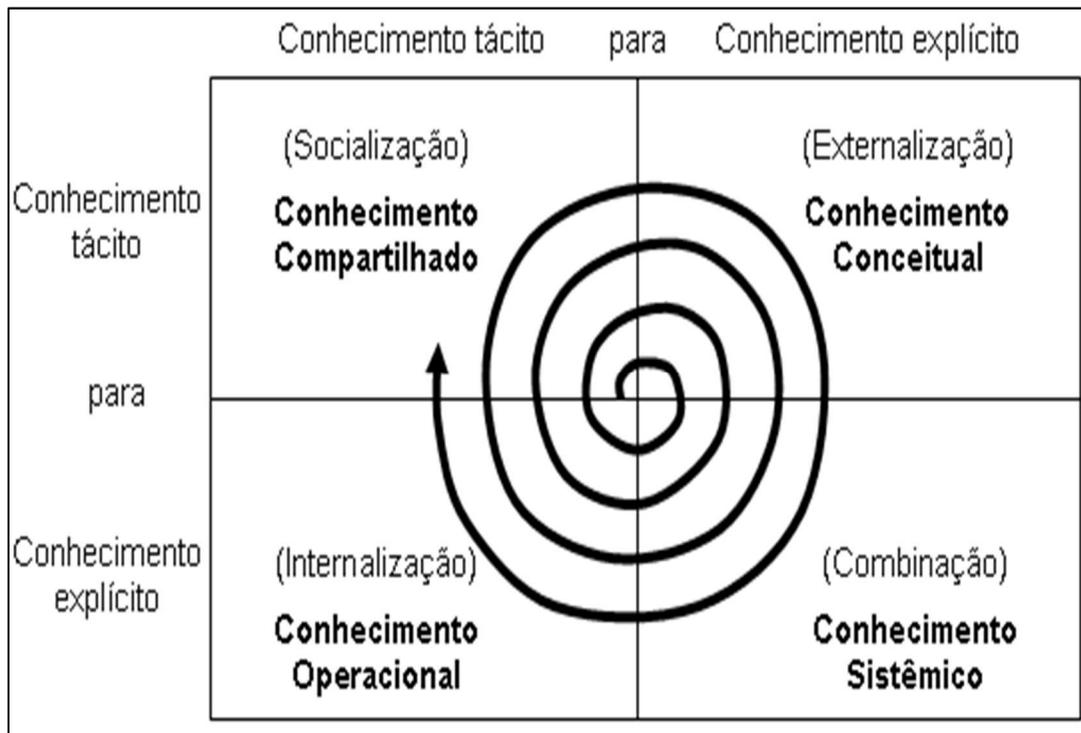
Algumas teorias procuram oferecer soluções universais para todos os problemas. No entanto, não existe uma teoria que seja a melhor a ser utilizada para administrar, pois diversos fatores interferem gerando problemáticas e tudo vai depender da situação na qual o administrador estará quando tiver que tomar alguma decisão.

A formação do conhecimento passa por um processo de aprendizagem. Esse processo ocorre a partir das experiências e reflexões feitas pela observação e vivência dos indivíduos, o que leva à formação de conceitos abstratos e teorias. Com novas teorias é possível planejar novas ações testando-as em novas situações (VAN DER HEIJDEN, 2009).

O conhecimento organizacional é um conjunto compartilhado de crenças acerca de relações causais mantidas por indivíduos dentro de um grupo (COLENCI JÚNIOR et al, 2011). Ao promover o processo de aprendizagem, mecanismos e ferramentas de gestão são identificados e podem permitir às empresas, níveis de conhecimento organizacional para compor o ativo estratégico da organização.

A criação do conhecimento organizacional, de acordo com Nonaka e Takeuchi (1997), é a interação contínua e dinâmica entre o conhecimento tácito e o conhecimento explícito. A figura 2 apresenta o espiral do conhecimento proposto pelos autores:

Figura 2: Espiral do conhecimento

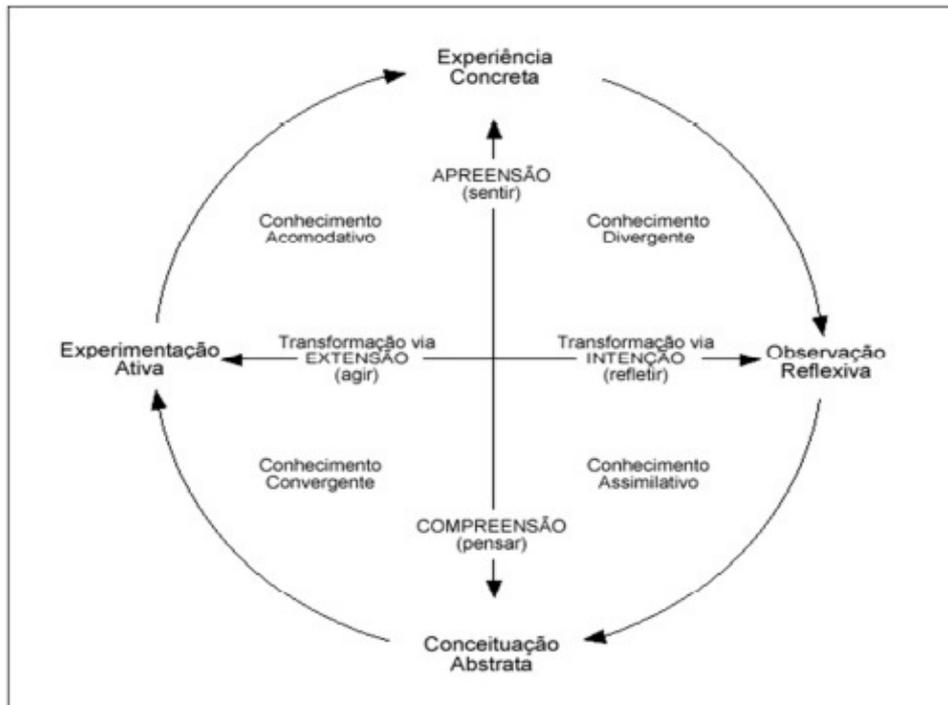


Fonte: Nonaka e Takeuchi (1997, p. 80 e 81)

O quadrante socialização desenvolve a interação, facilita o compartilhamento de experiências e modelos mentais dos indivíduos. O quadrante externalização, ocorre por meio do diálogo ou reflexão coletiva. O quadrante combinação é provocado pelo conhecimento recém-criado e do conhecimento já existente. E por fim, o “aprender fazendo” provoca a internalização. (NONAKA e TAKEUCHI, 1997).

O espiral de conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi (1997) pode ser relacionado com Kolb (1997), quando afirma que a aprendizagem é um processo pelo qual o conhecimento é criado por meio da transformação da experiência. Para isso, desenvolveu um modelo, conforme figura 3, que se baseia em como as pessoas aprendem, denominado de “Ciclo de Aprendizagem Vivencial”.

Figura 3: Ciclo de aprendizagem vivencial e as formas de conhecimento relacionadas



Fonte: Adaptado de Kolb (1984).

Este ciclo de aprendizagem inclui como princípio central de sua teoria de aprendizagem a experiência, expressa em quatro estágios. As experiências imediatas ou concretas fornecem uma base para observações e reflexões. Tais observações e reflexões são assimiladas e transformadas em conceitos abstratos, produzindo novas implicações para a ação que pode ser ativamente testada, a qual, por sua vez, cria novas experiências.

Compreendendo a origem da formação do conhecimento da administração por meio do processo de aprendizagem, é possível avançar para discutir a estratégia segundo a perspectiva empresarial.

A reflexão sobre estratégia, segundo Van Der Heijden (2009), abre espaço para abordar o assunto no âmbito empresarial:

[...] se tudo for conhecido e determinado, não haverá espaço para estratégia. Mas por outro lado, se tudo for totalmente incerto e nada for previsível será impossível se formular estratégias: A ideia de se definir estratégias para o futuro fundamenta-se na imprevisibilidade deste e em alguns aspectos do futuro que pressupomos poderem ser previstos (VAN DER HEIJDEN, 2009, p.39).

A definição da palavra estratégia é bastante diversificada e nem sempre utilizada corretamente. Neste estudo, a palavra estratégia será utilizada de acordo com as definições de Porter (1998), Zurlo (2010) e Evans (2013).

De acordo com Porter (1998), “a estratégia integra um conjunto de atividades de uma empresa. O sucesso da estratégia depende de se conseguir fazer muitas coisas bem e em saber integrá-las”. Evans (p. 2, 2013) complementa dizendo que a “estratégia é a forma como a empresa atinge seus objetivos, utilizando recursos limitados para obter vantagem competitiva sustentável”. A estratégia competitiva consiste em ser diferente, significa escolher deliberadamente um conjunto distinto de atividades para fornecer uma combinação única de valor (PORTER, 1998).

Zurlo (2010) apresenta a estratégia como a arte de criar valor, ou seja, ter a capacidade de criar uma identidade clara e eficaz, de permitir distinguir-se, atrair e interessar os consumidores. A estratégia é a forma como a empresa estabelece seu negócio e vincula os recursos que importam atualmente na economia: conhecimento e relacionamento; ou seja, as competências da organização e seus clientes.

A estratégia é um processo de criação de sentido (Zingale, 2008 *apud* Zurlo, 2010) e fornece modelos conceituais e ideias direcionadoras que permitem às empresas identificarem oportunidades que tragam valor aos consumidores.

Para o autor deste trabalho, a estratégia é constituída de diversos elementos, desde os objetivos, os fatores internos e externos do negócio até a experiência obtida com a aprendizagem dos colaboradores da organização. A estratégia é composta por um mix de variáveis que auxiliará a traçar o caminho que a organização busca trilhar para atingir os objetivos do negócio e criar sua identidade para se destacar entre seus concorrentes.

Na elaboração de uma estratégia, é importante definir como alocar e conectar os recursos da empresa para alcançar metas e objetivos, Na figura 4, Evans (2013) sugere a pirâmide da estratégia como um modelo para desenvolver a estratégia empresarial.

Figura 4: Os nove fundamentos básicos da Pirâmide da Estratégia.



Fonte: Evans (p. 7, 2013).

O desenvolvimento de uma estratégia tem início com o entendimento do “eu” organizacional (VAN DER HEIJDEN, 2009). Isso significa que a organização precisa identificar quais são as suas capacidade e atividades que acredita sustentar seu sucesso. Os fundamentos básicos da pirâmide, destacados por Evans (2013), consideram desde os alicerces do negócio até os risco e oportunidades que lidam com a incerteza do mercado.

A pirâmide da estratégia considera aspectos microeconômicos que envolvem informações internas e externas para subsidiar a realização de uma análise da competitividade, de onde surgirão muitos *insights* estratégicos. A parte superior/interna da pirâmide aborda a estratégia de negócios e corporativa, a primeira se preocupa com a maximização da competitividade e a segunda foca na otimização de seu portfólio.

O modelo sugerido por Vaughan Evans é apenas um entre tantos outros (BRUSH; GREENE; HART, 2002; KAPLAN e NORTON, 2004, PORTER, 1998; MINTZBERG e QUINN, 2001; MILES e SNOW, 1984; KOTLER, 1998) que tiveram sua origem por meio do conhecimento organizacional. Cada modelo proposto pelos autores busca elaborar estratégias que visem melhorar o desempenho e eficiência

das empresas com objetivo de proporcionar melhores serviços e produtos aos seus clientes (IKEDA, 2007). Por isso, o pensar globalmente e agir localmente, destacado por Mauri (1996), demonstram que a empresa, necessariamente, precisa ter visão em relação ao contexto ao qual ela está inserida.

Este tipo de modelo adotado pela gestão acaba por “simplificar” a complexidade, os diversos fatores apontados nesta pirâmide são dificilmente simplificados ou isoláveis. Desta forma, o design se mostra como uma opção plausível para trabalhar com esses fatores, por meio de uma nova abordagem de raciocinar, pensar e refletir sobre um produto, um serviço, um processo ou um problema. Os modelos propostos pela gestão não invalidam a elaboração de estratégias, porém, o que proporcionam, fica limitado a resultados simplificadores.

A estratégia necessita de mecanismos para que apoiem a tomada de decisões dos gestores. Algumas das ferramentas e mecanismos utilizados pela gestão serão apresentadas no próximo tópico.

2.2 DESIGN ESTRATÉGICO: UM NOVO OLHAR PARA AS TOMADAS DE DECISÕES

O fundamento da teoria do design reside no fato de que o design é, por natureza, uma disciplina integradora interdisciplinar. A natureza do design como uma disciplina integradora coloca na intersecção de vários campos. Em uma dimensão, o design é um campo do pensamento e da pesquisa pura. Em outro, é um campo de prática e pesquisa aplicada. A conjuntura organizada em torno do design pode ser vista como uma profissão, uma disciplina e um campo. “A profissão de design envolve a prática profissional de design” (FRIEDMAN, 2003, p. 508).

O design está preocupado com a forma como as coisas deveriam ser (SIMON, 1981). Já as ciências naturais estão preocupadas com a forma como as coisas são. O método científico é um padrão de comportamento de resolução de problemas preocupado em descobrir a natureza do que existe, ao passo que o método de design é um padrão de comportamento empregados em inventar coisas que ainda não existem. A ciência é analítica; design é construtivo (GREGORY, 1966 *apud* CROSS, 2001).

O design envolve a resolução de problemas, a criação de algo novo, ou transforma situações menos desejáveis em situações adequadas ou mais

apropriadas. Para fazer isso, os designers precisam saber como as coisas funcionam e por quê. A compreensão de como as coisas funcionam e por quê, os obriga a analisar e explicar os fatos de determinada situação (FRIEDMAN, 2003, p. 507).

De acordo como Borja de Mozota (p. 15, 2011) e Flusser (2007) a definição da palavra *design* (substantivo e verbo) em inglês, apresenta dois sentidos: intenção e desenho. Isso significa que, dependendo do contexto, a palavra signifique “plano, projeto, intenção, processo” ou “esboço, modelo, motivo, decoração, composição visual, estilo”.

A International Council Societies of Industrial Design (ICSID) define o design de forma a evitar a interpretação da palavra somente a partir da perspectiva do resultado (estética e aparência). A definição da ICSID é a seguinte:

O design é uma atividade criativa cujo objetivo é estabelecer as qualidades multifacetadas de objetos, processos, serviços e seus sistemas em ciclos de vida completos. Portanto, design é o fator central da humanização inovadora de tecnologias e o fator crucial do intercâmbio cultural econômico (BORJA DE MOZOTA, 2011).

A maioria das definições aplicadas ao design está dividida em três atributos. Primeiro, a palavra design refere-se a um processo. Segundo, o processo é orientado. E terceiro, o objetivo do design é resolver problemas, satisfazer necessidades, melhorando situações, ou a criação de algo novo ou útil (FRIEDMAN, 2003, p. 508).

De acordo com Zurlo (2010), o design compara fenômenos complexos tentando interpretá-los e, assim, propondo resultados de valor. Essa característica do design, resolver problemas, exprime o papel de guia por uma disposição à intuição e à sensibilidade perceptiva e estética, uma capacidade de escuta e imaginativa, de pesquisa da inovação e de recusa pela solução óbvia, que se traduzem em função única: tornar visível o pensamento (MAURI, 1996).

Friedman (2003) destaca que os designers trabalham em vários níveis, trata-se de um profissional que descobre problemas ou que trabalha com um problema a fim de solucioná-lo. O designer é um facilitador que além de auxiliar na resolução de problemas é um generalista que compreende a gama de talentos que devem ser contratados para realizar soluções.

O designer é um pensador cujo trabalho é deslocar do pensamento para a ação³, que usa as capacidades da mente para resolver problemas para os clientes de forma adequada e empática (FRIEDMAN, 2003, p. 511).

Paula Astiz argumenta que ser designer atualmente não se resume ao exercício de uma atividade técnica, mas sim, em ser capaz de imaginar soluções de forma lógica e criativa, motivadas não por modismos, mas por critérios (GUIA ADG BRASIL, 2002, p. 22).

Por seu caráter holístico e dinâmico, pela sua capacidade multidisciplinar e transversal, o design pode fornecer respostas e novas possibilidades de interação se tornando uma alternativa possível na aproximação de uma correta decodificação dessa realidade complexa (MORAES, 2010).

O processo de inovação está fortemente ligado ao design, assim torna-se indispensável para que as empresas aprendam a gerenciá-lo no contexto deste processo (BORJA DE MOZOTA, 2003). Nesta relação, a complexidade trará como resultado um conjunto de novas concepções, de novas visões, de novas descobertas e de novas reflexões que vão se acordar, se reunir (MORIN, 2006), proporcionando alternativas para caminhos que levem à inovação.

Morin (2006) diz que a complexidade é o desafio, não a resposta. O autor destaca ainda que a complexidade não é uma receita para conhecer o inesperado, mas nos torna prudentes, atentos, não nos deixa dormir na aparente mecânica e na aparente trivialidade dos determinismos.

A complexidade tende a se caracterizar pela inter-relação recorrente em meio à abundância das informações, hoje facilmente disponíveis. Morin (2006) também destaca que a dificuldade do pensamento complexo é que ele deve enfrentar o jogo infinito dessas inter-relações, a incerteza e a contradição. De igual forma, ela se molda pela inter-relação, também recorrente, entre empresa, mercado, produto, consumo e cultura (MORAES, 2008).

O design pode ser uma alternativa para que as empresas conquistem maior eficiência operacional e financeira melhorando seus processos internos e oferecendo produtos e serviços satisfatórios aos consumidores, porém, a estratégia é elemento essencial para que resultados satisfatórios e inovações aconteçam durante o

³ Segundo Morin “ação é estratégia” (p. 79, 2011).

desenvolvimento de um projeto. O próximo tópico apresenta os conceitos e objetivos do design estratégico para elucidar o seu papel na proposta deste estudo.

2.2.1 Design estratégico: conceitos e objetivos

No mundo contemporâneo, é possível notar a complexidade quando compreendemos que o mundo não está dividido em partes. Tudo e todos fazem parte de processos cíclicos e relacionados. O equilíbrio que existe entre indivíduos, sociedade e ecossistema, faz parte dessa complexidade em que vivemos atualmente. Os sistemas que envolvem a interação humana são imprevisíveis, isso porque os seres humanos são complexos por natureza, assim como seu comportamento. Morin (2006) afirma que a realidade é mutante, e a ideia de complexidade admite a imperfeição já que ela permite incerteza e o reconhecimento do irreduzível.

Segundo Zurlo (2010), design estratégico é como um fenômeno complexo, uma palavra-problema. O autor refere-se ao design estratégico como um sistema aberto que compreende diversas opiniões, interpretações e várias disciplinas. Meroni (p. 32, 2008) entende que o design estratégico é uma abordagem ao estabelecimento e à resolução de problemas em contextos incertos e turbulentos.

O design estratégico visa à elaboração de estratégias de uma organização que atua em um contexto competitivo. Ikeda (2007) destaca três questões principais acerca do design estratégico:

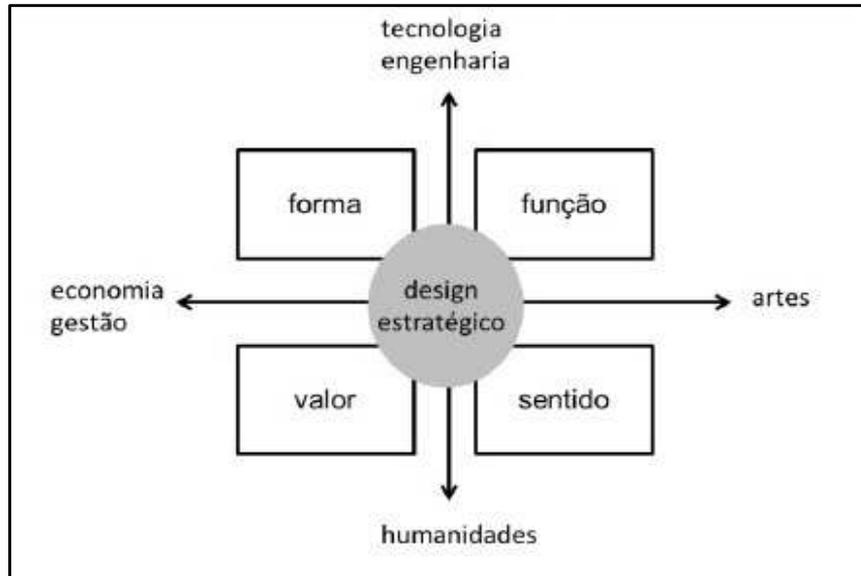
- É orientado à competição empresarial;
- É focado no desenvolvimento das estratégias internas da empresa;
- É focado no desenvolvimento das estratégias externas da empresa.

Franzato (2010) afirma que o design estratégico traz para a organização muito das contribuições disciplinares para o desenvolvimento estratégico e a inovação, pois expressa a relevância das ações organizacionais e até da sua própria existência. Desta forma, o design estratégico torna-se decisivo para criar o sentido do agir, motivando os atores envolvidos nos processos da empresa (ZURLO, 2010).

Assim como a estratégia está incluída em diversos campos da prática e áreas do conhecimento, o design estratégico, por sua capacidade de relacionar áreas

aparentemente distintas, também articula diferentes saberes em diversos âmbitos como pode ser visto na figura 5.

Figura 5: Matriz de disciplinas articuladas pelo design estratégico



Fonte: Celaschi e Deserti (2007)

Explorando um pouco mais a figura 5, é possível compreender que o quadrante entre a gestão e as humanidades contribui para a formação de valor para a empresa e seus consumidores. A relação das humanidades com as artes gera o efeito de sentido, pois devido à formação de linguagens e dimensão cultural favorecem a produção de significado. A tecnologia/engenharia, articulada com a gestão e as artes definirão as características físicas, pela função e forma, respectivamente.

Percebe-se que a capacidade de articulação do design estratégico entre as diversas disciplinas consegue integrar função, forma, valor e sentido entre as áreas. As oportunidades apontadas pelo design estratégico habilitam o designer em atuar como articulador da estratégia (CELASCHI; DESERTI, 2007; MERONI, 2008). Logo, o design estratégico se preocupa em compreender as relações simbólicas, os desejos e necessidades dos usuários e das organizações como um todo, de acordo com Celaschi e Deserti (2007).

Neste sentido, o design estratégico vem para agregar valor às empresas, na proporção em que tem o papel de projetar o valor. (CELASCHI; DESERTI, 2007). A essência do design é projetar. Zurlo (2010) destaca que o design estratégico é uma atividade de projeção, cujo objetivo é integrar todos os elementos que geram valor

com o qual a empresa pretende se apresentar para o mercado e na sociedade, projetando a própria estratégia.

De acordo com a revisão da literatura apresentada até o momento, é possível perceber que o design estratégico tem contribuições estratégicas relevantes, na medida em que consegue associar habilidades e competências, que visam contribuir para dar significado à estratégia empresarial.

2.2.2 Processo de projeto: abordagem metaprojetual

O uso da abordagem metaprojetual no processo decisório busca encarar o projeto como pergunta, uma mudança de olhar, que passa a reconhecer a complexidade como oportunidade de experimentação radical (VASSÃO, 2010). A utilização do prefixo “meta” reforça essa complexidade e encaminha o metaprojeto para o fato de estar em outro nível, que implica na transformação do projeto, uma mudança, um deslocamento. Morin (2006) ressalta que só o pensamento complexo permitirá civilizar o conhecimento. Entende-se que, por meio da complexidade é possível encontrar caminhos e alternativas diante de gargalos, barreiras e dificuldades para solucionar os problemas enfrentados pelos gestores.

A cada experiência negativa ou situação-problema, gera-se a oportunidade de criar novos caminhos que levam a novas respostas. Moraes (2010) destaca que a complexidade tende a tensões contraditórias e imprevisíveis e, por meio de bruscas transformações, impõe contínuas adaptações e a reorganizações do sistema.

Para Celaschi e Deserti (2007), o processo de projeto está estruturado segundo um plano constituído de cinco passos de um conjunto de atividades interligadas:

- 1) a observação de fatos da realidade;
- 2) a construção de modelos que sintetizam a realidade;
- 3) a simulação e manipulação por meio dos modelos para resultado pesquisado;
- 4) a avaliação dos prós e contras no processo simulado;
- 5) a transformação do processo simulado em realidade.

Pode-se dizer que o metaprojeto abre espaço para a reflexão crítica sobre o próprio projeto a partir de diversos contextos. Alguns autores propõem que o metaprojeto seja uma ferramenta, com etapas e procedimentos pré-estabelecidos, no entanto, outros consideram que o metaprojeto não vem antes nem depois do projeto,

pois está em outro nível, no nível da reflexão crítica em que abre margem para novas interpretações no processo projetual⁴.

O metaprojeto é uma abordagem do design estratégico que busca compreender o contexto e a realidade na qual as organizações estão inseridas e aumenta o número de possíveis soluções (VAN ONCK, 1965). O metaprojeto vai além do projeto, pois transcende o ato projetual, trata-se de uma reflexão crítica e reflexiva (GIACCARDI, 2005) sobre o próprio projeto a partir de um contexto em que se destacam os fatores produtivos, tecnológicos, mercadológicos, materiais, ambientais, socioculturais e estético-formais (MORAES, 2010).

Por seu caráter holístico, o metaprojeto explora toda a potencialidade do design, mas não produz *output* como modelo projetual único e soluções técnicas pré-estabelecidas, mas com um articulador e complexo sistema de conhecimentos prévios que serve de guia durante o processo projetual. Nesta perspectiva, o metaprojeto poderia ser considerado como “o projeto do projeto”, ou ampliar para “o design do design” (MORAES, 2010).

Se pensarmos o projeto como um processo que está sendo tensionado por ações alheias ao próprio projeto, podemos compreender o metaprojeto como um processo que reflete sobre o projeto o tempo todo, permanentemente, como uma ‘costura’ externa ao próprio processo e não só em uma fase preliminar (REYES e FINESTRALI, 2012). Já Moraes (2010), entende que o metaprojeto atua principalmente nas fases iniciais do projeto de design, antecedendo a fase projetual gerando constantes *feed backs* que os possibilita retornar à fase anterior, observando a realidade existente e prospectando cenários futuros.

Por isso o percurso metaprojetual é em realidade um pouco mais complexo, prevendo que o projeto surja, de um lado, da capacidade de analisar e interpretar os vínculos que o nosso contexto apresenta; de outro, a capacidade de gerar oportunidades canalizando a criatividade dentro dos cenários e direções de inovação potenciais (DESERTI, 2007).

Franzato e Celaschi (2012) ressaltam que o metaprojeto é apropriado para o desenvolvimento de processos empresariais orientados para repensar a atuação de uma organização, definir suas estratégias e inová-las. Dessa forma, compreende-se

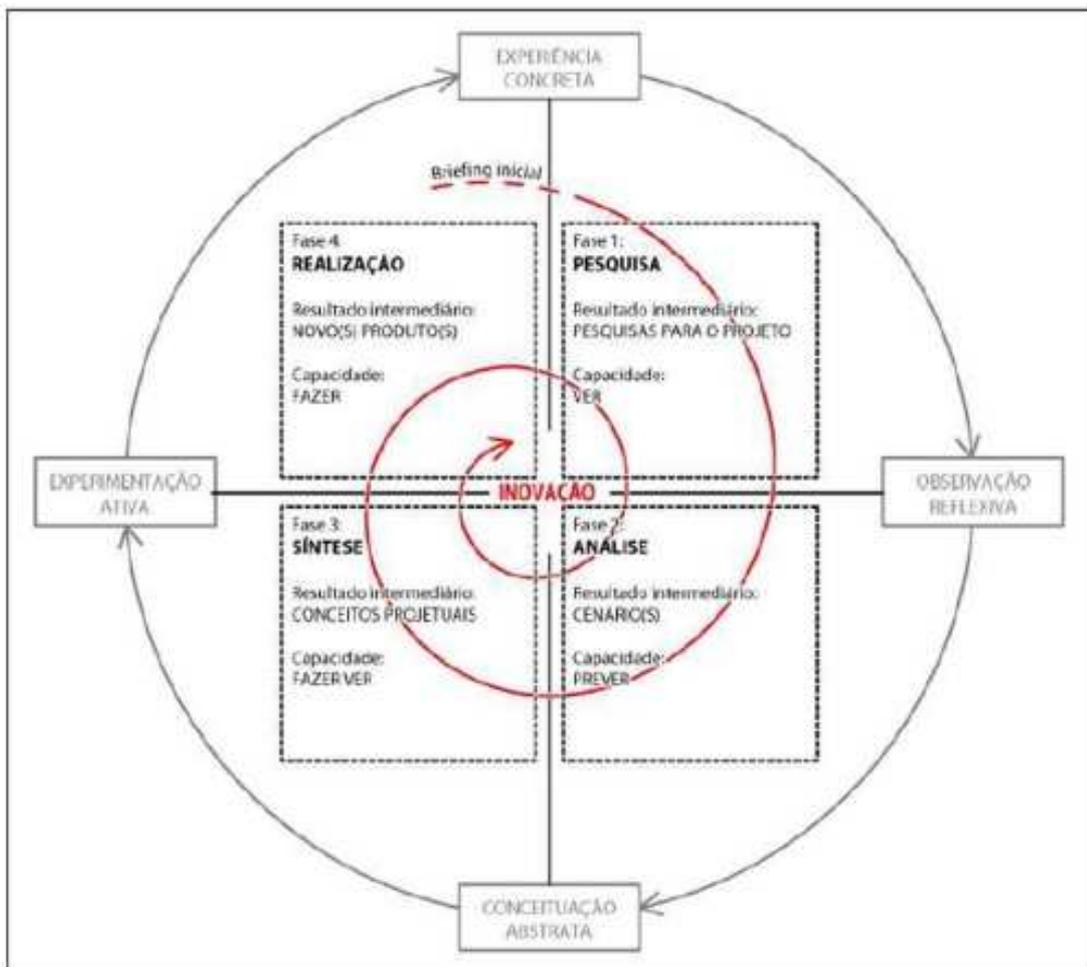
⁴ Capacidade de visão – ideia de algo que se gostaria obter; conhecer as capacidades e os recursos disponíveis, elaborar uma estratégia para obter resultados com os recursos disponíveis.

que o metaprojeto pode contribuir para a construção de estratégias de gestão por meio da utilização de instrumentos de design.

Em suma, o metaprojeto busca projetar e experimentar estratégias criando cenários alternativos em uma plataforma para reflexão crítica que visa encontrar perguntas que possam gerar novas possibilidades para criar, inovar e agir.

Franzato e Celaschi (2012) julgam que o metaprojeto é orientado para a inovação. A construção desse modelo foi baseada em pesquisadores da área de aprendizagem experiencial, processo de aprendizagem, processos criativos, tomada de decisões e de soluções de problemas. As quatro fases do processo projetual, conforme apresentado na figura 6, não são lineares e seu formato em espiral apresenta o ciclo da inovação dirigida pelo design (FRANZATO, 2011).

Figura 6: A espiral da inovação dirigida pelo design.



Fonte: Franzato (2011: 53).

Na primeira fase, a realização de pesquisas sobre o projeto com informações sobre o contexto – empresa, mercado e consumidores. Na fase seguinte, os

resultados das pesquisas são analisados e reinterpretados para gerar novos contextos alternativos e identificar trajetórias de inovações. Na fase três, conceitos projetuais são concebidos para concretizar as trajetórias de inovação. Na última fase, foca nos resultados, em que alguns dos conceitos projetuais são detalhados, prototipados e, eventualmente, gerando novos produtos.

Em cada fase deste espiral é possível utilizar ferramentas de design para auxiliar a atingir os objetivos do projeto. Osterwalder (2011) destaca que os administradores carecem de ferramentas de design que complementem suas habilidades de negócios. Não basta apenas adotar, uma ou outra ferramenta de gestão com intuito de obter respostas concretas de que quando um novo produto, serviço ou processo for lançado no mercado, alcançará os resultados desejados.

Como já foi comentado, o design se apropria de instrumentos para orientar e propor caminhos que levem a inovações. Por meio de atividades criativas, o design objetiva estabelecer diversas faces de qualidade dos objetos, processos, serviços e sistemas em todos os ciclos de vida. Parte-se do pressuposto de que o design e seus instrumentos podem suprir lacunas aos processos de inovação não alcançados pela gestão.

Tarouco, Scaletsky e Saldanha (2009), salientam a importância de conhecer as potencialidades que cada uma das ferramentas do Design Estratégico pode oferecer. Os autores salientam também que não existe uma sequência fixa para a utilização das ferramentas, nem mesmo a garantia da utilização de todas elas durante o processo.

O protótipo é um desses instrumentos do design que serve como um mecanismo de experimentação para gerar resultados. Cria interação entre as pessoas, promove a comunicação, responde e gera novas perguntas, além de auxiliar no processo de inovação.

Para projetar é indispensável o uso de ferramentas, as quais serão utilizadas para transformar ideias em algo concreto. Para isso, o uso de protótipo é uma das formas possíveis de tornar palpável o imaginário. O protótipo fornece os meios para desenhar, analisar e esclarecer ideias, bem como para mediar ideias e persuadir outras (KOSKINEN, I. et al, 2011).

Protótipos são úteis na condução de retorno rápido (BROWN, 2010), por meio de verificações de utilidade, testes de usabilidade formais e pesquisa de mercado.

Muitas vezes são feitos antes de um produto ou serviço ser desenvolvidos ou fabricados para os consumidores (CARDOSO, 1998).

Brown (2010) ressalta que os protótipos não precisam necessariamente ser físicos, eles podem ser qualquer coisa tangível que nos permita explorar uma ideia e levá-la adiante. “A prototipagem dá forma a uma ideia, permitindo aprender com ela, avaliá-la em relação a outras e melhorá-la” (BROWN, p.88, 2010).

Brown (2008), afirma que as grandes ideias não estão associadas ao mítico gênio criativo, e sim a um árduo trabalho em equipe de pesquisa, seguido de ciclos iterativos de criação de protótipos, testes e refinamento. Segundo o autor, o processo de design é mais bem descrito como um sistema cíclico de fases (Inspiração, Ideação e Implementação) ao invés de uma série pré-definida de passos ordenados. Estas fases, embora possam parecer caóticas em um primeiro momento, demarcam diferentes tipos de atividades, que juntas fazem sentido e guiam ao sucesso do desenvolvimento. (POZATTI, 2015).

De acordo com Scaletsky, Ruecker e Santosh (2014) a palavra protótipo abrange uma vasta variedade de artefatos reais ou virtuais. Segundo os autores, os protótipos podem ser:

desde rabiscos (esboços) de projeto, como protótipos de papel, simulações de software ou desenhos de hardware, software ou hardware (total ou parcialmente em funcionamento), e/ou artefatos provocativos. Protótipos até poderiam ser considerados como o primeiro lote de um projeto saído de linhas de produção, após verificação de quais parâmetros são bloqueados para a produção contínua (p. 3).

Kelley e Littman (2001) não discordam desta definição e complementam dizendo que se pode fazer protótipos de qualquer coisa – um novo produto, serviço ou processo. Rabiscos, desenhos, modelagens; esboçar ideias encoraja descobertas quando menos se espera, de forma rudimentar, brinca-se de explorar ideias.

Os designers utilizam protótipos para gerar, comunicar, testar, pesquisar ideias e até mesmo construir teorias sobre suas ideias (SCALETSKY, RUECKER e SANTOSH, 2014).

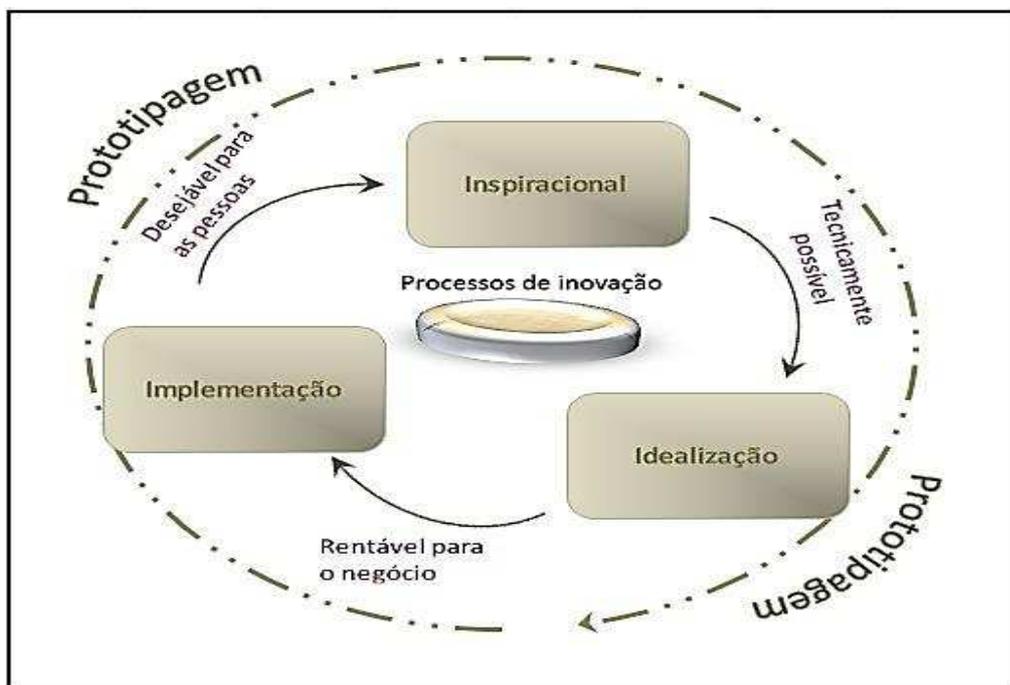
Os autores Scaletsky, Ruecker e Santosh (2014) destacam que protótipos são resultados dos esforços dos designers e são altamente eficazes na demonstração de novos conceitos, visões de projeto ou até mesmo como primeiro lote de artefatos de trabalho.

Para se ter uma ideia do tangível das coisas, comportamento, materiais e cores, os designers constroem protótipos. A prototipagem é uma importante maneira de entender o toque, materiais, formas, o estilo e a sensações de interação. É também uma maneira de entender como as pessoas experimentam conceitos de produto e de que forma interagem com eles (KOSKINEN, I. et al, 2011).

A prototipagem desempenha um papel importante na obtenção de dados aos envolvidos no projeto que ajudam a desenvolver *insights* sobre a vida das pessoas, além de criar empatia com as pessoas e as suas condições de vida (CARDOSO, 1998).

De acordo com Brown (2010), a prototipagem faz parte da essência do processo criativo. Como os problemas são complexos, a realização de experimentos costuma ser o melhor modo de determinar os vários direcionamentos possíveis para uma equipe. Quanto mais cedo as ideias se tornam tangíveis, mais rapidamente será possível avaliá-las para identificar alternativas para soluções.

Figura 7: Prototipagem: inspiracional, idealização e implementação.



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Brown (2010)

Os espaços de inovação, chamado assim por Brown (2010) permite que as práticas da prototipagem ocupem simultaneamente os três âmbitos conforme apresentado pela figura 7: o inspiracional, no sentido de gerar novas ideias, a idealização que visa assegurar que as ideias asseguram elementos funcionais e

emocionais atendendo o mercado e a implementação que tem como objetivo transmitir a ideia, mostrando e comprovando que funcionará.

O protótipo estimula a discussão e coloca todos os membros da equipe no mesmo nível de conhecimento, reduzindo o número de reuniões, viagens e videoconferências. A prototipagem permite a exploração de muitas ideias paralelamente e gera feedbacks que levam uma ideia adiante (BROWN, 2010).

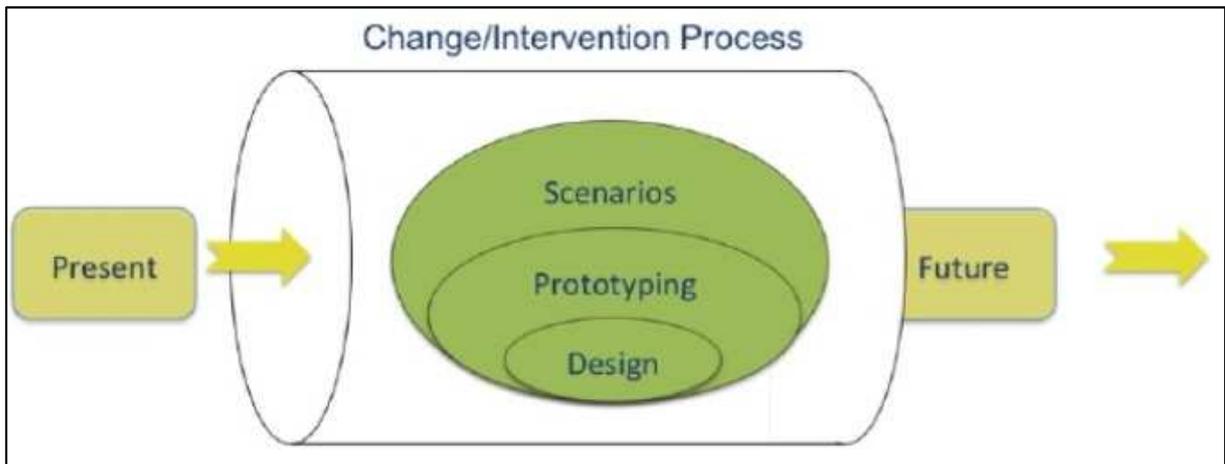
Os protótipos são definidos como representações destinadas a compreender, explorar ou comunicar o que poderia ser um produto, espaço ou sistema que se esteja projetando. Os protótipos criam uma experiência compartilhada e fornecem uma base para um ponto de vista comum em equipes de projeto. Eles são usados para compreender as experiências e contextos existentes, para explorar e avaliar ideias de projeto, e comunicar ideias para o público (KOSKINEN, I. et al, 2011).

A fidelidade, a familiaridade para com os usuários finais, o realismo da representação, a interatividade são características que marcam o uso do protótipo. Em resumo, um protótipo pode ser usado para explorar hipóteses existentes e aplicá-las a um novo conceito, ou para explorar como um novo conceito para levar ao desenvolvimento de novas hipóteses. Um protótipo pode ser usado para definir um produto, quer através da aplicação de uma teoria existente ou durante o processo de uma nova teoria (SCALETSKY; RUECKER e SANTOSH, 2014).

A prototipagem ajuda a solucionar pequenos problemas cruciais, um a um ou “pode servir para validar a parte de uma parte” (BROWN, p. 101, 2010). O protótipo é quase como um porta-voz de um ponto de vista específico, gerando constantes feedback para o grupo e mantendo as coisas em movimento (KELLEY e LITTMAN, 2001).

Scaletsky, Ruecker e Santosh (2014) destacam, conforme figura 8, que o protótipo é uma etapa no processo de construção de cenários.

Figura 8: Cenários, protótipo e design como ponte entre o presente e futuro.



Fonte: Scaletsky, Ruecker e Santosh (p. 7, 2014)

A construção de cenários é assunto do próximo capítulo, os resultados do uso do protótipo nesta construção podem favorecer a elaboração de estratégias que podem corroborar para possíveis “cenários futuros”.

2.2.2.1 Construção de Cenários

Com o contexto cada vez mais complexo, é necessário estimular e suprir constantemente o mercado por meio da inovação e diferenciação. O contexto passou de estático para imprevisível e repleto de códigos, tornou-se dinâmico, complexo e de difícil compreensão (MORAES, 2010).

A realidade cada vez mais complexa e dinâmica sofre constantes mudanças, isso favorece a criação de possíveis “cenários futuros” ou alternativos, que servem para antever situações em relação a diversas possibilidades de caminhos para tomadas de decisões no presente.

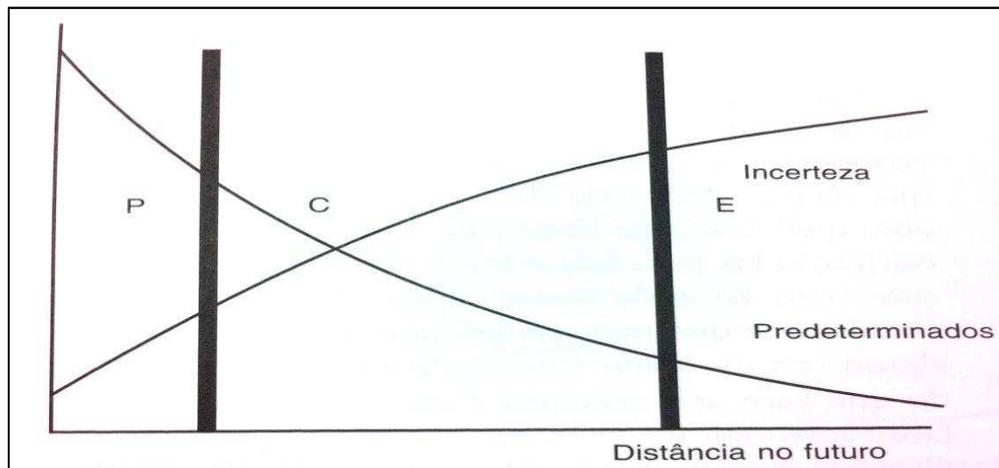
Os cenários são resultados de um exercício (MANZINI, 2006), capazes de desencadear um comportamento reativo aos processos de mudança. Isso porque, cada vez mais, o consumidor se torna imprevisível e instável diante da dinâmica do mercado.

A incerteza é parte do método que propõe a construção de diversos caminhos que conduzam ao futuro, as vezes contraditórios, narrados por meio de histórias

(DESERTI, 2007). Entende-se que a construção de cenários, nada mais é do que situações possíveis, alternativas prováveis que sejam capazes de promover ações sólidas no presente para e direcionar o que será feito no futuro.

Os desafios que as empresas enfrentam são causados pela incerteza estrutural, significa que o desenvolvimento do ambiente pode ser explicado de múltiplas formas (VAN DER HEIDJEN, 2009). De acordo com a figura 9 o cenário encontra-se entre a incerteza e a previsibilidade.

Figura 9: O equilíbrio entre previsibilidade e incerteza no ambiente empresarial.



Fonte: Van Der Heidjen (2009)

Cada decisão é um caso isolado. O tomador de decisões precisará confrontar futuros múltiplos e considerar todos igualmente plausíveis (VAN DER HEIDJEN, 2009).

Com a realidade do “cenário dinâmico”, tantas realidades distintas passam a conviver de forma simultânea e onde cada indivíduo dentro da sua potencialidade e competência traz intrínsecas suas particularidades pessoais, suas experiências de afeto, de concessão, de motivação que ao mesmo tempo, tende a conectar-se com a multiplicidade de valores e dos significados da cultura à qual pertence. Esta realidade faz do consumidor uma incógnita e, por isso mesmo, exige das pesquisas maior capacidade de interpretação em detrimento dos simples aspectos técnicos (MORAES, 2010).

É evidente que o escopo dos cenários não é aquele de prever o futuro, mas de ser usado para desencadear processos de inovação (DESERTI, 2007) oriundos da complexidade existente no percurso metaprojetual. A complexidade existente na

atualidade sugere sempre uma atuação mais estruturada na fase de estudos preliminares de hipóteses para o projeto (MORAES, 2010).

3 MÉTODO

Após a apresentação dos principais pontos relacionados ao tema desta pesquisa, procurou-se estabelecer o método, para que assim, fosse possível atingir os objetivos anteriormente descritos.

A metodologia da pesquisa inclui simultaneamente o método, os instrumentos de operacionalização do conhecimento, ou seja, as técnicas adotadas pelo pesquisador, que considera sua experiência, sua capacidade pessoal e sua sensibilidade (MINAYO, 2010). A partir disso, os próximos subcapítulos abordarão o tipo de pesquisa, a forma como os dados serão coletados e, por fim, a maneira como esses dados serão analisados.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O que vem a indicar um delineamento da pesquisa é o estabelecimento da relação entre os objetivos e os procedimentos a serem adotados pelo pesquisador. (GIL, 1999):

O delineamento refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a sua diagramação quanto a previsão de análise e interpretação de dados. Entre outros aspectos, o delineamento considera o ambiente em que são coletados os dados, bem como as formas de controle das variáveis envolvidas (GIL, 1999, p. 64).

A presente pesquisa utilizou a abordagem qualitativa. Malhotra (2006) afirma que pesquisa qualitativa proporciona melhor visão e compreensão do problema, além de examinar aspectos mais profundos e subjetivos do tema em estudo, sendo necessário observar, registrar e analisar interações reais entre pessoas, e entre pessoas e sistemas. Becker (1994) destaca que é preciso que a pesquisa qualitativa adote um caráter mais “científico” e menos “artístico”, favorecendo à população o acesso aos dados analisados e à produção científica que vem sendo realizada.

Uma das principais características da pesquisa qualitativa é a predominância da descrição. Descrição de pessoas, de situações, de acontecimentos, de relações, inclusive transcrições de relatos. Um pequeno detalhe pode ser um

elemento essencial para o entendimento da realidade. Em uma pesquisa qualitativa, não se busca comprovar evidências formuladas a priori. Os dados são analisados à medida que são coletados. Desse processo, formam-se ou consolidam-se abstrações (MARTINS, THEÓPHILO, 2009, p. 141).

Do ponto de vista teórico, Martins e Theóphilo (2009) destacam que a utilização de uma abordagem qualitativa é justificada quando o fenômeno a ser pesquisado só pode ser captado através da observação e/ou interação, ou quando o que se quer conhecer é o funcionamento de uma estrutura social, sendo necessário o estudo de um processo.

O processo de trabalho científico em pesquisa qualitativa divide-se em três etapas: (1) fase exploratória; (2) trabalho de campo; (3) análise e tratamento do material empírico e documental (MINAYO, 2010).

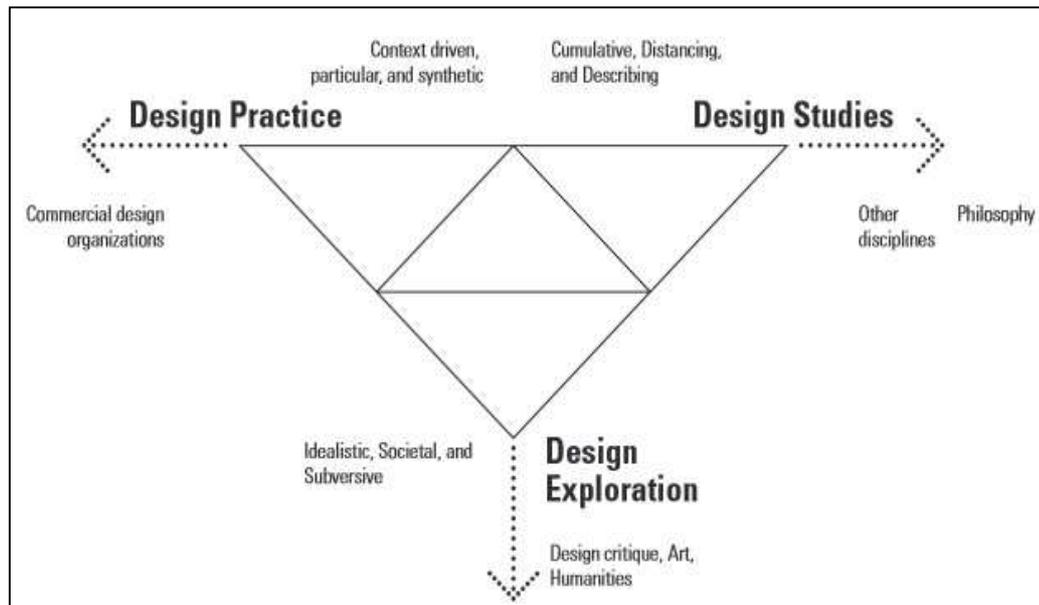
A primeira fase da pesquisa – exploratória – permite desenvolver, explicar e modificar conceitos e ideias, proporcionando, dessa forma, uma visão geral acerca de uma determinada realidade. A escolha por uma pesquisa de natureza exploratória visa compreender de que forma a abordagem do design estratégico pode contribuir para a construção de estratégias de gestão nas organizações.

Com base nisso, para a segunda etapa – trabalho de campo – desenvolver-se-á uma investigação empírica com aplicação de um exercício estruturado por dinâmicas específicas e a realização de um grupo focal conforme detalhado no capítulo de técnica de coleta de dados. Com o objetivo de estimular o pensamento criativo, por meio da concepção mais aprofundada de um problema, a geração de novas ideias ou hipóteses é a intenção a ser desenvolvida durante o exercício e discussão do grupo focal. Além do grupo focal, a coleta de dados será complementada com a observação participante do pesquisador durante as atividades em grupo.

A partir de uma nova perspectiva na forma de pensar, proposta pelo design, a pesquisa será conduzida pelo paradigma de que os problemas são complexos e com um alto grau de incerteza, não limitados na forma de uma única solução.

Fällman (2008) destaca que o processo de um projeto em design pode ser visto como um modelo triangular, conforme apresentado na figura 10. No modelo, cada canto desta triangulação abrange três interfaces externas: indústria (empresa), academia e sociedade em geral.

Figura 10: Modelo triangular – Processo de um projeto de design



Fonte: Fällman (2008).

Além da abrangência das três interfaces externas, está definida pelas áreas de "prática de design", "estudos de design" e "exploração do design", visando o que é "real", "verdade" e "possível", respectivamente.

Desta maneira, o exercício estará orientado por esta triangulação baseada na prática de design com a finalidade de atingir os objetivos geral e específicos deste estudo.

3.2 DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

A unidade de análise selecionada para este estudo foi uma *startup* incubada no TECNOSINOS - Parque Tecnológico em São Leopoldo/RS. A escolha por esta *startup* foi definida porque tem como foco encontrar soluções práticas e eficientes para problemas do dia-a-dia da maioria das pessoas.

A *startup* está constituída da seguinte forma: três sócios proprietários, dois investidores que apoiam a pesquisa e o desenvolvimento de novos produtos e duas estagiárias. A escolha desta empresa foi definida por considerar suas características de diferenciação e possuem a inovação como estratégia de negócios (FINEP, 2015). Por questões de sigilo e para preservar o nome da empresa, será utilizado o nome fictício "KAHDRA" para se referir à *startup*.

3.3 TÉCNICA DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados ocorreu em duas fases. A primeira fase é uma fase aplicada, onde um *briefing* foi elaborado com o objetivo de refletir, discutir e solucionar um problema de gestão durante a realização do exercício que será detalhado a seguir. O pesquisador foi responsável pela elaboração deste *briefing*, o qual foi utilizado na etapa de execução.

A segunda fase, etapa analítica, acarretou em uma avaliação dos resultados percebidos pelos participantes com a realização de um grupo focal ao término de cada exercício. Associado a estas etapas, a participação do pesquisador, como observador, foi elemento fundamental na busca por informações complementares que serviram para acrescentar questões ao roteiro do grupo focal.

A primeira fase, aplicada, iniciou pelo *briefing*. É no *briefing* que estava descrito o problema de gestão e seus objetivos, orientando os participantes e oportunizando a discussão e geração de ideias/hipóteses durante o exercício.

Este *briefing* era composto por três elementos fundamentais: o objetivo do projeto, informações sobre o contexto, informações sobre o problema. Esta fase teve por objetivo identificar de que forma ocorre a tomada de decisões entre os participantes e compreender como as ferramentas e estratégias foram utilizadas na resolução da problemática proposta. O *briefing* foi apresentado a todos os participantes, desta forma, esse foi o primeiro contato dos participantes com o problema de gestão e os objetivos da tarefa.

O exercício continuou com a elaboração de ideias ou hipótese e na construção de estratégias e cenários orientados a tomada de decisões na gestão. Para desenvolver essa atividade, o exercício propôs três atividades. Em todas as atividades, mecanismos procedentes do design foram utilizados.

Três exercícios foram previstos inicialmente, ver apêndice D, entretanto, houve a necessidade de realizar um encontro adicional para conclusão das atividades. Este processo propôs exercícios compostos por ciclos abertos e flexíveis que possibilitam aplicar as ferramentas de design. Sua construção levou em consideração a teoria e outros modelos já consolidados, como por exemplo, os setes passos do processo de inovação pelo design de Kumar (2013); os modelos de negócios abertos propostos por Osterwalder (2011); o iceberg da percepção de Senge (1990); o esquema sistêmico do desenvolvimento do processo metaprojetual de Celaschi e Deserti (2007)

e as fases (inspiracional; idealização e implementação) da prototipagem propostas pela IDEO segundo Brown (2009).

Para a elaboração das cartas, contendo a descrição das ferramentas de design, foi adotado o livro 100 Universal Methods of Design (BELLA e HANINGTON, 2012). A escolha por este livro ocorreu pelo fato de não haver indicação de um método de uso específico das ferramentas, assim, se manteria a proposta aberta para a escolha das cartas de acordo com a situação desejadas. O pesquisador não é designer de formação, por isso, é importante destacar que as cartas elaboradas para utilização nos exercícios, foram desenhadas no programa excel do pacote office da Microsoft e, posteriormente, enviadas para impressão em uma gráfica.

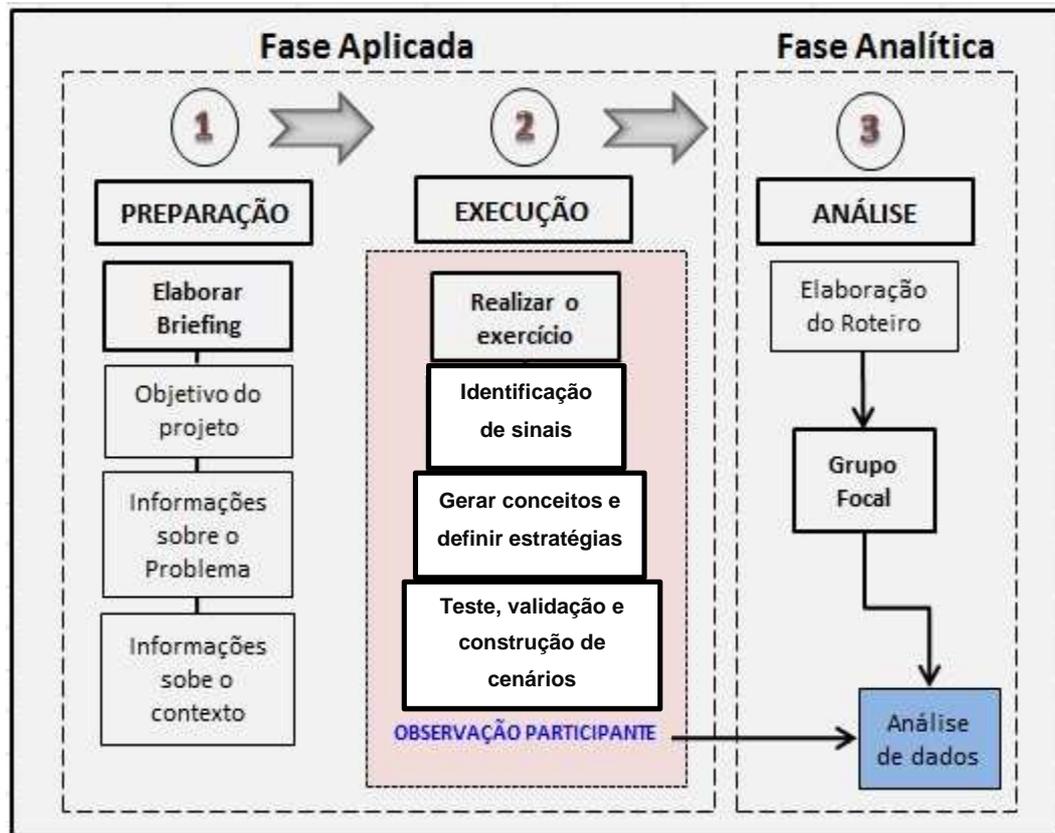
O exercício percorreu o fluxo previsto nos quatro encontros e era constituído de dois gestores e um designer. Os participantes convidados são gestores da empresa definida na unidade de análise deste estudo e o designer convidado atua no mercado e possui as competências do Design Estratégico.

A proposta deste grupo heterogêneo é que, além da participação e interação de forma livre e relativamente ordenada entre os participantes, também seja possível promover discussões, gerar ideias na busca de solução para a problemática, observando, descrevendo e planejando ações (THIOLLENT, 2000).

Os objetivos da atividade do exercício estavam relacionadas com a forma com que os participantes iriam estruturar suas ideias para resolver a problemática. Thiollent (2000) entende que neste tipo de exercício, a pesquisa pode ser instrumental, quando se dispõe resolver um problema prático, de ordem técnica; de “tomada de consciência”, quando pretende desenvolver a conhecimento coletivo em relação aos problemas enfrentados; e de produção de informação, que não seja útil apenas para a coletividade envolvida na investigação local. Poder-se-ão destacar os três aspectos como resultado de uma atividade semelhante ao exercício proposto neste trabalho.

A figura 11 apresenta as duas fases, aplicada e analítica, e as técnicas utilizadas para coleta de dados que servirão como subsídios essenciais no momento da análise dessas informações.

Figura 11: Etapas de pesquisa.



Fonte: Elaborado pelo autor.

Os encontros foram definidos em data e horário com os participantes, de acordo com a seguinte programação:

Data	Horários	Etapa
18/11/2015	8h às 12h	Identificar Sinais
19/11/2015	8h às 13h	Geração de conceitos
20/11/2015	8h às 13h	Teste e validação
01/12/2015	8h às 12h	Construção de Cenários

Ainda na fase aplicada, durante a etapa de execução do exercício, ocorreu a observação participante do pesquisador, não de forma isolada, mas presente durante todas as atividades previstas nesta fase.

A observação participante é definida por Minayo (2010) como um processo pelo qual um pesquisador se coloca como observador de uma situação, com a intenção de realizar uma investigação científica. O principal instrumento de trabalho de

observação é o chamado diário de campo, cujo instrumento será adotado nesta pesquisa.

Na observação participante o pesquisador presencia as atividades de sua análise para entendê-lo, percebendo e agindo zelosamente de acordo com as suas interpretações decorrentes daquele evento; além disso, procura entender as ações dos envolvidos na situação observada.

A observação permite identificar as diferentes experiências dos indivíduos que são dificilmente perceptíveis em conversas ou na aplicação de questionários. Os *insights* criativos, as discussões que levam a construção de ideias, as negociações entre os profissionais envolvidos e os resultados gerados pelo processo, são alguns dos pontos fortes deste tipo de técnica de coleta de dados. Por isso, o olhar do observador não pode ser um olhar neutro ou simplificado, pois busca perceber as características do fenômeno, compreendendo as atitudes e relações dos sujeitos num espaço físico, a comunicação verbal e corporal envolvida naquela situação.

Concluída está fase, passar-se-á para a fase seguinte, com o uso de um roteiro que foi utilizado na fase analítica, o grupo focal.

Algumas questões foram consideradas em relação ao planejamento do grupo focal, como por exemplo, quando realizar o grupo focal, quantos grupos focais serão necessários, os participantes devem ser homogêneos ou heterogêneos, qual o grau de experiência necessário para o moderador, que tipo de relatório se espera. Essas questões serviram para encaminhar e preparar o grupo focal definindo cada etapa do processo de coleta de dados ao qual a pesquisa se propõe.

O roteiro do grupo focal, o acompanhamento e mediação dos grupos foi de responsabilidade do pesquisador. O pesquisador focou nos mecanismos que foram utilizados para alcançar os objetivos, geral e específicos, propostos neste trabalho.

Quanto ao roteiro, o modelo elaborado foi estruturado de acordo com os objetivos que se busca atingir com esta atividade. Este modelo sofreu pequenos ajustes, nada relevante, apenas alterações demandadas pelo processo para conduzir a discussão em três aspectos principais: a compreensão dos participantes em relação ao exercício realizado; avaliar a usabilidade desenvolvida na fase aplicada, assim como a possível quebra da rotina usual dos participantes

envolvidos; e a apropriação dos conhecimentos e ferramentas utilizados para resolução de problemas.

Em pesquisas exploratórias, o grupo focal tem como propósito gerar novas ideias ou hipóteses e estimular o pensamento. Johnson (1994) lembra que os grupos focais são úteis quando os pesquisadores buscam soluções criativas e inovadoras, coletando informações não facilmente obtidas por meio de outras técnicas. Para a autora os resultados de um grupo focal são ilustrativos e fornecem um conjunto de ideias em relação ao tópico de interesse.

Esta fase da pesquisa tem por objetivo, identificar percepções, sentimentos, atitudes e ideias dos participantes a respeito de problema de pesquisa ao qual este estudo busca responder: os mecanismos utilizados pela gestão já não atendem às necessidades das organizações, isso porque não proporcionam vantagem competitiva em relação aos seus adversários econômicos. Sendo assim, os instrumentos do design podem propor alternativas para mudar o panorama atual e criar novos caminhos para construção de estratégias, que auxiliem no processo decisório, gerando inovações e diferencial de mercado?

No planejamento do grupo focal, o objetivo da pesquisa já está definido, desta forma, o que se pretende e quais as metas específicas a serem alcançadas precisam estar claras antes da realização do grupo focal. A partir dos objetivos deste trabalho, o papel do moderador é fundamental, pois a dinâmica de trabalho entre os participantes será conduzida por ele. O moderador (neste caso foi o próprio pesquisador) atuou de maneira a orientar a discussão de acordo com os objetivos da pesquisa e redirecionar o grupo quando houver dispersão ou desvio do tema pesquisado. O roteiro adotado e questões para discussão serviu como uma espécie de guia para o moderador durante o grupo focal.

A realização do grupo focal contou com uma avaliação dos resultados percebidos pelos participantes quanto à experiência obtida no exercício da fase aplicada. Essa avaliação é parte importante do processo de construção coletiva de um projeto, sendo assim, os participantes terão a oportunidade de compreender como as contribuições do design podem colaborar para a construção de modelos para a tomada de decisões nas organizações.

Todas as etapas para coleta de dados ocorreram em salas de reuniões, localizadas no Tecnosinos, em São Leopoldo/RS, por caráter de conveniência aos sócios da *startup*.

Todo conteúdo gerado pelos grupos, tanto no exercício quanto no grupo focal, foi coletado e posteriormente analisado. Diante da quantidade de informações trocadas durante as atividades previstas, as dinâmicas de grupo foram gravadas em áudio e/ou vídeo.

Apresentada a coleta de dados definida para esta pesquisa, encaminha-se agora, para a técnica de análise dos dados coletados na realização do exercício.

3.4 TÉCNICA DE ANÁLISE DE DADOS

Na abordagem qualitativa, a análise dos dados parte das particularidades e se direciona para os temas gerais, baseando-se nas interpretações do pesquisador acerca do significado das informações coletadas (CRESWELL, 2010).

A técnica de análise de dados utilizada nesta pesquisa foi a análise de conteúdo, que segundo Minayo (2001, p. 74) é “compreendida muito mais como um conjunto de técnicas”. Bardin (1979) sugere que um conjunto de técnicas pode indicar várias maneiras para analisar conteúdos de materiais de pesquisa. Destacam-se: a) análise de avaliação ou análise representacional; b) análise de expressão; c) análise de enunciação; d) análise temática.

Bardin (2006, p. 38) complementa ainda que a análise de conteúdo consiste em:

um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. ...a intenção da análise de conteúdo é a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção (ou eventualmente, de recepção), inferência esta que recorre a indicadores (quantitativos ou não).

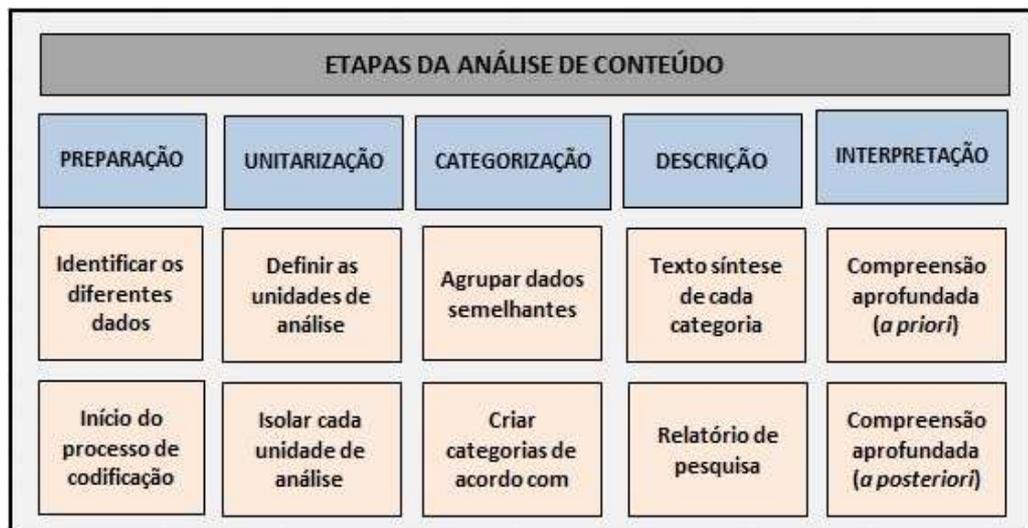
De acordo com Minayo (2001), esta técnica de análise ocorre quando se constitui o diagnóstico de elementos sobre o comportamento dos indivíduos, permitindo uma aplicação bastante diversificada, e tem dois papéis: averiguação de hipóteses e/ou questões e descoberta do que está por trás dos conteúdos manifestos. Nesse sentido, Moraes (1999, p. 2) destaca que:

a matéria-prima da análise de conteúdo pode constituir-se de qualquer material oriundo de comunicação verbal ou não-verbal, como cartas, cartazes, jornais, revistas, informes, livros, relatos auto-biográficos, discos, gravações, entrevistas, diários pessoais, filmes, fotografias, vídeos, etc.

Para evitar a perda das informações importantes, o exercício foi gravado em áudio e vídeo com a concordância de todos os participantes. As gravações feitas em vídeo serviram para esclarecer eventuais dúvidas que surgiram na análise dos dados. A transcrição do grupo focal com as discussões dos participantes foi feita na íntegra com o objetivo de obter o conteúdo completo para análise e resultados do trabalho.

Com o objetivo de descrever e interpretar conteúdos de mensagens, os dados coletados serão preparados de acordo com as cinco etapas propostas por Moraes (1999): preparação das informações; transformação do conteúdo em unidades; categorização das unidades em categorias; descrição; interpretação. As cinco etapas estão apresentadas na figura 12 com uma de acordo as atividades que serão desenvolvidas durante o processo de análise dos dados.

Figura 12: Etapas da análise de conteúdo



Fonte: elaborado pelo autor com base em Moraes (1999).

A preparação dos dados consiste em identificar as informações que são pertinentes e relevantes para a análise de acordo com os objetivos da pesquisa. Em seguida, passa-se a definir as unidades de análise, também denominada como “unidade de registro” ou “unidade de significado” (MORAES, 1999). A unidade de análise é o elemento unitário de conteúdo a ser submetido posteriormente à classificação (MORAES, 1999).

A categorização classificará essas unidades de análise de acordo com a semelhança ou por analogia, segundo Moraes (1999), o processo de categorização é uma das etapas mais criativas da análise de conteúdo, mas deve obedecer a critérios, que podem ser: a) Critérios semânticos: originam categorias temáticas; b) Critérios

sintáticos: definem categoria a partir de verbos, adjetivos, substantivos etc; c) Critérios léxicos: enfatizam as palavras e seus sentidos ou focalizam em problemas de linguagem.

Moraes (1999) destaca que o momento da descrição é fundamental na análise de conteúdo, pois expressa os significados captados e percebidos nas mensagens analisadas auxiliando na interpretação dos conteúdos indo além da simples leitura dos dados levantados.

E por fim, a interpretação dos dados que visa ir além da simples descrição dos dados, procurando atingir uma compreensão mais aprofundada do conteúdo das mensagens.

Diante do que Moraes (1999) apresentou a respeito da análise de conteúdo, entende-se que é um procedimento de análise de dados que possibilita o atendimento de inúmeras necessidades dessa pesquisa, já colocadas nos objetivos.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo está dividido em duas partes. A primeira apresenta o diagnóstico da empresa estudada em relação à sua estratégia e ferramentas de gestão a partir da entrevista realizada com um dos gestores da organização; e a segunda destacará o exercício desenvolvido pelos gestores da empresa e o designer convidado conforme a atividade prática.

O quadro 1 apresenta as categorias de acordo com os dados que foram coletados durante a entrevista inicial e os exercícios.

Quadro 1: Apresentação e descrição das categorias de análise

Fase	Categoria	Descrição	Subcategoria
4.1 Diagnóstico da empresa	4.1.1 Estratégia	Envolve as informações sobre como se dá o processo de estratégia na empresa, assim como a identificação de qual é a estratégia da instituição.	<i>Estratégia adotada</i>
			<i>Aprendizagem organizacional</i>
			<i>Cultura organizacional</i>
	4.1.2 Lacunas	Envolve a identificação de lacunas em relação ao processo da estratégia na organização.	<i>Falta de clareza</i>
			<i>Planejamento e execução</i>
	4.1.3 Ferramentas de Gestão	Envolve a identificação das ferramentas de gestão utilizadas pela empresa e suas contribuições no âmbito da estratégia.	<i>Tipos de ferramentas</i>
<i>Aplicabilidade das ferramentas</i>			
4.2 Exercício na perspectiva do Design Estratégico	4.2.1 Atores	Envolve as características individuais, percepções e julgamentos dos participantes no processo projetual	<i>Experiências profissionais</i>
			<i>Características Individuais</i>
	4.2.2 Performance	Envolve a forma como a dinâmica ocorreu em relação aos exercícios realizados.	<i>Contínuo/inesperado</i>
			<i>Obstáculos</i>
			<i>Facilitadores</i>
			<i>Percepções e Julgamentos</i>
	4.2.3 Aprendizagem	Envolve a aprendizagem resultante do processo de construção desenvolvido durante a utilização das ferramentas na atividade prática.	<i>Plano</i>
			<i>Criação</i>
			<i>Avaliação</i>

Fonte: Elaborado pelo autor

A categoria atores envolve a identificação de características e experiências individuais dos participantes durante o exercício. Ela apresenta informações sobre como os participantes reagiram e lidaram com problema proposto pelo briefing. Para tal, a categoria atores foi dividida em subcategorias de análise, cujo objetivo, busca apresentar os relatos dos participantes em relação às suas limitações, habilidades e atitudes durante a atividade prática.

A categoria performance abordará os aspectos do processo e desenvolvimento das tarefas e funções dos participantes em cada exercício. Esta categoria está dividida em seis subcategorias que irão apontar os relatos dos participantes quanto aos obstáculos e facilitadores; os julgamentos e percepções dos participantes em cada atividade; a organização e as etapas que foram definidas para o desenvolvimento de cada exercício e, por fim, a subcategoria contínuo/inesperado que apresentará os relatos sobre o processo e suas surpresas.

A categoria aprendizagem apresenta evidências da construção de conhecimento obtida pelos participantes ao longo de cada exercício. Esta categoria está dividida em três subcategorias de análise: Plano, criação e avaliação. A subcategoria plano demonstra a aprendizagem obtida nos exercícios para determinar as escolhas de planejamento e encaminhamento das etapas de projeto. A subcategoria criação aborda a forma como o processo foi conduzido e como ideias foram construídas. E por fim, a subcategoria avaliação apresenta as considerações feitas pelos participantes em relação ao processo de aprendizagem adquirido ao longo dos exercícios.

4.1 DIAGNÓSTICO DA EMPRESA

Os resultados desta fase apontam para o diagnóstico da empresa em relação aos dados coletados na entrevista em profundidade com um dos sócios-diretores. A entrevista utilizou o questionário disponível no Apêndice B deste trabalho. As categorias identificadas para análise foram: a estratégia da organização, as lacunas existentes entre o planejado e o realizado e as ferramentas de gestão adotadas pela empresa para tomada de decisão.

4.1.1 Estratégia

A categoria estratégia aborda as formas como a empresa atua, interna e externamente, em relação a sua cultura e estrutura organizacional. De acordo com a entrevista realizada com o gestor administrativo da empresa KAHTRA, a organização tinha como missão proporcionar economia de energia aos seus clientes, porém, reformularam sua missão por entender que o foco não era economia de energia, mas sim proporcionar momentos de satisfação ao cliente com o uso de seu produto, promovendo praticidade em ocasiões de convívio coletivo.

“Quando a gente começou a empresa, [nossa missão] era proporcionar uma economia de energia para o cliente comercial e industrial no gelar as bebidas, na gestão de estoque de bebidas refrigeradas. Então a nossa missão acabou se tornando: proporcionar melhor experiência [...] e que facilitem a vida do cliente em relação aos momentos de lazer.”

A empresa busca manter seus clientes sempre satisfeitos, pois entende que a insatisfação pode refletir na marca do produto e gerar marketing negativo para a organização. Desta forma, intensifica o atendimento orientando e ouvindo todos os clientes descontentes com a aquisição do produto.

“A gente garante para o cliente que se ele não está satisfeito com o produto, a gente dá todo o suporte para que não menosprezar a marca. Para não desvalorizar a marca, a gente trata o cliente bem, mesmo que ele diga: não gostei do produto, não foi do meu agrado, porém fui bem atendido e voltarei a fazer negócio com eles.”

Além da preocupação com o atendimento, a empresa adota uma estratégia de aproximação com o cliente onde busca identificar os perfis de consumidores e em quais ocasiões de entretenimento utilizam o produto. Os mecanismos utilizados para obter essa aproximação e coletar informações são feitas por meio de pesquisas de satisfação e um blog com assuntos elaborados a partir de feedbacks na página do *Facebook* e site do produto. Com esta estratégia é possível elaborar anúncios e criar conteúdos específicos para os consumidores.

“A gente consegue se aproximar do cliente, mandar e-mail para eles com pesquisas de satisfação, pesquisas de uso para entender como

ele usa [o produto]... A gente usa bastante as redes sociais para estimular o cliente, dentro da embalagem, tipo, compartilhe sua alegria nas redes sociais utilizando a hashtag (#) Pydeflash⁵. Porque daí a gente consegue mapear exatamente quais são os perfis de consumidores, otimizar os anúncios... a gente conseguiu também criar conteúdos, hoje uma das nossas ferramentas de aproximação com o cliente é um blog que a gente fala de culinária, fala de cervejas especiais, fala de entretenimento.”

A empresa compreende que o tempo e os custos investidos são válidos para adequar o produto e criar uma relação ampla com o cliente que ultrapassa a simples venda de um produto e passe a ser interpretado como a aquisição de um conceito com significado. E com esta estratégia, a empresa consolida o cliente e ainda promove a melhor forma de marketing entre os consumidores, o “boca-a-boca”.

“Então a gente entende que a nossa estratégia de aproximação com o cliente, embora seja cara, seja um processo que demande tempo, e grande investimento, é a estratégia mais adequada para tornar o produto, mais do que o produto, a marca com perenidade para seguir no mercado. Então esta estratégia de se aproximar do cliente, faz com que e acabe comprando o pacote que vem atrelado ao produto que oferecemos. Ele se sente tão acolhido com esse pacote, não só com o produto que ele faz questão de levar para o churrasco, para o trabalho e mostrar para seus amigos e contar da sua experiência. O cliente vira um advogado da marca. Então a gente vê que essa estratégia é boa porque a gente tem muitas vendas residuais, ou seja, vendas que surgem através de indicações de amigos.”

Atualmente a empresa realiza a venda do produto apenas pela internet. Com objetivo de ampliar a visibilidade da marca, pretendem introduzir seus produtos em pontos de venda, como gondolas de supermercados, lojas de conveniência e de departamentos para que os clientes realizem testes de usabilidade do produto. De acordo com o entrevistado, esta estratégia visa demonstrar ao cliente que o produto é efetivo na função que desempenha.

“Então nossa estratégia em paralelo a essa do atendimento exclusivo é trabalhar com os pontos de venda. Então todos os pontos de venda físicos que comprarem nosso produto a partir de agora, outubro/novembro [2015], vão receber um kit de ponto de [...] para poder fazer a demonstração [...] para o consumidor. Porque as pessoas ainda têm muito a questão de achar que o produto não funciona, se realmente é efetivo. E tendo essa estratégia do

⁵ Pydeflash – nome fictício dado ao produto comercializado pela empresa Kahdra.

consumidor poder experimentar o funcionamento do produto, a venda acaba se tornando mais natural.”

A empresa KAHDRA, por estar localizada no Tecnosinos, em um parque tecnológico do sul do Brasil, usufrui do fácil acesso com a Universidade (Unisinos). Atualmente, a Unisinos apoia a empresa disponibilizando sua infraestrutura e *know-how* para desenvolver e aperfeiçoar projetos inovadores. Esta relação oportuniza que a empresa divulgue seus produtos em feiras e eventos promovidos pela universidade, possibilitando maior notoriedade aos negócios.

“Hoje o nosso principal apoiador é a Universidade. Pois além do espaço físico, a universidade é fundamental para o nosso negócio em relação à aliança com o marketing, porque nosso produto nasceu em uma sala de aula da Unisinos, com apoio e incentivo do professor. Então, estamos sempre participando de eventos da Unisinos, usando muito o selo Unisinos no nosso produto. Isso nos dá uma facilidade e trânsito muito grande em mídias, em oportunidades de feiras... isso tem nos ajudado bastante porque nossa barreira técnica já passou, pois o produto já está lançado, em nosso desafio comercial a universidade está sendo primordial nesta questão. Utilizamos alguns laboratórios para desenvolver vídeos, animações, estúdios de gravação, equipamento de filmagem, e até os próprios alunos que acabam fazendo alguma filmagem ou edição. Na engenharia elétrica a gente acaba fazendo testes para tecnologias para projetos futuros, em relação ao uso de pessoal e laboratórios, estamos muito bem atendidos pela universidade. Neste ponto está sendo ótimo!”

Por se tratar de uma *startup*, a empresa é constituída por uma estrutura organizacional flexível que permite aderir modelos alternativos de ambientes interativos que estimulam a criatividade e inovação. A empresa incentiva o processo de aprendizagem, abrindo espaço para sugestões de melhorias e novas ideias e apoia a participação de seus colaboradores em cursos e eventos relacionados ao negócio.

“Aa gente tenta [...] criar um ambiente descontraído, por mais que a gente tenha uma cultura herdada por outras experiências organizacionais mais sérias, com horário rigoroso, temos o horário flexível. Transmitimos essa flexibilidade para nossos parceiros. Então a gente tentou se despir dessa carapuça de empresa convencional e sempre deixamos bem claro que todas as ideias são bem-vindas. A gente está sempre aprendendo uns com os outros, não só nas questões profissionais como também nas questões pessoais, da vida e acaba crescendo bastante junto. A gente incentiva [a capacitação

profissional], lógico que dentro de um limite [recursos financeiros] né, dentro do que a gente está disponível a conseguir, para que ela se sinta prestigiada.”

Quanto ao processo de tomada de decisão, os sócios utilizam a matriz RACI para tornar as decisões mais dinâmicas e menos burocráticas. Entendem que as estratégias do negócio é a responsabilidade que cabe somente a eles, entretanto, os demais colaboradores são encorajados para contribuir com sugestões e ideias nos processos operacionais aos quais se envolvem o dia-a-dia.

“A gente usa a matriz RACI⁶ para tomada de decisão, isso dá um dinamismo na nossa tomada de decisão. Não é burocrático, a gente tenta fazer o mais rápido possível, mas a gente respeita isso para não atropelar a opinião de ninguém e todos serem levados em consideração. A decisão final é a única coisa que a gente toma sozinhos. São as decisões que tomamos que fica sobre nossa responsabilidade e exclusivamente nossa. Mas em reuniões, os outros funcionários têm total e livre acesso para nos ajudar. Inclusive na decisões do dia-a-dia, novos produtos, enfim, quando a gente está num momento de brainstorm, sempre são muito participativos e levamos muito em conta a opinião deles e de pessoas de fora eventualmente.”

Em síntese, as estratégias adotadas pela empresa estão alinhadas com sua missão. Com objetivo de proporcionar experiências agradáveis promovendo momentos de lazer e entretenimento dos consumidores de forma mais eficaz, a empresa se dedica ao atendimento com afinho e comprometimento pela satisfação de seus clientes. Além disso, a estratégia de aproximação demonstra a importância que a empresa visa transmitir aos seus clientes com a compra de um conceito e não simplesmente de um objeto. Com este objetivo, pretende expandir a comercialização do produto, hoje realizado somente pela web, para pontos de vendas físicos. As decisões e estratégias adotadas são construídas de forma colaborativa entre sócios e colaboradores. Essa estrutura busca proporcionar um ambiente que estimule a criatividade e motive seus colaborados

⁶ Matriz RACI: R: Responsável por executar uma atividade (o executor); A: Autoridade, quem deve responder pela atividade, o dono (apenas uma autoridade pode ser atribuída por atividade); C: Consultado, quem deve ser consultado e participar da decisão ou atividade no momento que for executada; I: Informado, quem deve receber a informação de que uma atividade foi executada.

na criação de novas ideias e se engajem em projetos ocupando os espaços que a organização, por ventura, poderá gerar.

4.1.2 Lacunas

Aa categoria lacunas busca identificar possíveis problemas ou dificuldades que a empresa enfrenta em relação ao seu negócio. Algumas destas dificuldades serão apresentadas a seguir.

Em relação aos investidores e parceiros, a empresa enfrentou alguns obstáculos para desenvolver o seu produto de maior sucesso. O alto custo para produção do produto levou a organização em busca de interessados em investir na ideia do produto. Com poucos recursos, o produto sofreu alterações nos materiais com objetivo de viabilizá-lo. Então a primeira remessa do produto ocorreu com um fornecedor chinês, pois foi mais vantajoso fabricá-lo no exterior.

“A gente começou a orçar questões de matriz e injeção e os valores passavam de meio milhão de reais. Então a gente começou a se assustar em inviabilizar o projeto. Foi patenteado antes de lançar no catarse⁷ para se proteger. Então teve essa queda em questões de design, mas a gente prezou pela ergonomia, por ser leve, por ser portátil, por ser bonito em relação a cores... Só que a gente teve que fazer um produto abaixo daquele que gostaríamos de oferecer para o cliente.

Visto isso, a dificuldade enfrentada pelos sócios destaca a necessidade de apoio por parte de instituições de fomento, investidores e da integração entre a universidade e empresas. Mesmo com esta barreira, a empresa conseguiu encontrar uma alternativa que fosse viável para tornar tangível seu projeto. A empresa KAHDRÁ situada em um parque tecnológico deveria receber incentivo e apoio mais intensivo. De acordo com o entrevistado, falta a integração entre as empresas do parque tecnológico, inviabilizando assim, qualquer contato para parcerias comerciais e estratégicas.

“O que não ocorre é uma integração com as outras empresas do próprio TECNOSINOS, pois as empresas desconhecem as outras empresas existentes na incubadora. Falta uma integração entre as empresas do polo tecnológico para que as empresas possam

⁷ CATARSE – Plataforma de *crowdfunding*, ou financiamento coletivo, do Brasil.
Fonte: <https://www.catarse.me/>

conhecer o trabalho um do outro, e aproveitar os contatos que podem ser gerados dessa rede de empresas incubadas. Propor estratégias comerciais e promover pesquisas.”

A empresa efetua suas vendas apenas pela internet. É uma maneira acessível de comercializar o produto sem operar com os custos de uma loja física. Entretanto, os gestores identificaram que os clientes gostariam de testar o produto antes de adquiri-lo. Essa necessidade surgiu a partir de feedbacks recebidos em atendimentos feitos pelo telefone, Facebook, e no site de divulgação do produto.

“Hoje o site é o nosso principal canal de vendas. A ideia é ter o produto nas prateleiras das redes de supermercados, postos de conveniência, enfim... mas é muito complicado você colocar o produto na prateleira sem que as pessoas possam testar. Senão vira só mais um produto. O cliente pensa duas vezes antes de gastar o dinheiro em uma coisa que ele não tem confiança, que não tem credibilidade, e com alguma coisa que ele não veja uma funcionalidade realmente interessante. Então a gente perde muito cliente por causa disso, porque o nosso produto tem um valor de venda de R\$ 99,00 pelo site e é um valor relativamente alto, perto de outras conveniências.”

A necessidade gerada pelos feedbacks leva a empresa em readequar sua estratégia e ampliar a comercialização do produto em estabelecimentos com o objetivo de ampliar mercado fidelizando os clientes.

A inexperiência com assuntos específicos de um novo negócio provoca erros de processo e até prejuízos à empresa. No entanto, faz parte do processo de aprendizagem organizacional, o qual gerará *know-how* para preparar a empresa para enfrentar novos desafios. Entretanto, a decisão equivocada dos gestores gerou uma experiência constrangedora e insatisfatória em sua primeira ação de marketing.

Tivemos um erro bem grande em uma ação de marketing. A gente não tinha noção, não tinha estudado quem era nosso cliente. A gente não tinha onde armazenar todas as latas de bebida e deixamos no carro e fez 50 graus de temperatura dentro do carro e estourou lata por todos os lados... No dia deu vontade de fechar a empresa, mas hoje entendemos que a demonstração não pode ser algo tão invasiva. A gente também já tentou contratar empresas para fazer fotos do produto e cobravam valores absurdos, prometendo mundos e fundos e entregavam um trabalho bem aquém daquele que a gente esperava. Então a gente entende que se é para fazer bem feito, faça você mesmo! Então estamos errando bastante e aprendendo bastante.

Com certeza este episódio serviu como aprendizado, porém a lacuna ainda persiste, pois a empresa apresenta carências em determinadas áreas do negócio. Por se tratar de uma *startup*, muitas funções são absorvidas pelos gestores da empresa, o que acarreta na falta de conhecimento sobre especificidades do negócio que ainda não consolidou seus produtos no mercado.

4.1.3 Ferramentas de Gestão

A categoria ‘ferramentas de gestão’ apresenta os mecanismos que a empresa utiliza para gerenciar seu negócio. De acordo com o entrevistado, as ferramentas utilizadas atendem às necessidades da empresa, por ser uma *startup*, sua estrutura é pequena e não tão complexa, facilitando a gestão com os recursos disponíveis até o momento.

“Utilizamos softwares de gestão para questões de produção e despacho. Utilizamos uma ferramenta própria para armazenamento de informação comercial. Temos outro software que é como se fosse nosso dashboard [painel de bordo]. Ali estão todas as nossas informações de todas as áreas, de todo o negócio onde a gente consegue ver nossos indicadores de produtividade, onde a gente pode ver como estamos em relação a nossa meta de vendas, meta financeira, meta de geração de conteúdo. A gente usa alguns OKRs [sigla para Objectives and Key Results], o espinha de peixe [Diagrama de Ishikawa], a gente tenta fazer o customer development que é uma ferramenta para criação de produtos... então utilizamos ferramentas dinâmicas para o negócio.”

As ferramentas citadas se preocupam em gerar dados como indicadores de produtividade. Não foi identificado a existência de mecanismos para identificação de tendências. Mesmo no relato do erro na ação de marketing, trata-se apenas de uma estratégia de prospecção. A tomada de decisão ocorre por meio de métodos rígidos e sistêmicos, demonstrando o potencial espaço para inserção do design estratégico e suas ferramentas.

A gestão operacional e administrativa utiliza ferramentas que solucionam as demandas existentes e geram dados para subsidiar a tomada de decisão dos gestores. Entretanto, existe a carência por ferramentas que promovam a criatividade e inovação no desenvolvimento de novos produtos e na coleta de informações relacionadas ao negócio.

4.2 EXERCÍCIO NA PERSPECTIVA DO DESIGN ESTRATÉGICO

Os dados apresentados neste capítulo se basearam no material gerado durante os exercícios: fotos, vídeos, áudios e anotações do diário de campo do pesquisador.

A coleta de dados ocorreu, inicialmente, em três encontros de aproximadamente quatro horas cada. Após a realização do terceiro exercício, foi realizado mais um encontro para complementar os exercícios anteriores, totalizando quatro encontros. Estes encontros foram realizados no mês de novembro, no Tecnosinos em São Leopoldo/RS, com os sócios-diretores da empresa KAHDRA. Conforme já destacado no capítulo 3, cada encontro tinha um objetivo a ser atingido de acordo com o briefing apresentado aos participantes.

A organização dos exercícios seguiu o fluxo de etapas conforme disponível no Apêndice D deste trabalho. Este processo propõe três exercícios compostos por ciclos abertos que possibilitam aplicar as ferramentas de design. Por se tratar de ciclos abertos, existe a possibilidade de utilizar diversas ferramentas e testá-las nos exercícios para obter o maior número de informações sobre o projeto. Este processo adota etapas que não são rígidas, porém foi inspirado na estruturada do livro 101 Methods of Design.

Depois de definida as etapas para os exercícios, foram elaboradas trinta e três cartas contendo ferramentas de design do livro Universal Methods of Design dos autores Bella Martin e Bruce Hanington (2012). O critério de seleção das ferramentas considerou apenas aquelas que seriam mais favoráveis para utilização nos exercícios, observando o tempo disponível e os objetivos de cada ciclo. Este livro foi adotado por abordar as ferramentas de forma ilustrativa e descritiva, sem defini-las em um modelo específico para aplicação. Todas as ferramentas selecionadas estão disponíveis no Apêndice E deste trabalho.

Os participantes se encontraram na sala de reuniões no prédio da UNITEC para a realização dos exercícios. Com o intuito de apresentar os exercícios realizados, será feita uma breve descrição dos acontecimentos e etapas desenvolvidas pelos participantes ao longo de cada exercício.

Antes do iniciar o exercício 1, foi solicitado que os participantes se apresentassem falando sobre sua área de atuação profissional e formação

acadêmica. Após as apresentações, o pesquisador explicou brevemente quais seriam os objetivos de cada exercício e passou a discutir sobre o *briefing* – disponível no Apêndice C – que havia sido enviado anteriormente aos participantes. O briefing apresentou o tema principal que buscava identificar como empresas desenvolvem, criam e inovam produtos/serviços nunca antes imaginados pelos consumidores; disponibilizou as etapas e objetivos esperados para cada exercício e trouxe alguns cases de inovações que impactaram significativamente na vida dos usuários.

A partir disso, o pesquisador apresentou as cartas elaboradas com as ferramentas de design (retiradas do livro 101 Methods of Design) a serem utilizadas nos exercícios. As cartas com as ferramentas foram separadas por cores de acordo com a indicação de uso para cada exercício, no entanto, a cor não restringia a aplicação da ferramenta em outro exercício, pois trata-se apenas de indicativo de uso de acordo com os objetivos definidos naquele ciclo. As cartas foram divididas da seguinte forma de acordo com a indicação de uso: vermelho para uso no exercício 1, verde para o exercício 2, azul para o exercício 3 e a lilás que poderia ser utilizada como coringa, ou seja, poderia ser utilizada em qualquer exercício. Foi ressaltado pelo pesquisador que os participantes poderiam utilizar quantas ferramentas considerassem pertinentes. Concluída esta parte introdutória, os participantes passaram a trabalhar no exercício 1.

O exercício 1 (E1), teve como objetivo planejar e definir parâmetros com intuito de identificar sinais do contexto. Por sinais, entende-se toda informação que seja pertinente ao contexto como, por exemplo, consumidores, tecnologia, aspectos culturais, aspectos políticos, sociais e econômicos, etc. Neste exercício, os participantes foram introduzidos em um desafio que apresentava novas ferramentas e materiais utilizados pelo Design Estratégico na elaboração de estratégias e apoio à tomada de decisão.

Após as orientações os participantes começaram a discutir sobre a forma que iriam identificar sinais do contexto. Inicialmente começaram a se apropriar das funções das ferramentas com auxílio e orientação do designer. Algumas estratégias foram definidas a partir da escolha de algumas ferramentas, avaliando o tempo que teriam para execução.

As ferramentas escolhidas foram: Moodboard, Organizadores Gráficos de Brainstorm, Observação e Colagem. Em seguida começaram a discutir sobre

Quadro 2: Sinais identificados no E1.

Saúde	Sócio-político-Ambiental	Cotidiano
Alimentação saudável	Locomoção – bicicletas	Organizar caronas
Estrutura Fitness	Reformular Voz do Brasil	Desconectar tecnológico
Remédios	Enchentes	Despertar – café da manhã
Esportes	Energia sustentável	Central de serviços

Fonte: Elaborado pelo autor

Para encerrar foi realizado um grupo focal para discutir sobre o processo desenvolvido durante todo o exercício.

O exercício 2 (E2) teve como proposta gerar conceitos, insights e definir estratégias com base nas variáveis e informações já coletadas no E1. Neste exercício, os participantes buscaram identificar oportunidades para novas ideias e projetos. A primeira ação dos participantes foi rever as ferramentas disponíveis e avaliar quais delas seriam mais adequadas para realização da tarefa. Então retomaram os sinais identificados e discutiram as possíveis ideias que surgiam das reflexões feitas sobre as imagens escolhidas.

A partir disso, definiram quatro pontos que consideraram relevantes para entrevistar pessoas nos corredores do prédio, que foram os seguintes: (a) readequar a forma como o programa Voz do Brasil é transmitido atualmente para que seja mais receptivo aos ouvintes; b) simulador de moto para desenvolver equipamentos de segurança e orientações de queda; c) sinalizações temáticas para auxiliar os usuários de estacionamentos na localização de seus veículos e; d) jardim comunitário para cultivo de hortaliças e temperos frescos para consumo diário para explorar as potenciais possibilidades de insights para novos negócios. Os gestores chegaram a soluções pontuais, isso demonstra a dificuldade que enfrentaram para pensar estrategicamente. O que eles tinham como resultado esperado era identificar insights que levassem a algo semelhante ao Pydeflash.

Os participantes receberam os feedbacks dos entrevistados e identificaram que a proposta do jardim comunitário foi a mais receptiva por incentivar a troca de alimentos, estimular o cultivo e a busca por qualidade de vida. Diante disso, aprofundaram a discussão sobre o tema e apontaram outros aspectos como a alimentação saudável por consumo de alimentos orgânicos

sem uso de agrotóxicos, a comodidade em receber os produtos frescos em sua residência e a praticidade no pedido, que poderia ser feito por meio de um aplicativo no celular direto no produtor.

A escolha do jardim comunitário evoluiu para uma cooperativa de venda de produtos orgânicos, isso porque identificaram que seria difícil implantar este tipo de jardim comunitário em condomínios por falta de espaço dedicado exclusivamente para este fim. Desta forma, identificaram que a cooperativa seria mais atrativa se aproximasse o produtor rural do consumidor final, em uma espécie de feira orgânica com entrega dos produtos nas residências dos consumidores. A construção do Storyboard apresentou como o serviço desta cooperativa iria funcionar, conforme ilustrado na figura 14.

Figura 14: Construção do Storyboard

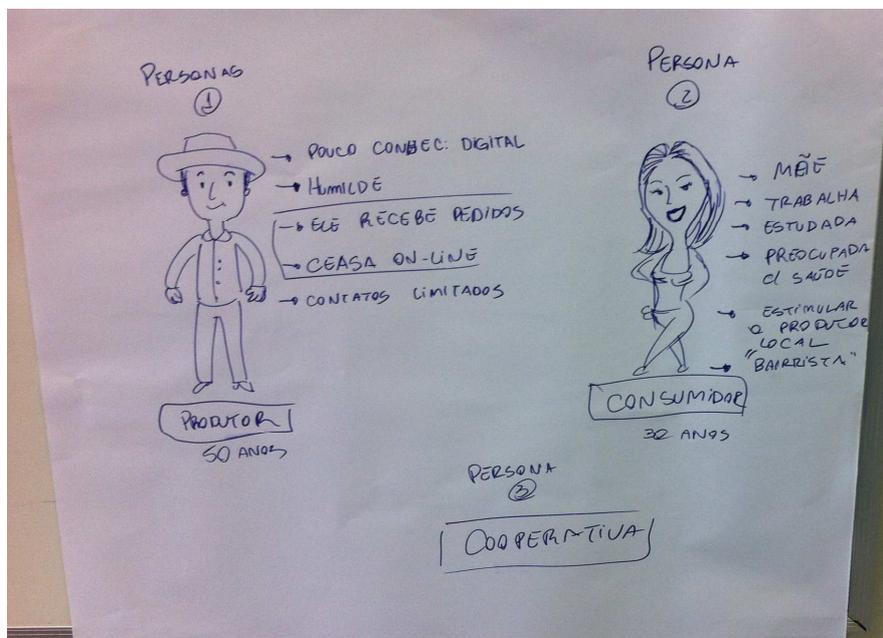


Fonte: Autor

Em seguida, utilizaram a ferramenta personas para identificar e caracterizar os potenciais usuários deste conceito. De acordo com a figura 15, foram construídas as personas do produtor, do consumidor e da cooperativa. A ferramenta personas descreve em detalhes os principais aspectos da situação de vida, metas e comportamentos de um indivíduo para construção de cenários de testes e auxiliar a comunicação em design. Como por exemplo, a persona 1 – na perspectiva do produtor, caracterizado como humilde, na faixa dos 50 anos, pouco conectado a tecnologias, envolvido em uma rede de limitada de contatos. A persona 2 foi definida com as características do indivíduo que está preocupado

com a saúde, mulher, mãe, na faixa de 30 anos, estudante, trabalhadora e adota hábitos que valorizam o comércio local. E por fim a persona 3 que foi denominada como a cooperativa, pessoa jurídica que intermediará a relação entre a persona 1 e 2.

Figura 15: Identificação das Personas



Fonte: Autor

Com o término das atividades, os participantes foram encaminhados para a realização do grupo focal para discutir sobre a dinâmica do exercício.

O exercício 3 (E3) sofreu uma interferência por parte do pesquisador, cujo objetivo, foi tornar sua execução mais compreensível ao grupo. No entanto, o resultado não foi como o esperado, e isso causou certo desconforto aos participantes em relação aos planos que já haviam traçado para esta etapa da tarefa. O objetivo deste exercício era criar cenários/protótipos, obter feedbacks, avaliar os conceitos e definir estratégias. Os participantes discutiram sobre a sugestão proposta para a realização do exercício, porém, levaram tempo para assimilar e compreender o objetivo a ser atingido.

Em função da interferência, os participantes resolveram mudar os planos que haviam definido, decidiram reavaliar a forma de execução do exercício 3. Os planos eram testar e validar a ideia da cooperativa, entretanto, o grupo decidiu elaborar um mapa de polaridades identificando quatro cenários possíveis. O mapa foi construído a partir de imagens de revistas escolhidas pelos

participantes, formando os cenários segundo às polaridades selecionadas: 1) Urbano/slow - Cenário onde os indivíduos buscam realizar atividades que promovam prazer e lazer em ambientes urbanos; 2) Urbano/fast – Cenário em que o mercado é dinâmico, conectado e rápido nos centros urbanos; 3) Não-urbano/slow – Cenário onde as pessoas buscam por natureza e tranquilidade distante de cidades; 4) Não-urbano/fast – Cenário onde as pessoas encontram facilidades e produtos que não são produzidos da mesma forma como no urbano. A figura 16 demonstra o mapa de polaridades com os quatro cenários idealizados pelo grupo.

Figura 16: Mapa de polaridades e construção de Cenários



Fonte: Autor

Com a finalização do mapa de polaridades, o grupo resolveu utilizar a ferramenta pesquisa avaliativa, abordando pessoas, conforme demonstra a figura 17, no campus da Unisinos em São Leopoldo para identificar e avaliar os cenários.

As abordagens tinham como objetivo identificar qual quadrante do mapa o indivíduo estava inserido, além disso, foi questionado aos entrevistados se estavam satisfeitos com o quadrante que se identificavam, caso negativo, qual seria o quadrante do mapa que gostariam de estar. Com isso, os participantes conseguiriam avaliar qual dos possíveis cenários teriam maior potencial para elaborar produtos de acordo com os sinais e *insights* gerados nos exercícios 1 e 2.

Figura 17: Abordagens de campo sobre cenários



Fonte: Autor

As abordagens realizadas geraram resultados que foram bastante variados. O público abordado, em sua maioria, era composto por jovens entre 18 e 28 anos, funcionários de empresas instaladas dentro do parque tecnológico e alunos de graduação da Unisinos.

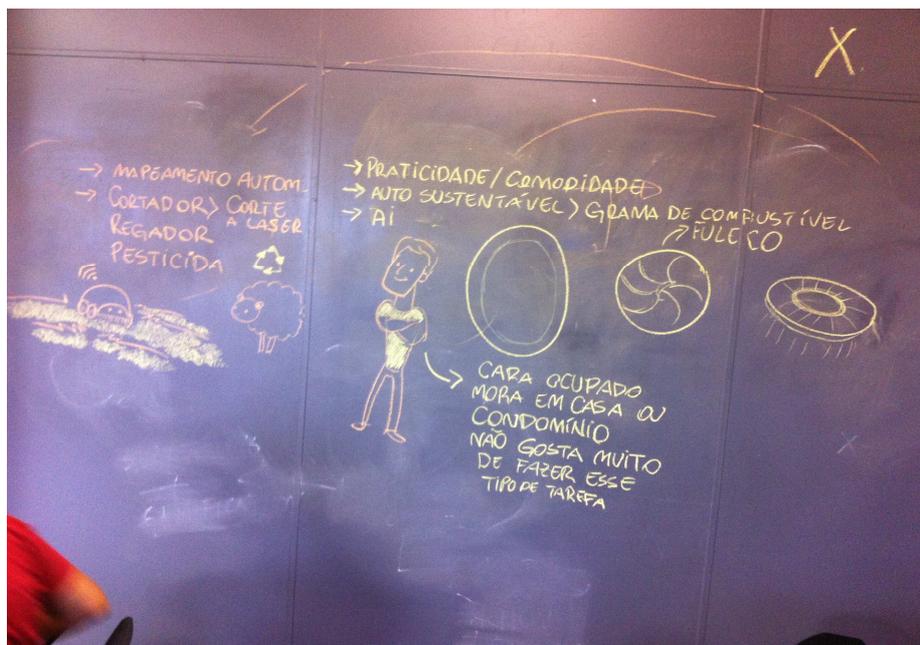
Concluída a fase das abordagens, o grupo avaliou e tabulou os resultados. Foram 19 abordagens no total, os resultados não foram conclusivos a ponto de utilizar os dados mensurados para tomada de decisão quanto a algum cenário. Entretanto, a experiência foi considerada positiva pelos participantes, pois o fato de abordar pessoas aleatoriamente demonstrou que é possível aplicar esta estratégia em projetos posteriores para obter resultados rápidos para avaliação de novas ideias e oportunidades.

No último exercício (E4), chamado de “Dia da Decisão”, o objetivo foi proporcionar aos participantes a oportunidade para que pudessem tomar decisões em relação aos resultados que obtiveram durante a realização dos exercícios 1, 2 e 3. Nesta ocasião, os participantes ficaram livres para retomar algum dos exercícios realizados e testar alguma ideia, rever os resultados de algum exercício a fim de utilizar outras ferramentas ou até mesmo propor um novo fluxo de atividades ou ferramentas a ser construído posteriormente. De modo geral, a decisão do que seria feito e qual estratégia seria adotada, estava aberta e acessível aos participantes.

Os participantes regataram todo material que foi elaborado nos exercícios anteriores para decidir qual estratégia adotar diante dos resultados encontrados. Ao retomar o que foi construído ao longo dos três exercícios anteriores, os participantes discutiram sobre as ideias que surgiram e buscaram identificar um produto inovador. À medida que as ideias surgiam, consultavam na internet se existia algum produto ou serviço semelhante, assim poderiam descartar ou avançar na ideia do projeto. A forma como ocorreu a discussão foi constituída por uma espécie de *brainstorm*, identificando ideias e conceitos que pudessem auxiliar na resolução de problemas.

Depois de várias ideias e pesquisas, o grupo escolheu desenvolver um dispositivo sustentável para jardins, cujo objetivo era aparar gramados de residências, campos esportivos e clubes, conforme pode ser visto na figura 18.

Figura 18: Ideia de produto



Fonte: Autor

Após a elaboração da proposta deste dispositivo, o grupo percebeu que não realizou uma pesquisa para identificar a existência de algum produto semelhante. Com a realização da pesquisa, descobriram que a ideia, antes inovadora, não era novidade no mercado. Os participantes ficaram frustrados em falhar na pesquisa sobre a existência do produto, no entanto, a única inovação identificada na proposta foi o corte a laser. A função de corte a laser eliminaria a necessidade de troca ou manutenção das lâminas do aparador e melhoraria o

desempenho do corte de gramados sem necessidade de interromper a execução do serviço.

Encerrada a etapa prática, as atividades foram concluídas com o último grupo focal discutindo sobre todos os exercícios realizados e as experiências obtidas pelos participantes durante os encontros. É importante destacar que nenhum dos exercícios atribuiu qualquer tipo de restrição quanto ao uso de materiais, ou ao número de ferramentas ou ao local de realização das atividades.

Os dados apresentados a seguir, foram coletados nos grupos focais realizados ao término de cada exercício e foram categorizados de acordo com o quadro 1.

4.2.1 Categoria Atores

Quanto aos relatos dos participantes em relação a categoria atores, foi possível identificar que os gestores não estão habituados a trabalhar com situações abstratas. Sentem-se mais confortáveis em discutir e planejar projetos através da lógica. O fato que caracteriza isso pode estar ligado ao perfil dos profissionais, pois não lidam com o pensamento abstrato, conforme relato dos gestores.

G2 – “Exatamente! Nossa origem é muito técnica [...] Quer dizer, não dá pra dizer que isso acontece em geral, mas com a gente é assim. (E1) [...] Eu fico pulando para o técnico... para o negócio... tá, mas como é que vai ser? Exatamente de que forma que ele funcionaria, no detalhe técnico... mesmo assim, eu acho que a gente vai dando pulos, procurando uma ideia de como isso ia funcionar e tentando visualizar essa coisa técnica... então a gente dá um pulo pra lá e pensa como ia funcionar, e volta... de repente repensa a ideia e tenta fazer de novo, assim de maneira rápida... só pensando... Meu conhecimento específico de determinados assuntos técnicos me diz que, eu não vou conseguir fazer isso agora... daí soma isso com eu não sentir o problema, eu não vou entrar nessa, entende? (E4)

G1 – “Acho que é um perfil nosso [...]” (E1)

A aparente necessidade de vincular suas decisões, apenas à aspectos técnicos, oferece limitações na capacidade criativa dos gestores. Segundo Schön (1983), o paradigma da racionalidade técnica dificulta a formação de profissionais nas profissões. Os indivíduos não são capazes de agir de forma totalmente racional devido a complexidade e dinamismo do mercado (SIMON,

1957). O fato de “pular do técnico para o negócio”, conforme destacado por G2, demonstra que a cognição, a intuição e os *insights*, são levados em consideração no processo decisório, mesmo que implicitamente, complementando a racionalidade humana. (EINSENHARDT; ZBARACKI, 1992).

A tomada de decisão estratégica é contingencial e complexa, influenciada diretamente por fatores como variabilidade do mercado, comportamento oportunístico, pressão de tempo, dentre outros. (EINSENHARDT; ZBARACKI, 1992). Todavia, é evidente que validações técnicas são importantes, entretanto, o Design Estratégico vem contribuir na formulação e no desenvolvimento das estratégias (ZURLO, 2010), e agregar valor às empresas. (CELASCHI; DESERTI, 2007).

A forma lógica de raciocinar dos gestores busca assegurar que os resultados sejam satisfatórios e sem prejuízos ou riscos à organização. Esta forma de pensar está baseada no modelo decisório racional da Economia Clássica, fundamentado no raciocínio técnico, em que o tomador de opinião se baseia na lógica e na objetividade para a resolução de problemas. Beuren (2000) explica que o modelo de decisão adotado pelo gestor irá depender do conjunto de variáveis envolvidas, do grau de controle sobre as variáveis, do nível de certeza associado à decisão, dos objetivos do decisor, entre outros.

Lógica, controle e certeza são características que os gestores estão acostumados a adotar em suas decisões. Diante de todas as variáveis de um problema, Simon (1969 *apud* Zurlo, 2010) explica que a racionalidade humana é limitada (HAMBRICK e MASON, 1984), ou seja, incapaz de avaliar e compreender todos os aspectos existentes em jogo para tomada de decisão. Porém, o design adota uma nova forma de pensar e raciocinar (CROSS, 2001) que propõe interpretar a complexidade, capturando dela estruturas de sentido, criando novos caminhos (ZURLO, 2010) que levem à inovações.

Quando questionados sobre a experiência obtida nos exercícios, os gestores comentaram que realizam um trabalho semelhante no dia-a-dia empresarial, no entanto, a forma como realizam pesquisas não segue um método preestabelecido e não confiam nos resultados encontrados:

G2 - “É essa falta de técnica de aplicar tudo. [...] então acaba sendo que, justamente [...] a gente não acredita, porque a gente não tem

embasamento teórico pra poder ter certeza do resultado que a gente chegou". (E1)

G1 - "O ponto [...] é, a gente ter um resultado qualificado que muitas vezes a gente faz um trabalho deste gênero, parecido, de pesquisa e tal, e não acredita no resultado. Porque a gente não acredita na nossa própria pesquisa. Então como a gente pode saber se está montando certo e vai dar resultados reais? (E1) [...] A gente não conhece bem a metodologia, a gente não sabe se a gente pode acreditar no resultado que a gente vai ter... A gente fica bem receoso... a gente fica com dúvida de nós mesmos..." (E4)

Diversas variáveis, tempo limitado, e os concorrentes fazem com que a tomada de decisão seja complexa, instável e arriscada (SIMON, 1979). Justamente por isso, a aplicabilidade de métodos e ferramentas habitualmente utilizados pelos gestores destaca a necessidade de outras técnicas e instrumentos que o design estratégico pode proporcionar a fim de garantir maior engajamento e segurança dos gestores na tomada de decisão.

O modelo mental dos gestores está voltado a controlar o negócio, conforme já comentado anteriormente, e suas decisões acabam visando inibir quaisquer tipos de riscos. Este modelo mental está relacionado com a cultura organizacional que, além de tentar reduzir os riscos, tenta reduzir as incertezas e aumenta o controle sobre ações e comportamentos (CHU e WOOD JR, 2008). Os gestores destacam que aspectos da cultura empresarial acabam definindo sua forma de criar e inovar, pois o uso de estruturas, ideias e modelos já determinados pela gestão acarretam na limitação de suas capacidades e habilidades.

G1 – "Uma coisa que estava pensando, é que aqui no Brasil tem uma cultura de montar, não desenvolver, então o que a gente faz? A gente pensa nas tecnologias que já tem pronta e que a gente pode fazer juntando elas." (E4)

O hábito de montar e não desenvolver produtos inovadores, conforme citado por G1, está ligada a traços culturais ligados ao formalismo e padronizações que criam atividades de controle, com grande quantidade de regras, normas e procedimentos que visam garantir segurança (BARROS e PRATES, 1996; MOTTA e ALCADIPANI, 1999). O condicionamento dos gestores ao determinismo cultural dentro das organizações apresenta lacunas que podem ser preenchidas pelo design estratégico. Algumas dessas lacunas

poderiam ser preenchidas pelo design por suas características voltadas à resolução de problemas, satisfação de necessidade e criação de algo novo e útil (FRIEDMAN, 2003). Nos exercícios realizados, situações equivalentes apareceram e corroboram com o relato anteriormente citado pelos gestores.

*G2 - “De fato, a gente pega muito pelo nosso pessoal, eu acho (E4) [...] às vezes a gente fica, isso e aquilo, qualquer ideia nova... discute... discute, mas sinceramente a gente já tem o perfil de **construir uma coisa meio pré-determinada** [grifo meu]. (E2) Acredito que esse negócio da gente estar acostumado, habituado a montar as coisas, talvez venha um pouco do que a gente faz com o Pydeflash [produto comercializado pela empresa]. A gente sentiu: [...] bem difícil tu criar um produto do zero e olha que eu tô falando de peças plásticas... tipo não é nada inovador de fato [...] **a gente parte sempre de alguma coisa pronta para ser montada** [grifo meu], justamente pelos problemas, pensando assim, como negócio, porque tende a ser muito mais caro, muito mais difícil, é uma aposta grande desenvolver o problema... (E4)*

G1 - “É mais fácil se apaixonar por uma ideia e seguir com ela, independente dos resultados.” (E2)

Percebe-se que os gestores (G1 e G2) enfrentam dificuldades para inovar com a ausência de modelos pré-determinados. Para não expor risco aos negócios, os gestores acabam adotando modelos e ideias já consolidadas pelo mercado para desenvolvimento de seus produtos, gerando apenas inovações incrementais.

Os modelos adotados pelas empresas, em sua maioria, estão bastante focados na lógica de planejar através de metodologias padronizadas (MAURI, 1996). A escolha por este tipo de decisão é conservadora, e conseqüentemente, não impulsiona a empresa para inovações radicais. Uma forma de romper com o uso de modelos e procedimentos já definidos, seria adotar a forma de raciocinar do design para ultrapassar os vícios culturais e organizacionais. Ou ainda, poderia ser amenizada com o uso das ferramentas de design, pois no processo de design não existe um padrão fechado de raciocínio para conectar as necessidades, exigências e intenções como, por exemplo, a forma de um artefato e um modo de uso (DORST, 1984). Zurlo (2010) reforça que o design estratégico é um sistema aberto que inclui diversos pontos de vista, modelos interpretativos articulados, e várias disciplinas, onde o objetivo é produzir soluções claras de inovação. (MERONI, 2008).

Além disso, a tendência dos gestores em contornar o problema em vez de resolvê-lo é demasiadamente redundante. Contornar o problema, não resolve os impactos que continuarão a surgir dele no futuro. É importante que as dificuldades enfrentadas por uma pequena empresa auxiliem na identificação de cenários com intuito de solucionar o problema e favorecer os negócios. Os problemas enfrentados estão ligados ao negócio e, normalmente, são proporcionais ao porte da organização. Desta forma, resolver o problema de qualquer forma, conforme destacado no relato do G2, não parece ser o mais adequado.

*G2 - “Então, essa organização toda é custo dentro da empresa, não só em grana, mas é trabalho, organização, é mais coisa para se trabalhar e sinto que pelo menos na situação que a gente tá hoje, que isso é o grande motivo da gente não tentar desenvolver algo completamente do zero, **é gente tentar resolver ele de qualquer forma com o que a gente tem (grifo meu)**... mais rápido e mais barato possível é o que gente tenta fazer, é sempre o primeiro passo. (E4) Quando chega uma coisa que acaba realmente se tornando um problema e a gente tem fazer alguma coisa do zero, **a gente para ou não desenvolve ou dá outra volta para não ter aquele problema, porque a gente não teria a capacidade de fazer isso (grifo meu) hoje.**” (E4)*

O Design Estratégico trata tanto sobre a criação ou identificação do problema (o que) quanto a forma de resolvê-lo (como). A questão não está focada somente em resolver o problema, mas principalmente, abrir novas questões antes de tentar entender como resolvê-las. Isto é, saber o que e não só saber como: é sobre o que fazer com o que está disponível (ZURLO, 1999 *apud* MERONI, 2008). As ferramentas de design são utilizadas justamente para auxiliar na compreensão e resolução destes problemas.

Além disso, os gestores compartilharam, por experiência profissional, que enfrentam dificuldades quanto à identificação dos clientes potenciais para o negócio a fim de comercializar o seu produto. Os recursos e ferramentas utilizados em sua experiência empresarial auxiliam até certo ponto, mas não ajudam na visualização e identificação dos consumidores, dificultando a assertividade na tomada de decisões pelos gestores.

G2 - “[...] na realidade é uma grande dificuldade que a gente tem hoje, é enxergar exatamente qual que é nosso público, como marca, enfim... quem especificamente é nosso público e aí montar uma

“pessoa assim [estão falando da ferramenta personas]... a gente montou algumas, e é super complicado de garantir que são elas mesmo.” (E2)

Muitas vezes o gestor tem dificuldade para visualizar o cenário, recurso chave no mundo dos negócios para materialização tangível das consequências de suas escolhas e decisões. (CAUTELA e ZURLO, 2006). Neste sentido, as ferramentas de design podem corroborar para visualizar futuros possíveis, permitindo compreender, com maior precisão, os quadros de referência culturais (*framework*), identificando exigências tácitas e não expressas das pessoas, que muitas vezes podem ser convertidas em oportunidades para a inovação. (ZURLO, 2010).

A dificuldade no processo para criação de novos produtos é perceptível pelos próprios gestores. A identificação de pequenas modificações no produto da empresa, como por exemplo, a embalagem e a cor de uma borracha do Pydeflash levou mais de um ano para ser colocada em prática, além disso, os investidores cobram por novos projetos da empresa.

G2 - “É interessante ver que igual a gente demorou um ano para fazer isso [se refere a outras opções de cores do produto]. E os investidores que a gente tem, uma das maiores queixas deles são que a gente não está trabalhando em projeto para o futuro” (E4)

G1 - “Cara, basicamente know-how, porque a gente não sabia que pintando [se refere a outras opções de cores do produto] a gente ia conseguir vender mais...” (E4)

Quando questionados sobre como ocorreu a escolha da embalagem e da cor do produto, os gestores responderam que a decisão ocorreu a partir do gosto dos próprios gestores. Pesquisas foram realizadas, porém a decisão que prevaleceu, levou em consideração apenas o desejo dos próprios gestores.

G2 - “A gente fez isso com as cores do Pydeflash e que cor que a gente acabou fazendo? Era umas borrachas preta... tipo a gente escolheu... fez cores. A nova [embalagem] foi feita com base nas coisas que a gente não queria naquela e tentando transmitir uma coisa mais alegre também. [Então não foi consultado aos consumidores?] Essa é uma coisa bem engraçada! Não! O que a gente consultou de consumidor, foi principalmente nós mesmos... E pessoas próximas...”(E4)

O comportamento identificado nos gestores demonstra que consideram apenas aspectos funcionais do produto. Os consumidores deveriam adquirir os produtos segundo a avaliação feita pelos próprios gestores, algo que nem eles mesmos acreditam. Brown (2010) afirma que é difícil fazer as pessoas mudarem de comportamento mesmo diante das melhores circunstâncias.

Se considerassem determinados aspectos, poderiam obter aumentos significativos nas vendas do produto. Pelo que pôde ser interpretado segundo os relatos, a funcionalidade do produto se sobressai à sua cor, ou seja, você está adquirindo um produto inovador e o importante é o resultado que você obterá com ele e não a cor que ele possui.

G1 - “Pra eles tanto faz [afirma que para o cliente tanto faz a cor do produto]... Tu não gosta? Tu tá errado [aponta o cliente como errado]...” (E4)

G2 - “Então... tu vai comprar isso aqui [afirmando que, se o cliente quiser, terá que adquirir o produto disponível]... Que absurdo cara, mas é....” (E4)

A diversificação, mesmo que só pela cor do produto, atinge um público muito maior do que o atual. Pois a variedade de opções faz com o cliente exerça o direito de escolha, tornando mais natural e propício o consumo de produtos (BARBOSA, 2004). No entanto, os gestores não perceberam como essa pequena diversificação poderia gerar resultados positivos para a empresa.

Os relatos anteriores foram extraídos do último exercício (E4), no entanto, as escolhas individuais acabam prevalecendo e pode ser percebida no E2 quando G2 destaca que estavam tendenciosos por uma ideia enquanto realizavam a pesquisa de campo com entrevistados.

G2 – “Na realidade, a gente já estava tendencioso porque na real... quando a gente falou da horta [umas das ideias consultadas aos entrevistados], a gente tava falando [defendo a ideia que queriam que fosse escolhida].” (E2)

As decisões podem ser influenciadas de maneira sutil, por interesse pessoal e pelas redes de poder dependendo das experiências, do ambiente e do conhecimento dos decisores (SIMON, 1979).

Outras atitudes foram identificadas e apresentaram lacunas no processo de tomada decisão quando o exercício estava com o tempo se esgotando. A

pressão em decidir por qual produto/serviço optar, acabou apontando falhas no fluxo de trabalho que haviam adotado para o exercício. A falta de pesquisa em relação ao projeto que iriam escolher, muito em função do pouco tempo disponível naquele momento, frustrou os gestores em relação ao resultado esperado para a atividade.

G1 - “A gente teria se enganado, a gente tava no momento, meio de desespero... Uma coisa palpável, fácil de chegar, mas por que a gente não pesquisou? Isso aí é um mistério né, por que a gente não pesquisou? Que estranho...” (E4)

G2 - “Estávamos meio frustrados... vamos tentar alguma coisa que a gente sabe... que existe... daí é mais rápido pular para o seguinte, acho que era por aí... até que cansou, não pesquisou, fez tudo, pesquisou e descartou de novo...” (E4)

Diante da pressão de tempo, o tomador de decisão está propenso a usar excessivamente analogias simplificadas para conceitualizar uma situação complexa (RAHMAN; DE FEIS, 2009). A realidade vivenciada pelos gestores nas organizações acarreta na tomada de decisão, de forma instantânea, em função das rápidas mudanças do mercado. Como pode ser identificado no relato do G2, a pressão que sofreram, gerou resultados pouco satisfatórios ao grupo. A importância da construção de estratégias para testes, com o uso de ferramentas de design, pode facilitar a tomada de decisão com a elaboração de cenários possíveis e prototipagem de soluções diante de problemas complexos.

O desenvolvimento de cada exercício possibilitou aos participantes colocar em prática algumas ferramentas de design, cujo objetivo é oportunizar a visualização de cenários possíveis e identificação de clientes potenciais para negócios. Porém, a falta de conhecimento em relação ao design estratégico e até mesmo de outras áreas de conhecimento, foram pontos abordados pelos gestores como limitadores em suas experiências profissionais.

G2 - “Acho que talvez ai é que falta o conhecimento e também a capacidade de poder definir isso [...] A gente acaba precisando no dia-a-dia tomar essas decisões e consultar pessoas é super importante [...] O maior problema é que a gente não sabe nada sobre aquilo ali. [...]” (E1)

G1 – “Provavelmente se juntasse nós três [os três gestores da empresa], a gente não ia conseguir tirar muita coisa.” (E1)

Voltando à racionalidade limitada do indivíduo, Simon (1979) destaca que essa limitação ocorre por diversos fatores: sua falta de conhecimentos, sua incapacidade de memorizar todas as suas escolhas anteriores e, conseqüentemente, sua falta de domínio de meios de previsão dos acontecimentos futuros. Assim, a falta de conhecimento relatada pelos gestores só reforça a limitação existente em relação a forma de raciocinar que os gestores utilizam para solucionar problemas.

Além disso, o desconhecimento em relação ao uso e aplicabilidade das ferramentas disponíveis para apoiar na realização dos exercícios também foi pauta de discussão. Isso acabou limitando a tomada de decisão quanto a escolha da ferramenta, demonstrando a necessidade de ampliar o escopo teórico e prático que o design estratégico pode proporcionar neste tipo de situação.

G2 - “É, então daí essa questão do protótipo, eu acho que, talvez, as ferramentas funcionem muito bem pra quem já trabalha com a ideia de diversas ferramentas, protótipos em “n” tipos diferentes com segmentação entre eles. E pra gente ficou tipo, “sei lá, eu senti tudo bastante misturado”, que nem tu pegava ali, era pesquisa e daí tinha, acho que dois/três tipos de pesquisas, não sei. Na minha cabeça era uma pesquisa só, dependendo do que a gente fosse fazer, acabaria sendo alguma delas, entende? Então, aí é que acaba, tipo “bah esse tipo de protótipo ou aquele tipo, ele traz coisas diferentes”, mas a gente não sabe, entendeu? É tipo, pra gente, acaba sendo como tu comentou do protótipo, é um só. A gente tem que fazer e a gente pensa sempre no produto, eu acho.” (E3)

O relato dos gestores é compreensível pelo fato de não dominar e conhecer os possíveis resultados que poderiam surgir com o uso de cada uma das ferramentas disponíveis. O designer já compreende melhor este uso, e sugeriu trabalhar com as seguintes ferramentas nos exercícios: E1: Mapa mental; Observação; Moodboard; Brainstorm; Colagem. E2: Storyboard; Personas; Mapa Conceitual e E3: Mapa de Polaridades; Cenários; Pesquisa Avaliativa.

A escolha das ferramentas não foi realizada no início de cada exercício. Conforme as ideias iam surgindo, identificavam quais ferramentas seriam utilizadas para determinar o rumo das decisões que estavam sendo tomadas para atingir o objetivo do briefing.

Já as habilidades identificadas nos gestores ficaram restritas aos conhecimentos técnicos de suas áreas de formação. No entanto, o fato de identificar e resolver os problemas apresentou evidências de perfil empreendedor como a pró-atividade e inquietude (PEREYRA, 2003) diante dos obstáculos.

G2 - “Não sei se é por ser característica técnica, mas a gente tem uma tendência de procurar problemas. Se alguma coisa te incomoda,, tem que ter uma solução e começa a perceber outras coisas [...]” (E1) Tu tem um problema para resolver, então tu resolve o problema. (E4)

De acordo com o relato do G2, destaca um importante ponto de contato com o design em relação a identificação e resolução de problemas. Trata-se de uma evidência importante que demonstra a aproximação do gestor com as competências do design em sua capacidade de problematizar (problem setting) e resolver os problemas (problem solving) (CELASCHI & DESERTI, 2007).

As habilidades do designer apareceram em duas situações. A primeira em relação a escolha dos materiais que foram utilizados para a identificação de sinais (E1). Neste momento, determinar qual escolher e como utilizar estes materiais, acabou sendo importante para o desenvolvimento do exercício em imaginar soluções de forma lógica e criativa.

D - “É eu tentei pegar mais a Época Negócios e a Veja [revistas] por que é mais geral, fala mais do geral, da violência, por isso que eu escolhi essas assim. E algumas Caras [revista] e tal pra ver os iates. Risos. Para inspirar.” (E1)

E a segunda situação, quanto à sua capacidade de liderança para orientar os gestores na resolução de problemas de forma adequada e empática. O designer é um líder que organiza as equipes (MUNARI, 1990), é um crítico que analisa, pós-solução, e considera se o problema foi de fato resolvido e de forma correta.

D - “Pra mim, não faz parte da minha rotina fazer isso todos os dias sabe? Porque eu não parto para o programa do zero, eu tenho um briefing. Então pra mim é algo diferente, embora eu já conhecesse essas ferramentas.” (E1)

O impacto das habilidades do designer se demonstrou eficaz na realização dos exercícios e perceptível aos gestores quanto do seu papel como

moderador. De acordo com os relatos, a necessidade de um moderador foi essencial para que o processo se desenvolvesse para chegar a algum resultado.

G1 - “Eu acho que foi importante também o papel de ponderação, pra gente saber quando parar.” (E1)

G2 - “De novo a moderação, por exemplo: Ah tudo aqui é muito legal, tem muitas ferramentas, [...] dá para perceber aqui a mesma coisa, mas, se tu não tem o conhecimento, tu não sabe usar exatamente, né? Se tu não trabalhou com elas, não sabe se a síntese dessa será o mesmo resultado da síntese dessa. Então vai faltar uma moderação... A gente sabe disso e não consegue aplicar. Eu acho que de novo pega bem o que o G1 comentou, que é a moderação... Eu acredito que mesmo que a gente tentasse aplicar isso dentro do escritório, não ia ter o mesmo resultado. Então daí justamente está aliado a moderação porque isso também é extremamente importante quando a gente começa a discutir algum tema, a gente não consegue, primeiro, limitar aqueles três primeiros passos, e a gente não consegue também limitar a discussão em si, seja ela qual ferramenta que a gente vai fazer.” (E1)

Os gestores puderam constatar que não iriam obter resultados semelhantes, caso o mesmo exercício fosse realizado sem o auxílio do designer. Isso mostra que o designer pode ser um profissional proeminente em aspectos estratégicos e para inovação em organizações.

G1 – “Provavelmente se juntasse nós três [os três gestores da empresa], a gente não ia conseguir tirar muita coisa.” (E1)

G2 – “Acho que não iria adiantar, pro nosso caso talvez a gente desse uma olhadinha [refere-se que sem o auxílio do designer não teriam como utilizar as ferramentas], não entendesse e não ia adiantar.” (E3)

Segundo o relato do G2, a figura do moderador serviu para trazer segurança ao processo e confiança nas tomadas de decisão. Segundo Alencar (2005) *apud* Gomes e Guedes (2009) destaca que o designer é o profissional capacitado a aumentar a competitividade das empresas, criando nichos próprios e definindo soluções que visem a funcionalidade, qualidade, segurança, conforto e imagem diferenciada de produtos e serviços.

G2 - “Então esse papel de ter um consultor pra poder, enfim, te guiar é importante. [...] de maneira geral, o D [designer] especialmente, que colaborou com a gente, já era um cara especialista e a gente botou pra ele toda a fé e o que ele disser, a agente vai se guiar através dessas indicações. Então na tomada de decisão, esse papel ou essa

peessoa é extremamente importante. E se simplesmente hoje dissessem: Ah vamos pegar estas ferramentas, ia dar no mesmo, sabe? A gente precisa de um moderador, de alguém que conhece as ferramentas, pra gente poder chegar aí. Cara, eu quero esse... A minha pergunta é essa aqui, eu preciso descobrir tal coisa, qual tu indica? Entende? Porque a gente talvez não tenha a expertise ainda.” (E1)

As atitudes relacionadas ao comportamento dos participantes apontaram para alguns indicadores não muito satisfatórios que impactam na estratégia do negócio e interferem no desenvolvimento de projetos. A ansiedade ultrapassa a pró-atividade, isso ficou evidente no relato de G2 durante o E1, quando expõem a falta de paciência em planejar e desenvolver projetos.

G2 – “E esse sentimento [ansiosidade] se replica aqui, mas vou te dizer que é um dos problemas que a gente tem, porque a gente não tem [não tem paciência], a gente não pode esperar, tem que ser mais rápido do que isso é o que a gente sente.” (E1)

G1 – “Eu estou ansioso pelo próximo passo, sei que isso aqui é necessário, mas eu iria para o próximo passo. [...]” (E1)

No entanto, no E2 a ansiedade estava mais voltada ao sentimento de felicidade dos gestores, pois conseguiram identificar resultados interessantes obtidos com a dinâmica.

G2 - “[...] muito legal! Eu tô ansioso pra fazer, porque de verdade, eu tô falando sério, eu enxergo um potencial enorme nesse negócio agora... Eu tô dizendo, eu curti muito, mas eu meio que tô tentando expressar minha alegria pelo negócio... Bom, de novo, eu repito! Eu tô ansioso para poder colocar isso em prática, sério... eu vejo, a gente pode fazer um teste aqui no prédio e isso eu acho que já é uma “p...” validação, [...] a gente já tá fazendo um micro teste, que eu acho extremamente válido...”

A motivação gerada com a realização do exercício deixou os gestores empolgados e já buscavam alternativas para implantar e testar as ideias que surgiram durante a dinâmica. Na fala do G2, “a gente já está fazendo um micro teste”, reforça o conceito do uso de ferramentas de design. Nesta perspectiva, o uso de ferramentas de prototipagem é utilizado por designers para gerar, comunicar, testar e pesquisar ideias (SCALETSKY, RUECKER e SANTOSH, 2014). O exercício proporcionou aos participantes a atividade de

experimentação, considerada por Brown (2010), como a essência de qualquer organização criativa.

É compreensível que fluxos e processos se tornem mais rápidos e dinâmicos, entretanto, a execução adotada pelos gestores para identificar sinais (E1), considera apenas os fatos do cotidiano empresarial e o conhecimento técnico. Diversas variáveis precisam ser consideradas e os gestores perceberam que, a forma como o E1 foi realizado, disponibilizava ferramentas de design para apoiar no desenvolvimento de um projeto.

G1 - “Mas a gente não faz assim de forma tão didática, normalmente a gente encontra o sinal e parte para a guerra. E daí na realidade, o que acontece no nosso dia-a-dia, a gente tem um sinal, já tem uma ideia, já começa a desenvolver algo e só vai perceber alguns fatores [...] só vai perceber erros lá na frente, coisa que a gente poderia ter percebido aqui. Então a gente acaba gastando muita energia e também mais tempo.” (E1)

G2 - “[...] Que é justamente frear o resto, isso é geralmente um problema. Porque a gente acaba entrando num primeiro problema, começando a falar sobre ele e daí a coisa vai, a gente termina desenvolvendo a solução na cabeça e validação na cabeça também e deu.” (E1)

A necessidade de decisões e soluções rápidas demonstra como as ferramentas de design podem auxiliar na visualização de resultados possíveis diante dos problemas que as organizações enfrentam.

É importante salientar que as características empreendedoras dos gestores apresentam pontos positivos para a organização. Entretanto, desenvolver, avaliar e solucionar, sem uma determinada organização e construção coletiva, conforme relato de um dos gestores, dificultará o alcance dos resultados esperados. Contudo, a necessidade de que tudo ocorra de forma rápida e dinâmica é bastante clara no contexto econômico atual. Essa foi uma das questões abordadas por um dos gestores em relação a necessidade de errar rápido para acertar rápido:

G1 - “No Mundo das Start-ups tem uma frase que é: Errar rápido pra consertar rápido. Então se a gente fizesse algo desse gênero e não desse certo, vamos pra próxima...” (E1)

Para que exista a possibilidade de errar rápido para então acertar rápido, é necessário que ocorra a interação, o compartilhamento de ideias e

informações, o engajamento e o trabalho coletivo na organização. Tomar a decisão certa, por si só não dá a uma empresa vantagem competitiva, mas tomar uma decisão certa e rápida pode levar a vantagem competitiva temporária. (PORTER; MILLAR, 1985). Sendo assim, o conceito de protótipo permite a exploração de várias ideias paralelamente, seu objetivo é gerar resultados com mais rapidez e menor custo possível.

A utilização de prototipagem não visa criar um modelo funcional apenas, mas sim, uma alternativa de dar forma a uma ideia para conhecer seus pontos fracos e fortes para identificar novos direcionadores que nos permita aprender com ela, avaliá-la em relação a outras e melhorá-las. (BROWN, 2010). Durante a dinâmica, foi possível identificar por meio do vídeo que isso realmente aconteceu entre os participantes, promovendo a colaboração, a confiança e a troca de experiências.

De acordo com G2, uma forma de testar determinado produto pode ser, simplesmente, disponibilizá-lo no mercado com o objetivo de medir a aceitação dos consumidores:

G2 - “É, pela experiência que a gente troca conversando com um parceiro [...] primeira coisa que ele fez foi jogar o produto no mercado, assim de cara, porque ele viu, “ah legal, senti que era interessante”, enfim, percebeu o potencial daquilo ali [do produto] e fez a mínima coisa possível e largou no mercado para ver o que que dava e comentou que só o mercado é o teste real, entende? Então...” (E3)

A experiência é algo essencial no processo de desenvolvimento de produtos e serviços, no entanto, disponibilizar um produto no mercado envolve diversas etapas de desenvolvimento, aprendizagem e investimento para que um produto se torne comercializável. A variável “sorte” não pode ser a única utilizada para lançar um produto no mercado, pois existem várias maneiras e variáveis que precisam ser identificadas e planejadas. O design propõe estratégias onde estes elementos surpresa, que podem ser associados à “sorte”, surjam, não por “magia”, mas por meio de métodos. De acordo com isso, o designer destaca a necessidade de testar com intuito de identificar problemas e soluções para cada situação, não somente com base em opiniões, mas sim, com outros mecanismos e ferramentas que o design pode oferecer:

D - “Eu entendo. É que como, eu não sei se é por causa da área que eu estudo ou dos valores com os quais eu tenho como base. [...] Em termos de pesquisa, eu vejo que só quando eu testo efetivamente algo, que eu vejo se ela funciona, não só com opiniões. (E3) Um caminho bom é testar. (E4)”

Qualquer coisa tangível que nos permita explorar uma ideia, avaliá-la e levá-la adiante é um protótipo (BROWN, 2010). Entretanto, podem-se fazer protótipos de qualquer coisa – um novo produto, serviço ou processo (KELLEY e LITTMAN, 2001). A capacidade de testar ideias não está somente vinculada ao protótipo. Outras ferramentas de design são utilizadas para testar experiências, sistemas, processos, etc, como por exemplo, a construção de cenários, a “jornada do cliente”, o *moodboard*, o *storyboard*, o *storytelling*, entre outras. O uso deste tipo de ferramenta auxilia na coleta de informações que possibilita testar soluções para determinado problema.

Em síntese, a categoria atores apresentou diversos fatores que nos auxiliam a compreender os profissionais vinculados à cargos de tomada de decisão em empresas. O perfil técnico, a insegurança na tomada de decisão, o modelo mental adotado, a cultura do ambiente interno e externo, a falta de conhecimento de métodos e ferramentas do design foram algumas das barreiras identificadas que impedem o processo criativo e limitam a capacidade de inovar dentro da organização.

Entretanto, a experimentação proporcionada pelo exercício e uso das ferramentas de design, a presença do designer como mediador e as características empreendedoras dos gestores revelam que o design estratégico pode contribuir para minimizar os impactos identificados como limitações no ambiente organizacional da empresa estudada nesta pesquisa.

4.2.2 Categoria Performance

Na categoria Performance foram identificadas diversas dificuldades de acordo com o relato dos participantes. Estes relatos foram agrupados na subcategoria obstáculos.

A primeira dificuldade identificada partiu da interpretação do *briefing*, pois os gestores não compreenderam qual era o objetivo principal do exercício. A compreensão do *briefing* só ocorreu após o término do exercício e discussão

realizada no grupo focal. Dorst (1984) comenta que o design passa por um processo de evolução gradual que envolve um período de exploração em que os espaços entre o problema e a solução são instáveis, temporariamente, fixados por uma ponte emergente que identifica uma solução para problema.

Do ponto de vista dos gestores, o *briefing* proposto era superficial, acredita-se que essa classificação foi dada porque estejam habituados a trabalhar com detalhes e especificações técnicas. Brown (2010) afirma que um *briefing* bem elaborado levará em conta a sorte, a imprevisibilidade e os caprichos do destino, já que esse é o âmbito criativo no qual surgem as ideias inovadoras.

G2 - “Extremamente superficial, não imaginei. [...] Sendo bem sincero, agora eu entendi, eu pensei que tinha entendido antes, mas eu não tinha entendido” (E1)

G1 - “Antes era de uma maneira mais superficial.” (E1)

A avaliação do G1 e G2 quanto à superficialidade do *briefing* demonstra a dificuldade de compreender a forma como o design atua em problemas complexos de natureza aberta. A característica na forma de raciocinar do design é construir e criar artefatos a partir de problemas abertos e mal estruturados, por esta razão, é aceitável o fato dos gestores não estarem habituados a esta maneira de raciocinar proposta pelo design.

Quando questionados, se as ferramentas disponibilizadas auxiliaram no processo, os participantes alegam que poderia ter sido mais fácil se eles tivessem conhecimento prévio das cartas. Destacam que o número de ferramentas disponíveis era elevado e poderia ter sido simplificado.

G1 - “É verdade. Acho que ela facilita desde que haja um conhecimento prévio dela. (E1) Então, tem que ter um conhecimento prévio delas e pra depois que tu ter a ideia, ter conhecimento mais profundo e aí sim usar. [...] parece que no começo a ferramenta é meio que inútil, daí depois que tu já tem algumas balizas, aí tu começa a enxergar de que forma a ferramenta se encaixam... então, tem que ter um conhecimento prévio delas e pra depois que tu ter a ideia ter conhecimento mais profundo e aí sim usar.” (E2)

D - “[...] eu acho que seria bom a gente compreender as trinta e três ferramentas, ou talvez fossem menos, fossem cinco em cada dia, porque são muito parecidas. E também de repente as cartas mais resumidas, sabe? Não sei de repente um infográfico. Mas isso seria

algo mais gráfico que acho que fosse só pra entender e é pouco tempo né? Talvez desse uma simplificada, né?” (E1)

G2 - “Eu acho que talvez não seja bem isso o fato da gente não ter muito conhecimento sobre como aplicar cada ferramenta e conseguir isolar ela pode ser meio que um dificultador na hora de aplicar.” (E1) Talvez, precise da explicação mais completa do livro, ou precise de mais foco... Eu queria poder enxergar elas acontecendo, entende?, Pra poder entender ela direito. Sinceramente, mesmo vocês explicando pra gente, é muito diferente. Claro que da prática ia ser um passo a mais” (E2)

Os feedbacks dos participantes são pertinentes, porém, os exercícios realizados foram elaborados com base no conceito de protótipo. Ou seja, o processo/ciclos, os exercícios, as cartas com as ferramentas, o *briefing* foram planejados com o objetivo de testar as estratégias e compreender a tomada de decisão dos gestores na perspectiva do design. O número de ferramentas se limitou a 33 cartas por se tratar apenas de uma experiência com os gestores, pois entende-se que a proposta aqui não é limitar e sim ampliar o número de ferramentas para que caminhos possíveis para tomada de decisão sejam mais diversos oportunizando a construção de cenários para identificar as estratégias mais favoráveis frente aos desafios da organização.

Outra dificuldade apontada pelos participantes foi a pequena diversidade de revistas disponíveis e conexão à internet instável para a realização do exercício. De acordo com o relato do G2, poderia ter mais revistas que tratassem de temas gerais do cotidiano.

G2 - “Eu acho que isso também deveria ser avaliado, as revistas aí, que é do tipo, muitas vezes, por exemplo, eu acabei pegando uma revista exclusiva de olimpíadas. O que tinha era esporte, eu poderia recortar toda ela por esporte, então era uma coisa do tipo, se a gente tivesse uma revista de saúde, uma revista de ecologia, uma coisa assim talvez, a gente tivesse uma noção diferente.” (E1)

G1 – “Se tivesse o retorno da internet, a gente tinha visto na hora, daí provavelmente tinha ido para um lado bem diferente.” (E2)

É importante destacar que esses obstáculos foram apresentados pelos participantes, sendo assim, não significa que o *briefing*, as cartas e as revistas disponíveis não fossem satisfatórias para a execução do exercício, é provável que outros resultados fossem alcançados com a alteração de algum destes recursos.

Além dos obstáculos já apresentados, a duração para a realização de cada exercício foi assunto bastante discutido pelos participantes. O pouco tempo se tornou um obstáculo porque, inicialmente, não conseguiram ler e compreender todas as cartas com as ferramentas de design.

G2 - “A gente sentiu que não tem tempo... (E2) Isso acaba sendo uma dificuldade [refere-se ao pouco tempo disponível].” (E1)

G1 – “E pra gente que chegou aqui cru, precisou tempo pra entender o que está acontecendo, o que são as cartas, o que está sendo desenvolvido e isso foi comendo o tempo. (E1) A gente queria fazer uns três desses [mapa de polaridades] e, não deu tempo.” (E3)

D - “Eu acho que o tempo também, a gente não pode ler todas as ferramentas. (E1) [...] não dava para se aprofundar, [...] seria muito legal, só que eu acho que funcionaria com mais tempo e depois gravando para ter registrado o que a gente quer.” (E2)

A utilização de determinadas cartas/ferramentas foram descartadas durante o processo porque não haveria tempo suficiente para aplicá-las ao exercício. De certa forma, a dificuldade apontada também ocorre na realidade empresarial, pois decisões precisam ser tomadas em curtos espaços de tempo. A escolha por uma ferramenta e/ou o declínio de outra, torna real a necessidade de instrumentos e recursos para apoiar a tomada de decisão diante de problemas complexos.

G2 - “O que a gente percebeu foi que elas não seriam possíveis da gente trabalhar hoje, pensando que a gente está trabalhando exclusivamente “sinais” e se delimitando a isso e também questão de tempo e estrutura. Mas foi por isso que a gente não foi atrás delas como a gente comentou. Seria superinteressante a gente já sair e aplicar elas, mas não cabia na proposta hoje.” (E1)

D - “[...] só que também ao mesmo tempo, elas tinham algumas que estavam baseadas para o tempo contrário do que gente já falou. Eu até falei ah, pelo que eu olhei, talvez essa “persona”, possa se encaixar, mas pelo tempo acho que vamos ter que focar mais nesta daqui. Vamos ver o que a gente consegue fazer neste tempo. (E1) [...] A gente descartou [uma ferramenta] por causa disso, teria que ficar encenação e faltava pouco tempo...” (E2)

G1 - “Teve uma interessante que era o “grafite walls” [ferramenta de design], só que não teria como fazer agora né, se a gente pudesse estabelecer uns três dias na parada [de ônibus]... E Essa coisa do tempo que eu falei: Ah se tivesse mais tempo eu ia andar pela Independência e tal. Mas se eu tivesse mais tempo eu ia a São Paulo,

se eu tivesse mais tempo ainda eu ia pra China, então tem que ter um... limitante. (E1) E algumas também não davam tempo de ler as questões e já estava surgindo outra coisa em cima, sendo que não dava para captar a ideia das ferramentas.” (E2)

Aproveitando o último relato citado em relação ao curto prazo para realização da tarefa, G1 destacou que o ambiente interno acabou restringindo resultados que poderiam ser mais vantajosos se fosse realizado fora dos limites da sala.

G1 - “E além do tempo o fato de nós estarmos aqui dentro desta sala, se a gente saísse e andasse pela Independência, lá provavelmente a gente poderia tirar mais proveito do que cortando figurinha, ou se complementasse as duas coisas.”(E1)

G2 – “Então, na realidade a gente pode conseguir construir isso tudo dentro do escritório, pode!! Mas a gente provavelmente não vai conseguir fazer isso nem no mesmo tempo nem nas condições, provavelmente por estar meio bitolado, direcionado, já tem uma tendência de certas coisas dentro do nosso ambiente de trabalho.” (E2)

Durante o grupo focal, os participantes apontaram, além dos obstáculos, alguns facilitadores que apoiaram no desenvolvimento do exercício. Dentre eles, o papel do designer, o tempo para realização do exercício, as cartas disponíveis e o ambiente externo.

Além da figura de moderador – apresentada na categoria Atores - o designer também orientou os gestores com o conhecimento específico da área do design estratégico e experiência profissional. O designer auxiliou-os no decorrer de todo o exercício, etapa por etapa, na função de um sintetizador que ajuda a resolver problemas e um generalista que compreende a gama de talentos que devem ser convidados para realizar soluções (FRIEDMAN, 2003).

G1 - “O que mais ajudou foi o D [designer] do que a carta em si, porque eu olhava assim, não entendi completamente, mas parece que dá e aí D [designer], vai?” (E1)

G2 - “E daí tu vai começar a trabalhar alguma coisa com uma limitância de tempo, com uma moderação que te indica o método, os passos a serem seguidos é o que a gente consegue de fato gerar um resultado mais apropriado, sabe? E outra coisa, bem específico daí, sobre as ferramentas, por exemplo, agora eu comentei sobre nuvem de palavras []. É aquilo ali? Não, não é!” (E1)

O designer conduziu os gestores quanto à escolha das cartas e aplicabilidade das ferramentas. Os gestores apresentaram experiências quanto ao uso de ferramentas em sua atividade profissional, no entanto, constataram que as ferramentas do design podem proporcionar resultados melhores, mais rápidos, objetivos e qualificados para os negócios.

G2 - São esses detalhes das ferramentas que a gente acaba utilizando no dia-a-dia sem saber se são ferramentas ou meio que, utilizando uma meia ferramenta. Usa um pedaço de cada uma, a gente não tem essa técnica de o que utilizar quando a gente tá fazendo determinadas perguntas, vamos dizer assim, então, por exemplo, ah o que a gente pensa sempre, ah vamos testar tal coisa e a gente não tenha conhecimento sobre elas. Ah, entrevista, vamos montar uma pesquisa para perguntar tal coisa... Talvez a gente tenha ferramentas muito mais fáceis de serem utilizadas que a gente não sabe e poderia ter um resultado melhor, mais objetivo, mais rápido, mais qualificado [...]” (E1)

As cartas disponibilizadas aos participantes não foram classificadas apenas como obstáculos, conforme já apresentado na subcategoria anterior. Apesar de apontar alguns aspectos contraproducentes durante a dinâmica (pouco conhecimento dos gestores, elevado número de cartas e a necessidade de simplificação), pontos favoráveis também foram identificados pelos participantes quando questionados se as ferramentas disponíveis auxiliaram no processo. Scaletsky e Parode (2008) destacam que é necessário pensar em como, quais os dispositivos, quais as melhores ferramentas, que tecnologias de conhecimento dispomos para lidar com níveis tão elevados de complexidade. Assim, o uso de ferramentas de design pode servir com um meio para tomar decisões diante da complexidade existente.

Na visão do designer, as cartas colaboraram no exercício ampliando as opções de ferramentas, ajudando no direcionamento das decisões e contribuindo para a identificação de sinais, ideias, insights.

D - “O ponto positivo foi porque elas deram várias ideias, do que a gente podia fazer. É que eu já conhecia algumas ferramentas, isso talvez, facilitou!! Mas eu acho que elas ajudaram sim a nos direcionar [...] Mas eu acho que ajudaram. Se eu tivesse que trazer ideias de ferramentas, pra mim seria mais complicado, se eu não tivesse essas cartas, pelo menos... Se não, eu tinha que pensar que ferramenta iria usar, o que que ia fazer, né? Talvez eu ia usar uma ferramenta que

não é muito própria pra isso. Então eu acho que ajudou muito sim.”
(E1)

Na visão dos gestores, as cartas também apresentaram aspectos positivos, porém, é necessário o conhecimento teórico e aplicado de suas funcionalidades para que eles possam compreender e utilizar cada uma das ferramentas de acordo com os objetivos de cada uma das etapas dos exercícios.

G1 – “Com certeza é, tendo uma base teórica, sabendo, é um caminho para seguir. Eu acho que tem ferramentas que seriam ótimas de usar, mas o que faria era ter que fazer o ciclo e daí [...] Eu acho totalmente válida, a gente gostou das outras opções que a gente não chegou a usar, talvez mais do que as que a gente usou, tenho quase certeza que daria um resultado, possivelmente, mais positivo.” (E1)

G2 – “Falando de processo das ferramentas, eu acho que foi muito legal poder trabalhar com elas pra poder perceber de que maneira que elas influenciam em um resultado, de que maneira que elas nos conduzem a algum tipo de resultado. Eu acho que só trabalhando com elas pelo menos uma vez pra gente ter uma ideia disso.” (E3)

Os relatos sobre o prazo/duração do exercício foram mencionados na subcategoria obstáculos, entretanto, também foram considerados na subcategoria facilitador. De acordo com os participantes, o tempo estipulado para a realização do exercício serviu como elemento para estimular o processo criativo e ampliar a capacidade de resolução de problemas.

G2 – “Isso acaba sendo uma dificuldade, mas ao mesmo tempo, talvez possa ser algo bom né, não quer dizer que daqui a pouco a gente tá atrás de um resultado imediato, esse tempo é importante pra poder nos forçar a tirar o máximo do que a gente tem aqui. (E1) E de novo falando sobre o tempo, eu acho que ele só ajuda na verdade, a falta dele só ajuda, porque a gente corre e faz o mais rápido possível e deu, já consegue enxergar um resultado aqui.” (E3)

D – “Eu acho que o fator tempo, a questão do tempo ajudou bastante porque a gente focou em resolver a tarefa. Tipo, não em resolver a tarefa, mas em conseguir identificar alguns sinais, né?” (E1)

A delimitação do tempo pode apresentar características como a capacidade de síntese, lançamento de ideias, ausência de hierarquia durante o processo, ausência de julgamento prévio, a capacidade de autorreflexão e a liberação da criatividade. É claro que a pressão imposta pelo tempo faz a tomada

de decisão mais arriscada, entretanto, para o processo criativo acaba sendo essencial.

O elemento tempo, classificado na subcategoria facilitador, também desempenhou papel significativo para a categoria percepção e julgamento. De acordo com D (*designer*), o tempo estabelecido para a realização do exercício proporcionou aos participantes a capacidade de perceber e identificar sinais e coletar informações que auxiliem na elaboração de projetos e novas ideias.

D – “Eu acho que ajuda muito, eu acho que ele ajuda a abrir e a perceber as coisas que tu não tá percebendo, sabe? Ou isso de tomar nota e puxar informações dos outros, são maneiras de puxar informações que tão lá esquecidas, sabe?” (E1)

Após o contato com as ferramentas, os gestores perceberam que já aplicam algumas técnicas descritas nas cartas disponibilizadas. De acordo com o relato de um deles, a observação de fenômenos (pessoas, artefatos, ambientes, eventos, comportamentos e interações) é algo que fazem o tempo todo, não da forma como o design estratégico prevê, mas já pode ser considerado um aspecto favorável que pode ser aperfeiçoado. Para identificar os sinais do contexto, eles decidiram observar suas experiências de vida e atividades do dia-a-dia.

G2 – “A observação, a gente faz isso o tempo inteiro.” (E1)

D – “[...] é observação, só que a gente pensou: Pô, observação fica difícil, de repente a gente pode observar [...] nossa vivência, o nosso dia-a-dia.” (E1)

A insegurança dos gestores em relação a ausência de um moderador, conforme já destacado na subcategoria facilitador/designer, demonstrou que é perceptível a necessidade de um profissional que organize e coordene os processos, que seja capaz de identificar e resolver problemas, e tenha capacidade de criar e inovar na organização.

G1 – “Tem que saber quando a gente tá entrando demais em determinado tema e não vai conseguir voltar. Que é o que a gente sente muito no dia-a-dia e, possivelmente, seja por isso, por não ter alguém pra tá organizando, por fora e moderando”. (E1)

Uma reflexão, apontada na discussão, destacou as possibilidades que poderiam surgir se o escopo de visão dos profissionais fosse ampliado para fora dos limites do ambiente de trabalho.

G2 – “A gente sair do escritório, a gente vai pra outra realidade e isso é o que muda a forma com que a gente atua. Porque quando isso acontece dentro do escritório a gente continua, acredito eu, pelo menos pra mim isso, com as pressões do escritório, que são aquelas coisas de que tudo que tu tem que fazer no dia-a-dia, a gente continua pensando nelas, mesmo tentando trabalhar outra coisa. Então o fato de sair desse ambiente pra se deslocar pra outro que tu nunca viu antes, nem sabe onde é e o que vai ter.” (E1)

As rotinas administrativas acabam cercando os profissionais de tarefas burocráticas e mecânicas, tornando-os reféns da cultura empresarial tradicional composta de processos repetitivos e estruturas rígidas. Para que ocorram mudanças seja necessário dar espaço para o design dentro da organização, abandonando esquemas e processos definidos e rotineiros em favor de uma maior flexibilidade, para permitir aos designers – e não somente a estes – identificar soluções inovadoras e criativas. (ZURLO, 2010).

A utilização das cartas se demonstrou pouco conveniente no princípio. De acordo com o relato do participante, as ferramentas foram utilizadas para traçar um plano e definir as estratégias na etapa inicial do exercício. Os participantes alegam que as ferramentas são flexíveis e julgam que sua aplicação pode ocorrer naturalmente no decorrer do processo.

G2 – “Acaba que a gente faz mais ou menos do jeito que funciona, como a gente já viu antes, meio que o resto fluiu, sabe? A gente foi com indicações da ferramenta dando um norte e o resto foi acontecendo, vamos dizer assim. Acho que de alguma forma acabamos trabalhando com algumas delas sem saber que isso é uma ferramenta por definição [...] no começo a ferramenta só era interessante para a gente ter um rápido conhecimento dela [...]”. (E1)

G1 – “Acho que nenhuma delas é o que está escrito na pedra. Todas tem uma certa flexibilidade.” (E1)

Além disso, a autonomia dos participantes foi elemento circunstancial no decorrer do exercício para evitar mecanismos restritivos que, por ventura, pudessem desencadear processos fechados e rígidos.

O relato do G1 demonstra que o exercício oportunizou a identificação sinais e insights por meio do uso das ferramentas e objetivos propostos nos exercícios.

G1 – “É incrível como vêm coisas simples que não tinha pensado antes [...]”. (E2)

As diversas ideias que surgiram durante os exercícios 1 e 2, apresentou a difícil tarefa de decidir qual das propostas escolher. Desta forma, fica evidente a árdua decisão que os gestores precisam tomar frente à tantas estratégias e opções de produtos/serviços no mercado.

G1 – “[...] ao mesmo tempo a gente tá em uma onda de startup tão grande, que se a gente olhar as necessidades parece tudo meio óbvio [...] existe tanta opção que fica difícil colocar esforço em uma só”. (E2)

D – “É tanta informação que a gente não consegue...”

O fato de perceber a intensa oferta de produtos/serviços no mercado demonstra a escassa capacidade de identificar oportunidades diante da decisão de colocar tempo e esforço para inovar e criar, mesmo com tantas opções disponíveis. Entre todas as ideias, sinais e insights identificados, os participantes perceberam diversas oportunidades de negócios como, por exemplo, o alimento orgânico demandado pela onda fitness que busca hábitos saudáveis ou a necessidade do indivíduo em se reconectar com hábitos antigos, porém, com de forma diferente em função de novas tecnologias.

G1 – “Na verdade é a reconexão, reconectar as pessoas, que para um hábito tão antigo, faz tão parte, é uma cultura preciosa que está se perdendo, é uma reconexão... Essa onda fitness, gente que quer alimento orgânico [...] estas coisas estão voltando de décadas atrás, de uma forma um pouco diferente, mas tecnológica.” (E2)

G2 – “Eu acho que um gatilho muito bom é mãe de bebê, [...] as mães estão cuidando muito dos filhos [...] então qualquer produto saudável para a criança...” (E2)

Inicialmente, as associações feitas pelos participantes se basearam em produtos/serviços que já existem e em tendências de mercado. O relato do D (designer) demonstra o que foi feito pelos participantes durante os E2 e E3.

D – “Acho que a gente ficou com algo mais familiar [...] Acho que minha primeira associação foi essa, lembrar de algo que já tem, algo que é tendência. (E2) A gente ter partido do nosso dia-a-dia,

identificando sinais nessa parte que a gente conhece, eu acho que poderia ter coisas aí que as pessoas não pararam pra ver se as pessoas precisam daquilo e não. Talvez a gente pudesse ter escolhido alguma coisa mais assim...” (E3)

O objetivo principal do *briefing* proposto era tentar identificar como as empresas líderes no mercado desenvolvem e criam produtos que, frequentemente, nunca foram imaginados pelos consumidores. A percepção do G1, quanto à maneira que a Apple utiliza para inovar em seus produtos, demonstra que existem limitações na forma de raciocinar dos gestores que impedem possíveis inovações.

G1 – “O que eu sinto é que a Apple faz é não se basear na necessidade das pessoas, e o que a gente faz é enxergar nosso dia a dia e ver o que dá para melhorar, né... mas a Apple cria coisas que a gente não sabe que a gente quer... já tinha o MP3, [...] ninguém pode entender o porquê. [...] Eu estava sentido que nenhuma ideia tinha uma inovação de fato (E2) Acho que a maior parte do tempo a gente não lembrava de criar algo que as pessoas não sabem o que elas queiram, a gente estava tentando chegar em alguma conclusão, em algum objetivo.” (E3)

Entretanto, é interessante perceber no relato de G2 que os exercícios realizados podem ser aplicados às empresas com intuito de adotá-lo como um protótipo, pois foram estruturados por um método de trabalho composto por etapas e ciclos definidos, abertos, que propiciam o teste e re-teste dos resultados obtidos com as ferramentas disponíveis. A característica de ciclos abertos se faz necessário porque a estratégia é como um processo interpretativo, ou seja, um processo que lida com problemas abertos, que serão refinados ao longo do tempo, onde as respostas são amplas e não há nenhum procedimento certo para gerar soluções (CAUTELA e ZURLO, 2006)).

Os exercícios foram elaborados como uma proposta a ser aplicada a esta empresa, não significa que este modelo não possa ser modificado e aperfeiçoado posteriormente.

G2 – “O que é interessante, na realidade, eu acho que é a definição de um método para isso ser aplicado dentro de uma empresa... que a gente sempre faz isso à lá louca... então, talvez esse exercício de etapa, de pegar ferramenta, etc... enfim... acho que isso é interessante, e os parâmetros que tu botou.” (E4)

A proposta dos exercícios, conforme relato de G2, foi justamente sugerir uma metodologia que auxiliasse os gestores utilizando um processo composto por ciclo abertos que permite testar diversas ferramentas, sem que seja rígido em seus fluxos, facilitando a criação e o desenvolvimento novas ideias e projeto.

A subcategoria contínuo/inesperado destaca as situações que apresentaram eventos inesperados no decorrer dos exercícios. Na busca por atingir o objetivo de cada exercício, os gestores comentam que examinavam as revistas sem saber quais seriam os resultados que obteriam com as imagens escolhidas.

G1 – “Sem saber o que esperar...” (E1)

G2 – “Exatamente, sem saber o que esperar para tentar encontrar alguma coisa.” (E1)

As surpresas enfrentadas pelo grupo durante os exercícios apresentam as mesmas dificuldades encontradas na realidade do dia-a-dia das organizações. Schön (2000) comenta que toda experiência contém um elemento surpresa, ou seja, quando executamos uma ação, certamente surgem situações diferentes do que se é esperado em qualquer ação. Neste caso, estamos diante de uma possibilidade de poder refletir sobre a ação, que é pensar sobre o que estamos fazendo e ser capaz de refletir-na-ação para tomar uma decisão.

No relato do G2, ele destaca que é necessário ajustar as estratégias de acordo com as demandas de mercado.

G2 – “Eu acho que pode ser como uma realidade mesmo, porque isso a gente sente no dia-a-dia, tu tá trabalhando numa linha e daqui a pouco para tudo, muda! No meio, entende? Nada está sempre bem definido, às vezes a gente está no meio do caminho e daqui a pouco surgiu uma demanda que, ou pode ser mais importante ou é a mesma só que modificada. Então isso acontece, a gente na realidade tem que virar e voltar e fazer alguma coisa, enfim, acho que é na verdade parte da realidade, neste caso.” (E3)

As constantes mudanças em decorrência da dinâmica do mercado forçam as organizações a tornar suas estratégias mais flexíveis para favorecer à tomada de decisão dos gestores.

A constatação abaixo destaca que trabalhar com ciclos contínuos e ferramentas ilimitadas podem promover ações que, constantemente, são

abastecidas de novos sinais, conceitos, ideias, *insights*, testes, pesquisas e experimentos gerando novas ideias para inovações.

G2 – “Eu acredito que esse tipo de coisa [refere-se ao exercício] não tem fim, se a gente deixar livre assim...” (E1)

A ideia é que o processo seja finito, porém, que seja capaz de ser retroalimentado ininterruptamente com ferramentas que forneçam dados e informações na elaboração de estratégias e orientação dos tomadores de decisão.

A categoria performance destacou o processo realizado pelos participantes com a realização dos exercícios. Alguns obstáculos foram identificados ao longo do processo, como por exemplo, a dificuldade de interpretação do *briefing* na concepção dos gestores, a quantidade de cartas que poderiam ser mais simplificadas, os materiais disponíveis e a delimitação do tempo. Os obstáculos fazem parte da experimentação, eles surgem ao longo do experimento e isso nos remete para os problemas do cotidiano empresarial quando ocorre a necessidade de decisões por parte dos gestores.

Os facilitadores do processo foram os seguintes: a figura designer na função de um sintetizador que ajuda a resolver problemas orientando os participantes na execução das atividades; apesar das cartas terem sido consideradas um obstáculo, elas foram bastante úteis, pois contribuíram para identificar alternativas e traçar estratégias que direcionaram suas decisões; o tempo também foi considerado como um obstáculo, entretanto, estimulou a criatividade e ampliou a capacidade de reflexão dos participantes; e a experiência de realizar pesquisas de campo para obtenção de informações e compreensão da realidade.

4.2.3 Categoria Aprendizagem

A categoria aprendizagem destaca o conhecimento e experiência obtidos pelos participantes nos exercícios realizados. A subcategoria “plano” demonstra os relatos que envolvem as possíveis alternativas geradas a partir da realização dos exercícios, identificando planos para novos projetos, ideias e inovações.

Com o uso das ferramentas e auxílio do designer, os participantes discutiram sobre as possíveis alternativas para alcançar o objetivo proposto em cada exercício. Desta forma, identificaram variáveis e definiram o escopo de trabalho traçando as estratégias. As discussões do grupo foram pautadas pela experimentação geradora da aprendizagem. De acordo com o G1, a identificação de elementos genéricos ajuda a compreender as conexões existentes no mercado. A sugestão dos gestores pela elaboração de mapas contribuiu na visualização das conexões e variáveis de um negócio, construindo, a partir disso, cenários futuros para auxiliar na tomada de decisões.

G1 – “Tem que pegar coisas mais genéricas para depois fazer as conexões. Tem uma que eu achei interessante, mas que é complexo para implementar, que é de criar um ambiente e imaginar ele, (E1). Aqui a gente já enxergou a experiência de um usuário... no origami [ferramenta de design disponível para utilizar no exercício], a gente poderia enxergar um bairro, por exemplo... fazer um mapa ia ser bacana.” (E2)

G2 – “A gente estava tentando bolar novos mapas, [...] a intenção não era seguir diretamente ele, era justamente encontrar outras formas de fazer ele [referindo-se ao mapa] ou trocar ele para diversas análises. (E3) Provavelmente isso tem que ser feito num mapa [...] que a gente pode fazer esse teste.” (E2)

No relato dos gestores, fica nítido que os mapas – conceitual, mental, polaridade, comportamental, jornada – utilizados nos exercícios, ajudam na visualização e identificação de conexões entre as variáveis do ambiente. A utilização de mapas contribui para projetar cenários. Existem algumas maneiras de organizar o pensamento por meio de cenários, Reyes (2015) apresenta três formas para esta organização, porém, iremos considerar somente a primeira, que aborda os cenários na perspectiva do design. De acordo com o autor, os cenários buscam efetivar novas situações futuras através de um compartilhamento de motivações e visões comuns, ou seja: o futuro é visualizado e projetado para sua real efetivação. (REYES, 2015). A utilização de cenários ajuda a lidar com a incerteza do ambiente, entretanto, permite o vínculo da história com o seu futuro (VAN DER HEIJDEN, 2009).

As ferramentas disponíveis despertaram nos gestores iniciativas e planos, anteriormente desejados, que poderão ser colocadas em prática em sua empresa com objetivo de coletar informações que auxiliem a tomada de decisão.

G2 – “Depois a gente poderia pegar umas folhas dessas, propor alguma ideia, de repente largar na própria universidade iria ser a possibilidade pra ver que as pessoas interagem e vê se dá resultado. (E1) Uma coisa que a gente sempre quis fazer e nunca fez, foi um grupo focal de pessoas que nunca conheceram o produto e apresentá-lo para ver tudo o que a pessoa sente, como valor, de como se usa e a gente nunca fez isso na real, sinceramente.” (E4)

O uso das ferramentas nos exercícios gerou interesse dos gestores após obter conhecimento da existência e aplicabilidade delas em situações comuns do cotidiano empresarial. É interessante observar como ferramentas simples, comumente utilizadas pelo design, não são aderidas pela gestão em seus processos estratégicos. Entretanto, o exercício oportunizou aos gestores tomar conhecimento e praticar, mesmo que brevemente, com algumas das ferramentas de design.

Uma forma de inovar, segundo o designer, seria identificar as inovações que já ultrapassaram a curva de maturação e propor novos projetos e ideias a partir da identificação de necessidades básicas dos consumidores.

D – “Às vezes é mais fácil, partir de coisas básicas, partir de inovações e tentar fazer inovações a partir das inovações, porque são trabalhos que já passaram por todo um período de maturação... então, a gente pode inovar a partir de uma inovação.” (E4)

O relato não visa pelo simplismo criativo, mas sim pela infinita variedade de ideias que podem surgir a partir desta forma simples de identificar sinais e insights conforme sugerido pelo designer.

Durante o desenvolvimento das atividades de cada exercício, os participantes identificaram que o processo de aprendizagem em relação à capacidade de criação apresentou aspectos interessantes conforme citado nos relatos abaixo.

G1 – “Até ficou interessante divisão, quase que puramente o design do produto e aqui puramente lazer, daí vem um design junto com uma facilidade do dia a dia, alguma coisa do cotidiano e tal, até chegar... ficou bem linear.” (E1)

G2 – “Interessante também perceber que de uma forma ou outra a gente acabou mesclando as coisas dos três [participantes] aqui, não ficou isolado, cada um pensou numa coisa só. Tem nem que seja uma coisinha do outro aqui, outra ali, tá se complementando.” (E1)

D – “Foi interessante também que até muitos dos produtos que o G1 procurou mais focado a gente contextualizou sabe, as imagens uns dos outros a gente foi complementando, a gente lembrava de alguma ideia a partir do que o outro encontrava.” (E1)

A forma como os participantes encaminharam o exercício 1 demonstra como a construção coletiva e colaborativa pode contribuir para o processo criativo. Brown (2010) reforça que o processo criativo se baseia neste ato coletivo de juntar as partes para criar ideias completas, porém é necessário analisar os dados coletados e identificar padrões significativos. A constituição de grupos a partir das imagens selecionadas, demonstra que o resultado foi coerente e lógico quando G1 relata a linearidade. A partir disso, o designer e o G2 destacam que as imagens escolhidas se complementavam e apresentavam inter-relação entre elas. Esta construção demonstra que é possível criar novas alternativas a partir das ferramentas utilizadas pelo design estratégico.

De acordo com G2, a limitação do tempo para realização dos exercícios, tópico já abordado na categoria performance, volta a ser frisado aqui por ser considerado como um importante elemento na identificação de sinais, conceitos e insights durante da dinâmica realizada no E2.

G2 – “eu acho que de novo bate esse esquema do limite, ele ajuda muito [...] então, o que eu quero dizer, não dá para ficar tanto tempo pesquisando, acho que tem que ser mais dinâmico, acho que a gente consegue construir mais assim...” (E2)

Em relação à aprendizagem em organizações, o aprendizado é decorrente de: processos formais e informais; características e interesses dos indivíduos; e influências recebidas do contexto – ambiente, liderança, recursos, tempo, materiais, políticas e programas organizacionais (MARSICK, 2009). A influência do tempo neste processo é importante, pois assim a organização tem chance de adquirir *Know How*, se preparando para desafios que irá enfrentar no futuro.

O designer complementa que o processo ocorreu de forma empírica, ou seja, a experiência proporcionada pelo exercício gerou gatilhos que impulsionaram novas ideias.

D – “Foi meio que empírico, não foi algo que a gente ficou muito refletindo... foi na hora...” (E2)

Apesar de a experiência ter colaborado com o processo de construção, o *briefing* acabou sendo deixado de lado em determinados momentos, sendo ele o instrumento norteador dos exercícios. De acordo com o relato do G2, a problemática proposta no *briefing* sempre esteve intrínseca nas discussões entre os participantes formando as opiniões e orientando suas decisões.

G2 – “Acredito que, de uma forma ou outra, ele estava meio que inserido na nossa discussão, a gente batia bastante na tecla de inovação, batia na tecla de já existir, né? Enfim, da necessidade que a gente levantou, então, com base nisso, acredito que ele acabou estando inserido de uma forma ou outra, não foi lembrado frequentemente, mas acho que acabou sendo inserido algo. Considerando que ele [briefing] foi a base pra todo o resto, talvez não signifique que a gente, de fato, esqueceu dele por não ter lembrado exatamente dele dentro da construção, mas acredito que ele formou as opiniões e decisões que a gente acabou tomando em seguida, entende?” (E3)

Na subcategoria avaliação, o designer destaca que o indivíduo aprende com a prática. Visto que errar faz parte do processo de aprendizagem, o designer complementa que o ciclo proposto nos exercícios, é válido por se tratar de um processo aberto, que permite a realização de testes até que se esgotem os resultados gerados com o uso de ferramentas de design.

D – “Mas acho que tu aprende mais fazendo né? Participando né? [...] sobre errar rápido, eu acho que em ferramentas que seriam ótimas de usar, mas o que faria era ter que fazer o ciclo [...] A gente fez os sinais, captou os sinais, prototipou, testou [...] Porque eu já acho que a gente vai chegar em alguns resultados que podem ser legais, daí depois, se não der certo a gente volta por esse percurso, entende? Eu acho que talvez de repente usar todas as ferramentas até esgotar, vamos fazer todas as ferramentas de criação até a gente...” (E1)

De acordo com o relato de G2, o uso de ferramentas apenas com orientações sobre suas funções e aplicabilidade não gera o mesmo efeito cognitivo se experimentado na prática.

G2 – “Sinceramente, por mais que tenha como passar uma explicação, é muito diferente né, o nosso processo cognitivo em relação a ideia né, de quando a gente executa isso na prática. Por mais que por exemplo, sinceramente, só fazer a colagem ali não me agrada nenhum pouco, mas dá pra trazer mais coisas e isso é uma coisa que a gente não faz e, agora eu sei disso, provavelmente não vou fazer igual, mas eu sei que se eu quiser fazer uma ferramenta pra

ta, to travado, vamos explorar uma coisa a mais, isso é uma coisa relativamente fácil, simples, que a gente pode parar e fazer em meia hora a gente deve conseguir alguma coisa.

O G2 avalia a dinâmica dos exercícios como uma possibilidade de ampliar o escopo de visão em relação aos obstáculos e determinar a magnitude destes problemas que anteriormente eram imperceptíveis. Quando G2 comenta “agora eu sei disso, provavelmente não vou fazer igual” demonstra um sinal explícito da aprendizagem. A forma como a dinâmica se desenvolveu oferece oportunidades que puderam ser identificadas durante os exercícios.

G2 – “Detalhes da dinâmica de como tudo ia funcionar, agregam a visão de maneira geral, da pra gente perceber problemas que podem ser muito maiores e que a gente não tinha percebido antes.” (E2)

O design estratégico busca identificar problemas e propor alternativas que possam orientar os gestores na tomada de decisões. Desta forma, os gestores enfrentaram dificuldades e julgaram delicado o fato de não ter um caminho definido para construção de novos projetos, optando por ferramentas de aplicabilidade simples dentro dos limites identificados em cada exercício.

G2 – “Dá perceber que é ponto delicado, difícil de trabalhar, a gente não tem um caminho bem definido, como que a gente poderia transmitir a ideia que a gente pensou aqui. (E2) Não vamos pensar em como aplicar ela, só pra saber o que dá pra fazer com os limites que a gente tem. [...] a gente acabou optando pelo mais simples... mais compacto... sempre mais simples possível... e daí o nosso segundo passo ia ser muito além desse.” (E4)

G1 – “A criação assim, a partir do zero na prática, eu acho um pouco complicado. Essa parte, a partir do nada, eu não sei se não é amplo de mais, eu acho. Então às vezes eu sinto que, se antes ou lá quando a gente estava com três categorias ali, acabou sendo identificado, saúde, cotidiano, e política/socioeconômico, enfim... essas três categorias é muito legal pra gente poder visualizar de longe três coisas que se sobressaíram naturalmente, isso é interessante.

A experiência é definida como o princípio central da teoria de aprendizagem de acordo com Kolb (1997). O autor destaca que o ciclo de aprendizagem é expressa em quatro estágios. As experiências imediatas ou concretas fornecem uma base para observações e reflexões, o que pode ser comprovado nos exercícios propostos neste estudo.

As evidências relativas a construção de conhecimento ficaram claras com a realização dos exercícios. O aprendizado dos gestores, obtido por meio do processo e uso das ferramentas, demonstra que o design estratégico gera possibilidades para promover a discussão e a reflexão para resolver de problemas por meio de construção de hipóteses, visualização de cenários, teste de ideias que ajudam a mudar e confrontar o mundo.

4.3 DISCUSSÃO

Na análise dos dados, quanto ao diagnóstico da *startup*, foi possível identificar que diversas estratégias estão sendo adotadas para oportunizar a comercialização do produto e captação de clientes. Entre estas estratégias é possível destacar as seguintes: aproximação com o cliente por meio de redes sociais; atendimento qualificado na venda e pós-venda; ponto de venda físico como proposta futura e visibilidade da marca. Com estas estratégias, a empresa busca pela satisfação do cliente, destacando que a aquisição do produto não gera apenas comodidade e praticidade em momentos de lazer e entretenimento, mas que, é inovador por sua proposta de design moderno e por atender à expectativa do cliente quanto ao resultado que o produto se propõem entregar. Se considerar que a empresa define este conjunto de atividades (PORTER, 1998) como proposta estratégica, compreende-se que está buscando o alinhamento com seus objetivos a fim de obter uma combinação de valor ao seu produto e sua marca (EVANS, 2013; PORTER, 1998).

A *startup* ingressou no mercado há pouco tempo, está passando por uma fase que visa desenvolver novos produtos, para isso, exploram e identificam lacunas existentes no mercado para criar e ter novas ideias, gerando oportunidades para atrair e interessar novos consumidores a partir da criação de valor e identidade (ZURLO, 2010) para se distinguir dos seus concorrentes, visando melhorar o desempenho e eficiência da empresa e proporcionar melhores serviços e produtos aos seus clientes (IKEDA, 2007).

A dificuldade na integração das *startups* incubadas não promove o relacionamento comercial com outras empresas presentes na região. Além disso, enfrentam barreiras para captação de recursos com instituições de fomento e investidores para desenvolver novos projetos. Mesmo pensando globalmente, fica difícil agir localmente (MAURI, 1996) passando por essas adversidades, assim, a empresa precisa ter visão em relação ao contexto ao qual está inserida. Além disso, a inserção da *startup* em um novo mercado trouxe a possibilidade de aprendizado e experiência aos gestores sobre o seu negócio. É evidente que, erros nos processos e prejuízos financeiros são consequências que não favorecem o desempenho da empresa, entretanto, serviram para ampliar o conhecimento organizacional e avançar para novos desafios no futuro.

Enfrentando essas barreiras e adotando estratégias, demonstra que a organização precisa identificar quais são as suas capacidades e atividades que acreditam atingir seu sucesso (VAN DER HEIJDEN, 2009). Porter (1998) destaca que “o sucesso da estratégia depende de se conseguir fazer muitas coisas bem e em saber integrá-las”, sendo assim, a *startup* ainda precisa identificar a melhor trajetória para integrar a estratégia com as dificuldades apresentadas neste contexto.

O processo de tomada de decisão dos gestores da *startup* está baseada sob mecanismos empresariais tradicionais. Esses mecanismos fornecem informações para gerir basicamente a área financeira do negócio, que de certa forma, aparentemente, é suficiente e atende à necessidade da empresa. No entanto, a possibilidade de identificar novas oportunidades é relativamente limitada, pois não foi identificadas ferramentas que promovam a geração de ideias, análise de cenários, pesquisa ou similares. Diante disso, a área do design estratégico propõe ferramentas que podem ampliar no desenvolvimento do negócio, adotando um processo orientado (FRIEDMAN, 2003) para inovar (BORJA DE MOZOTA, 2011), interpretando fenômenos complexos propondo resultados de valor (MORAES, 2010; ZURLO, 2010), por meio de uma nova forma de pensar (CROSS, 2001) e resolvendo problemas em contextos incertos (MERONI, 2008) criando novos caminhos e alternativas (MORIN, 2006) para auxiliar na tomada de decisão.

Quanto aos dados obtidos nos exercícios, as três categorias estruturadas foram: “atores”, “performance” e “aprendizagem”. A categoria “atores” trouxe informações sobre os aspectos do modelo mental existente na prática empresarial dos gestores. O modelo mental dos gestores baseia-se no pensamento racional da Economia Clássica, moldando a cultura organizacional da empresa. A trajetória que percorre este tipo de modelo mental está diretamente ligada ao fato de tentar reduzir os riscos, reduzir as incertezas e aumentar o controle sobre ações e comportamentos (CHU e WOOD JR, 2008), assegurando que a empresa atinja resultados satisfatórios. Este modelo mental de raciocinar pode ser considerado conservador, pois limita-se a promover inovações incrementais.

A dificuldade de lidar com situações abstratas gera obstáculos no desenvolvimento da capacidade criativa dos gestores, entretanto, Simon (1957)

reforça a ideia de que os indivíduos não são capazes de agir de forma totalmente racional. Além disso, características empreendedoras foram identificadas nos perfis dos gestores quanto à resolução de problemas. Esse dado apresenta uma oportunidade de explorar determinadas características nos perfis, com intuito de gerar conhecimento e aprendizagem organizacional por meio do design estratégico.

Considerando isto, a possibilidade de empregar o design estratégico para propor alternativas que ultrapassem estes “vícios” culturais é relevante, uma vez que as constantes mudanças do mercado demandam que decisões sejam tomadas rapidamente (PORTER; MILLAR, 1985) pelos gestores. A inserção do designer estratégico como participante deste exercício, se demonstrou como elemento essencial, na categoria “atores” e “performance”, no uso e aplicabilidade das ferramentas (cartas), como moderador (FRIEDMAN, 2003) e líder (MUNARI, 1990) no grupo, promovendo segurança, confiança, motivação e colaboração entre os participantes.

Avançando nos dados obtidos da categoria “performance”, obstáculos e facilitadores se destacaram-se por apresentar características análogas. Inicialmente enfrentaram a dificuldade para compreender o *briefing* do exercício, pois o uso da lógica impediu que os gestores prosseguissem na tarefa, em contraponto, a figura do designer foi importante para dar continuidade ao processo.

A duração para realização dos exercícios foi considerada como obstáculo, isso porque o elemento ‘tempo’ limitava o processo de criação e entrega do resultado forçando a tomada de decisão rápida, propenso ao uso de analogias simplificadas (RAHMAN; DE FEIS, 2009). Em contrapartida, a pressão do ‘tempo’ (EINSENHARDT; ZBARACKI, 1992) também foi considerada como fator positivo durante a aplicação sob a justificativa de que estimulou a geração de ideias e *insights* criando diversas possibilidades a serem exploradas.

Os limites da estrutura física para realização de um dos exercícios foi identificado como fator restritivo aos resultados que poderiam ser obtidos se os participantes tivessem ultrapassado as fronteiras deste espaço de trabalho/criação. Já em outro exercício, tiveram a oportunidade de realizar pesquisas e contato com o público. Esta interação gerou feedbacks significativos aos gestores quando perceberam quão valiosa era a informação que foi obtida

por meio da aplicação de uma ferramenta de design estratégico. Os fatores sobre a realização dos exercícios em ambiente interno e externo não estava restrito a um local específico, exceto para o encontro do grupo antes do início do exercício. Visto que a decisão dos participantes foi permanecer neste ambiente, Porter (1998) destaca que as tomadas de decisões sobre planejamento, execução, posicionamento, inovação ou qualquer outra esfera do ambiente empresarial determina como a empresa irá desenhar e relacionar suas atividades para gerenciar o negócio.

O uso das cartas com as indicações das ferramentas de design também foi classificado em ambas subcategorias. Primeiro negativamente pela diversidade de cartas, indicativo de que muitas opções geravam indecisão na escolha. E segundo, como positivo porque serviu como instrumento de reflexão para decidir sobre qual das opções seria mais adequada para tomada de decisão.

E por fim, a categoria “aprendizagem” que trouxe a experimentação prática (MAXIMIANO, 2005) do processo de design aos participantes identificando diversas conexões entre variáveis do negócio com uso de ferramentas de design que geraram iniciativas, planos, mapas mentais para organizar o pensamento construindo cenários (VAN DER HEIJDEN, 2009) de forma coletiva.

A criação de conhecimento gerado aos gestores da *startup* durante a realização dos exercícios apresentou fortes evidências com o espiral de conhecimento proposto por Nonaka e Takeuchi (1997) e com o ciclo de aprendizagem vivencial segundo Kolb (1997). O compartilhamento de informações e experiências entre modelos mentais, a reflexão coletiva e o diálogo gerado combinando o conhecimento existente com o recém-criado e a proposta de aprender fazendo foram os principais elementos identificados nesta categoria em relação aos autores citados.

A descoberta de novas ferramentas propostas pelo design estratégico motivou (ZURLO, 2010) os gestores e instigou-os a se engajar nos exercícios. A oportunidade de aprender na prática (NONAKA e TAKEUCHI, 1997) considera um conjunto de crenças, experiências e conhecimentos que produz novas implicações para a ação de testar e discutir a estratégia sob a perspectiva empresarial. O processo de aprendizagem é composto por ciclos (KOLB, 1984),

das quais, uma delas é o teste do projeto, ou seja, tornar tangível por meio da prototipagem (FRANZATO, 2011).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As constantes mudanças geradas pela dinâmica do mercado forçam as organizações em busca pelo diferencial competitivo a adotarem mecanismos que auxiliem na tomada de decisão. Desta forma, as ferramentas de gestão utilizadas já não são mais suficientes para impulsionar os negócios e gerar inovações frente aos seus concorrentes. Assim, o uso de novas ferramentas passa a ser essencial para que as empresas preservem seu espaço, mantenham-se competitivas e persigam constantemente por inovações, mesmo diante das frequentes alterações do mercado. Diante das incertezas geradas pela complexidade, este trabalho buscou utilizar as ferramentas do design estratégico como alternativa para elaboração de estratégias que auxiliem na tomada de decisão dos gestores.

Com o intuito de responder ao objetivo geral deste trabalho, foi necessário resgatar a teoria para fundamentar os conceitos sobre conhecimento organizacional, design estratégico e processo de projeto e metaprojeto. De acordo com a fundamentação teórica, foi possível identificar que o ambiente organizacional de empresas pode sofrer modificações satisfatórias com a proposta do design estratégico a fim de auxiliar os gestores durante a tomada de decisão. Pois o processo de design determina a maneira como são organizados os fatores que concorrem à obtenção de um resultado, pré-desenhando o processo e simulando os efeitos que podem ser produzidos, para melhor enfrentar e prever dificuldades e problemas (FINESTRALI e REYES, 2010).

A construção de um processo que flexibilize o projeto se faz essencial na idealização e programação de pesquisa e projeção que se quer utilizar. Por esta razão, a utilização do conceito de metaprojeto foi adotado para desenvolver a etapa aplicada deste estudo.

A partir dos objetivos específicos foram definidos como os dados seriam coletados e, posteriormente, analisados. A coleta dos dados ocorreu em duas etapas: (1) a primeira com a elaboração do *briefing* e realização dos exercícios de acordo com o modelo disponível no apêndice C. Este modelos de processo aplicado nos exercícios levou em consideração o esquema sistêmico do

desenvolvimento do processo metaprojetual de Celaschi e Deserti (2007) e o *iceberg* da percepção de Senge (1990), buscou inspiração para formas de aplicação em S.O.S Criativo (BORBA; ROSA; FREIRE, 2013), e nas fases (inspiracional; idealização e implementação) da prototipagem propostas pela IDEO. O intuito foi desenvolver um protótipo para o processo, composto por ciclos abertos, flexível a ponto de ser modificado e complementado de acordo com as necessidades ou desafios enfrentados pelas organizações. Com o objetivo de gerar diversos cenários possíveis, cartas foram elaboradas com ferramentas de design para auxiliar na tomada de decisão. A construção de cenários promove diversos caminhos possíveis ampliando as escolhas estratégicas, além disso, desenvolve a criatividade, estimula a aprendizagem e a participação coletiva.

Ao término de cada exercício ocorreu a segunda etapa de coleta de dados: (2) a realização de grupos focais com os participantes. A escolha por estas formas de coleta de dados foi definida por compreender que os dados seriam analisados, de forma mais adequada, com a utilização da análise de conteúdo. A análise de conteúdo utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos do sentido das mensagens. (BARDIN, 2006). Além de ser utilizada para diagnosticar elementos sobre o comportamento dos indivíduos, permitindo aplicação bastante diversificada, com a função de averiguar hipóteses e/ou questões e descobrir o que está por trás dos conteúdos manifestos. (MINAYO, 2001).

Após a realização dos exercícios, foi possível verificar que ajustes de melhoria são necessários. Obviamente a elaboração deste modelo serviu apenas como um protótipo, a fim de avaliar os resultados obtidos e compreender o processo de tomada de decisão dos gestores.

O método, por sua abordagem qualitativa e natureza exploratória, apresentou limites em relação aos resultados encontrados. Os exercícios realizados partiram de um *briefing* que trata de um problema amplo, aberto, mal estruturado e cercado de imprevisibilidade e complexidade. Ao tentar compreender como as ferramentas de design podem contribuir na elaboração de estratégias e auxiliar na tomada de decisão, a pesquisa, apresenta limites em relação a sua capacidade de desenvolver, explicar ou modificar conceitos, de forma generalizada da realidade, que estão inerentes à sua natureza.

Mesmo com limitações, o método adotado gerou diversas informações sobre o perfil dos participantes e seu modelo mental, as falhas de processo durante as atividades e as possíveis abordagens de inserção do design na gestão. Dessa forma, foi possível compreender melhor como o uso de ferramentas do design pode contribuir para a geração de ideias e estratégias para a tomada de decisão em situações complexas.

Em relação a tomada de decisão, os gestores utilizam o pensamento mais lógico e técnico para fazer suas escolhas. É possível classificar esse pensamento como convergente, pois integram a teoria e a prática, e gostam de resolver problemas com uso de hipóteses para definir soluções. Foi possível perceber que, para os gestores, o conhecimento técnico é crucial e indispensável para tomar decisões. Essa constatação está muito ligada à necessidade de controlar as incertezas para inibir possíveis riscos ao negócio.

Já o designer, por seu perfil característico, demonstrou estar associado ao estilo de pensamento *accommodating* (adaptável), por ser criativo, viver o novo, não ter medo de correr riscos, resolve problemas na forma de tentativa e erro, trabalha de forma coletiva, liderando equipes em novas situações e experiências (KOLB, 2000).

Uma forma de propor avanços na maneira como a tomada de decisão ocorre nas organizações, poderia ser a conversão do modelo mental existente para uma nova forma de pensar e raciocinar sugerida por Cross (2001). A intenção não é declarar que a forma de pensar dos gestores seja abolida. A mudança se mostra importante, porém, é difícil e oneroso mudar o indivíduo/colaborador e a cultura organizacional para esta nova forma de pensar e raciocinar.

A participação do designer na realização dos exercícios se mostrou satisfatória colaborando na construção de conhecimento para o grupo. Desta forma, a inserção do profissional com as competências do designer estratégico nas organizações já possibilitaria mudanças significativas ao negócio, basta que os administradores passem a reconhecer que as características do design podem servir como um importante recurso estratégico para tomada de decisões.

Quanto ao uso das ferramentas, pode se dizer que auxiliaram na realização do exercício, no entanto, a forma de apresentação elaborada em cartões não foi tão satisfatória quanto imaginada pelo pesquisador. Por um lado,

constata-se a necessidade da elaboração de uma passo-a-passo com orientações mais detalhadas sobre as ferramentas, por outro, o contato com as cartas concedeu aos participantes a chance de colocar em prática, mesmo que de forma simulada, diversos mecanismos utilizados pelo design em situação adversa para resolução de problemas.

As lacunas identificadas na entrevista inicial, conteúdo apresentado no capítulo 4.1 sobre o diagnóstico da empresa, apresentaram diversas oportunidades para aplicabilidade das ferramentas de design. Com a experiência proporcionada através dos exercícios, os gestores puderam compreender melhor os problemas a fim de aplicar os conhecimentos obtidos para tentar resolvê-los.

Os diversos assuntos e áreas de conhecimento abordados neste estudo não cessam a exploração e o diálogo que podem ser gerados a partir deles. Muitas pesquisas ainda podem ser desenvolvidas e, a partir desta perspectiva, podem contribuir tanto para a área do design, quanto para a área da gestão. Por meio dos resultados obtidos neste estudo, sugere-se que futuras pesquisas possam:

- readequar o modelo utilizado, levando em consideração os feedbacks dos participantes em relação aos problemas enfrentados durante o processo. Como já destacado anteriormente, o modelo foi elaborado para servir como protótipo, desta forma, está aberto para ser constantemente ajustado e melhorado;
- ampliar a quantidade de ferramentas de design a fim de expandir as possibilidades disponíveis e reavaliar a forma de apresentação das cartas para facilitar a compreensão e aplicabilidade, de maneira mais dinâmica e funcional;
- ampliar o número de empresas participantes ao exercício, considerando a aplicação por setores econômicos e definindo o porte da empresa a ser pesquisada. Acredita-se que ampliando a quantidade de empresas participantes, outros resultados possam ajudar a identificar novas formas de tornar o processo de decisão ainda mais assertivo;

- considerar a participação de outros profissionais da gestão com a finalidade de ampliar a compreensão de outras áreas da organização, pois esta pesquisa considerou apenas a participação de gestores de uma *startup* e um designer.

REFERÊNCIAS

- BARBOSA, Livia. **Sociedade de consumo**. São Paulo: Zahar, 2004.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Lisboa Edições, 1979.
- _____. São Paulo: Edições 70, 2006.
- BARROS, T.; PRATES, M. **O estilo brasileiro de administrar**. São Paulo: Atlas, 1996.
- BECKER, Howard S. **Métodos de pesquisa em Ciências Sociais**. São Paulo: Hucitec, 1994.
- BENAKOUCHE, R. Processo Decisório, Objetivos das Organizações e Interesses do Staff: elementos teóricos de um enfoque incremental. **Revista de Ciências da Administração**. v. 12, n. 28, p. 127-146, set/dez 2010. Disponível em: DOI: 10.5007/2175-8077.2010v12n28p147.
- BEUREN, I. M. **Gerenciamento da informação**: um recurso estratégico no processo de gestão empresarial. São Paulo: Atlas, 2000. 104p.
- BROWN, Tim. **Design thinking**: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 249 p.
- BROWN, T. Design thinking. **Harvard business review**, v. 86, n. 6, p. 84–92, 141, 2008.
- BORBA, Gustavo Severo de; ROSA, Mirela; FREIRE, Karine. **S.O.S Criativo**: Kit para explorar, criar e testar ideias. 2013.
- BORJA DE MOZOTA, Brigitte; KLÖPSCH, Cássia; COSTA, Filipe Campelo Xavier da. **Gestão do design**: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa. Porto Alegre: Bookman, 2011. 343 p
- BÜRDEK, Bernhard E. **Design**: história, teoria e prática do design de produtos. 1. ed. São Paulo: E. Blücher, 2006. 496 p.
- CAPLAN, S. **Using focus group methodology for ergonomic design**. *Ergonomics*, v. 33, n. 5, p. 527-33, 1990.
- CARDOSO, R.. **Design, cultura material e o fetichismo dos objetos**. In: **Arcos**, v. I. Rio de Janeiro: PPD/ESDI/UERJ, 1998.
- CAUTELA, C.; ZURLO, F. **Relazioni produttive**: Design e strategia nell'impresa contemporanea. Milano: Aracne, 2006.
- CHU, R. A.; WOOD JR, T. Cultura organizacional brasileira pós- globalização: global ou local? **Revista de Administração Pública**. Rio de Janeiro, 2008.

COLENCI JÚNIOR, Alfredo. **Gestão estratégica de negócios**: evolução, cenários, diagnóstico e ação (com estudos de casos nacionais e internacionais). 2 ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2011. 385 p.

CELASCHI, Flaviano; DESERTI, Alessandro. **Design e inovação**: strumenti e pratiche per la ricerca applicata. Roma: Carocci Editore, 2007.

CRESWELL, Jonh W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CROSS, N. Designerly Ways of Knowing: Design Discipline Versus Design Science. In: **Design Issues**. v. 17, nº 3, Cambridge: MIT Press Journals. 2001. pp. 49-55.

DESERTI, A. Intorno al progetto: concretizzare l'innovazione. In: CELASCHI, F.; DESERTI, A. A. **Design e innovazione: strumenti e pratiche per la ricerca applicata**. Roma: Carocci Editore, 2007, p.15-56.

DEW, N. **Abduction**: a pre-condition for the intelligent design of strategy. Journal of Business Strategy. V.28, N. 4, 2007. P. 37-45.

HAMBRICK, D; MASON, P. Uppers Echelons: The Organization as a Reflection of its top Managers. **Academy of Management Review**, 1984, vol 9, nº 2, 193-206.

EISENHARDT, K. K.; ZBARACKI, M. J. Strategic decision-making. **Strategic Management Journal**, USA, v. 13, p. 17-37, 1992.

EVANS, Vaughan. **Ferramentas Estratégicas**: guia para construir estratégias relevantes. 1 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013

FALLMAN, Daniel. The Interaction Design Research Triangle of Design Practice, Design Studies, and Design Exploration In: **Design Issues**: Volume 24, Number 3 Summer 2008.

FAHEY, L.; RANDALL, R.M. Learning from the future – **competitive foresight scenarios**. New York: Wiley, 1998.

FINESTRALI, M. e REYES, P. **O metaprojeto como oportunidade de redefinição de problemas de design**. 9º Congresso Brasileiro de pesquisa e desenvolvimento em Design. 2010. Disponível em: <<http://blogs.anhembibr.com/congressodesign/anais/o-metaprojeto-como-oportunidade-de-redefinicao-de-problemas-de-design>> Acesso em: 28 fev. 2016.

FINDELI, A. **Searching for design research questions**: some conceptual clarifications. Universe. 2010. pp. 278-292

FINEP. **Glossário**. 2015. Disponível em: <<http://www.finep.gov.br/biblioteca/glossario>>. Acesso em 5 dez. 2015.

FRANZATO, C. **O design estratégico no diálogo entre cultura de projeto e cultura de empresa.** Strategic Design Research Journal, 3(3): 89-96 setembro-dezembro 2010

FRANZATO, C. O processo de inovação dirigida pelo design. Um modelo teórico. **Redige**, v. 2, n. 1, 2011, p. 50-62.

FRANZATO, C.; CELASCHI, F. **Processo de metaprojeto para o desenvolvimento estratégico e a inovação das organizações.** 10º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, São Luís (MA), 2012.

FRIEDMAN, K. **Theory construction in design research:** criteria: approaches, and methods. Design Studies, 24, 2003, (507-522).

FLUSSER, Vilém. **O mundo codificado: por uma filosofia do design e da comunicação.** São Paulo: Cosac Naify, 2007.

GIACCARDI, E. **Metadesign as an Emergent Design Culture.** Leonardo, v. 38, n. 4, 2005, p. 342-349. Disponível em: <http://transtechresearch.net/wpcontent/uploads/2012/03/giaccardielisa>

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** São Paulo: Atlas, 1999.

GOMES, Alexandra Cruchinho e GUEDES, Maria da Graça. **Competências empresariais do designer: ensino vs experiência profissional.** (6-Nov-2009) Fonte: <http://hdl.handle.net/10400.11/137>. Acesso em: 16/04/2014.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. **Competindo pelo futuro:** estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. 15. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

IKEDA, M. 2007. Strategic Design. In: M. ERLHOFF; T. MARSHALL, **Design Dictionary: Perspectives on Design Terminology.** Basel, Birkhäuser, p. 373-376.

JOHNSON, D. Focus groups. In: ZWEIZIG, D. et al. Tell it! **Evaluation sourcebook & training manual.** Madison: SLIS, 1994.

KELLEY, Tom; LITTMAN, Jonathan. **A arte da inovação.** Tradução Maria Claudia Lopes. São Paulo: Futura, 2001.

KICH, J. e PEREIRA, M. Pensamento estratégico nas organizações. 2014. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5007/2175-8077.2014v16n39p134>.

KOLB, D. **Experimental Learning:** experience as the source of learning and development. New Jersey: Prentice Hall, 1984

KOLB, D. **Facilitator's Guide to Learning,** TRG /Hay/McBer, Boston, 2000.

KOLB, David A. A gestão e o processo de aprendizagem. In STARKEY, Ken, **Como as organizações aprendem.** São Paulo: Futura/Zumble, 1997.

KOSKINEN, I. et al. **Design Research Through Practice: From the Lab, Field, and Showroom**. Morgan Kaufmann; 1 edition (October 10, 2011). 224 p.

KRIPPENDORFF, K. On the essential contexts of artifacts or on the proposition that “design is making sense (of things)”. **Design Issues** 5(2):9–38 (Spring), 1989.

LAWRENCE, E. Strategic Thinking: a discussion paper. Canada: **Public Service Commission of Canada**, 27, april. 1999.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing uma orientação**. 4. Porto Alegre Bookman 2006.

MANZINI, E.; JÉGOU, F. Design degli scenari. In: BERTOLA, P.; MANZINI, E. **Design Multiverso** | Notas de fenomenologia do design. Milano: Edizioni POLI.design, 2006, pp.189-207.

MARSICK, V. J. Toward a unifying framework to support informal learning theory, research and practice. **Journal of Workplace Learning**, Bradford, England, v. 21, n. 4, p. 265-275, 2009.

MARTIN, R. L. **Design de Negócios: por que o design thinking se tornará a próxima vantagem competitiva dos negócios e como se beneficiar disso**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. 187p.

MARTIN, B. e HANINGTON, B. **Universal Methods of Design: 100 Ways to Research Complex Problems, Develop Innovative Ideas, and Design Effective Solutions**. Rockport Publishers: 2012.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para ciências sociais aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MAURI, Francesco. **Progettare progettando strategia**. Milano: Masson S.p.A, 1996.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração : da revolução urbana à revolução digital** . 5. ed., rev. e atual. São Paulo: Atlas, 2005.

MERONI, Anna. Strategic design: where are we now? Reflection around the foundations of a recent discipline. **Strategic Design Research Journal**, v.1, n.1, Dec 1, p.31-38. 2008.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 29. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2010. (Coleção temas sociais).

MINTZBERG , H. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2004.

MINTZBERG, H. **Managing: desvendando o dia a dia da gestão**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MORAES, D. **Cadernos de estudos avançados em design transversalidade**. Caderno 2, volume 1, 2008. Disponível em: www.tcdesign.uemg.br/pdf/Transversalidade_completo.pdf

MORAES, D. **Metaprojeto: o design do design**. São Paulo: Blucher, 2010.

MORAES, R. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, vol.22, n.37, 1999.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. Tradução Cecília Whiteker Bergamini, Roberto Coda. – 1. Ed. – 12. reimpr. – São Paulo: Atlas, 2007.

MORIN, Edgar. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2006. 120p.

MORIN, P. **Le développement des organisations**. Paris: Dunod, 1986.

MOTTA, F. C. P.; ALCADIPANI, R. **Jeitinho brasileiro, controle social e competição**. Revista de Administração de Empresas, v. 39, n. 1, p. 6-12, 1999.

OSTERWALDER, Alexander. **Inovação em Modelos de Negócios – Business Model Generation**. Editora: Altas Books. 2011. 300 p.

PEREYRA, Eduardo (Org.). **O Comportamento empreendedor: como princípio para o desenvolvimento social e econômico: metodologia CEFÉ**. Porto Alegre: Sulina, 2003. 216 p.

PORTER, M. E. MILLAR, V. E. **How Information Gives You Competitive Advantage**. Harvard Business Review. 1985. Disponível em: <https://hbr.org/1985/07/how-information-gives-you-competitive-advantage>. Acesso em: 27/08/2016.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, 1998.

_____. _____. Rio de Janeiro: Elsevier: Campus, c2004. xxx, 409 p.

POZATTI, M. **Implementação de métodos d design orientados à inovação em empresas desenvolvedoras de produtos: convergências entre teoria e prática**. Dissertação de Mestrado pelo Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. 2015.

RAHMAN, N.; DE FEIS, G. L. Strategic decision-making models and methods in the face of complexity and time pressure. **Journal of General Management, USA**, v.35. n. 2, p. 43-60, 2009.

REYES, P. e FINESTRALI, M. **O metaprojeto como oportunidade de redefinição de problemas de design**. 9º Congresso brasileiro de pesquisa e desenvolvimento em design. 2010. Disponível em: <http://blogs.anhembri.br/congressodesign/anais/o-metaprojeto-como-oportunidade-de-redefinicao-de-problemas-de-design>. Acesso em: 21.05.2015.

REYES, P. **Projeto por cenários: o território em foco.** Porto Alegre: Sulina, 2015.

SCALETISKY, C. C.; RUECKER, S., SANTOSH B. **The Generative Similarities of Designs, Prototypes, and Scenarios.** In: 11 P&D Design 2014, 2014, Gramado. 11o P&D Design 2014. Porto Alegre: UFRGS, 2014. v. 1. p. 1-7.

SCALETISKY, C. C. e PARODE, F. P.. **Imagem e pesquisa Blue sky no design.** XIV Convención Científica de Ingeniería y Arquitectura. XII Congreso SIGraDI. Cuba, 2008.

SCHÖN, D.A. **The Reflective Practitioner,** Basic Books, New York. 1983.

SCHÖN, D. A. **Educando o Profissional Reflexivo.** Porto Alegre: Artmed, 2000.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina.** São Paulo: Best Seller, 2006.

SIMON, H. A. Rational decision-making in business organizations. **American Economic Review,** USA, v.69, p. 493-513, 1979.

SIMON, H. **As Ciências do Artificial.** Coimbra: Arménio Amado, 1981.

TAROUCO, Fabrício; SCALETISKY, Celso; SALDANHA, Leandra; **O workshop como um instrumento de Design: uma análise dos workshops do curso de Especialização em Design Gráfico da Unisinos.** 9º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design. 2010.

THIOLLENT, Michel. **Metodologia da pesquisa-ação.** São Paulo: Cortez, 2000.

TRIVIÑOS, A. N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação.** São Paulo: Atlas, 1987.

VAN DER HEIJDEN, Kees. **Planejamento por cenários: a arte da conversação estratégica.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. 392 p.

VAN ONCK, A. **Metadesign. Produto e linguagem,** v. 1, n. 2, 1965, pp. 27-31. Disponível em: <http://goo.gl/xZvHgM>

VASSÃO, C. A. Projeto como pergunta. In: VASSÃO, C. A. **Metadesign. Ferramentas, estratégias e ética para a complexidade.** São Paulo: Blucher, 2010, pp. 119-123.

VAUGHN, S. et al. **Focus group interviews in education and psychology.** Thousand Oaks, CA: Sage Publications, 1996.

ZURLO, Francesco. **Design Strategico.** In: XXI Secolo, vol. IV, Gli spazi e le arti. Roma: Enciclopedia Treccani. 2010.

APÊNDICE A

Ferramentas de gestão utilizadas na formulação de estratégias e tomada de decisão.

Ferramenta	Finalidade	Categoria	Aplicação	Autor
Identificação dos segmentos-chaves	Identificar o mix de produtos e serviços; Identificar o segmento do negócio.	Essenciais	Conhecer o negócio	Sem referência indicada
Análise da questão-chave (<i>Princípio da Pirâmide</i>)	Desenvolver a estratégia utilizando o modelo S-C-Q (Situação; Complicação; Questão-chave)	Essenciais	Conhecer o negócio	MINTO, Barbara (2011)
Princípio 80/20	Segmentação do negócio: lucros e valor criado pela estratégia	Úteis	Conhecer o negócio	PARETO, Vilfredo (1984)
Ferramenta de segmentação	Estrutura de perguntas destinadas a descobrir se dois segmentos são distintos ou se devem ser tratados como um só para fins de desenvolvimento de estratégia .	Úteis	Conhecer o negócio	KOCH, Richard (2000; 2011)
Análise 5C da situação	Utilizada na estratégia de marketing para identificar o ambiente da empresa	Úteis	Conhecer o negócio	Sem referência indicada
Análise SWOT	Matriz 2x2 que considera fatores internos (pontos fortes e fracos) e externos (oportunidade e ameaças) da empresa.	Úteis	Conhecer o negócio	ANDREWS, Kenneth (1994)
Criação de valor compartilhado	Combinação de responsabilidade social corporativa (RSC) com a essência de criação de valor.	Úteis	Métodos e objetivos	PORTER e KRAEMER (2006; 2011)
Valor econômico agregado (EVA)	Ferramenta útil para comparar o desempenho (por divisão ou unidade de negócio) em uma série de empresas	Úteis	Métodos e objetivos	STEWART, Stern (1991)
BSC e mapa estratégico	Utilizado para fins de implementação de estratégias. Um meio de traduzir os objetivos e estratégia corporativa em uma série de metas definidas e mensuráveis.	Úteis	Métodos e objetivos	KAPLAN e NORTON (1997; 2000; 2004)
Ideologia central	Criação de culturas com princípios essenciais e duradouros; “razão fundamental de ser” da empresa.	Úteis	Métodos e objetivos	COLLINS e PORRAS (1996; 1998)
Organização como comunidade	Procura assumir a liderança em áreas como sustentabilidade social e ambiental.	Úteis	Métodos e objetivos	HANDY, Charles (1993; 2002; 2012)
Dimensionamento de mercado e <i>marketcrafting</i>	Definição de mercado-alvo e fornecer dados de base para a oferta do setor.	Essenciais	Previsão de demanda	EVANS, Vaughan (2011)
Abordagem HOOF	Definida por quatro fases distintas (crescimento histórico; condutores passados condutores futuros e previsão de crescimento) utilizada na previsão de demanda.	Essenciais	Previsão de demanda	EVANS, Vaughan (2011)
As cinco forças	Determinam a intensidade competitiva (rivalidade entre concorrentes; ameaças de novos entrantes; facilidade de substituição, poder de negociação dos clientes e fornecedores).	Essenciais	Concorrência	PORTER, Michael (2006; 2011)
Complementos como sexta força	Desempenha importante papel na condução da rentabilidade de um setor específico.	Úteis	Concorrência	BRANDENBURGER, Adam e NALEBUFF,

				Barry (1995; 2000)
Análise PESTEL	Fornece um modelo para identificação de questões externas (influenciadas pelo governo), que afetam a concorrência do setor.	Úteis	Concorrência	Surgiu na década de 1990.
Matriz dos pontos fortes/importância dos recursos e capacidades	Oferece uma abordagem de três fases para avaliação de recursos e capacidades, orientando o desenvolvimento da estratégia.	Essenciais	Vantagem competitiva	GRANT, Robert (2011)
Cadeia de valor	Ferramenta de identificação de processos-chaves do negócio. Permite avaliar as capacidades competitivas de cada processo.	Úteis	Vantagem competitiva	PORTER, Michael (1979; 1980)
Matriz produto/mercado	Ilustra os riscos relativos de quatro estratégias genéricas de crescimento (crescimento pela infiltração; desenvolvimento de mercado e produtos, diversificação).	Úteis	Vantagem competitiva	ANSOFF, Igor (1977; 1984; 1990)
Benchmarking	Abordagem sistemática para medir métricas-chave nas operações, sistemas e processos em relação às melhores práticas.	Úteis	Vantagem competitiva	CAMP, Robert (1996)
Matriz da atratividade/ posicionamento	Análise de portfólio dos principais segmentos de negócios.	Essenciais	Lacuna estratégica	McKINSEY e Company
Matriz de crescimento/ participação (BCG)	Mapeia a posição das empresas, sejam unidades de negócio ou segmentos de produto/mercado.	Essenciais	Lacuna estratégica	Boston Consulting Group
Matriz de condição estratégica	Examina a posição competitiva do ponto de vista da maturidade do setor, gerando <i>insights</i> .	Úteis	Lacuna estratégica	LITTLE, Arthur D. INC (década de 70)
Modelo 7S	Trata-se de uma ferramenta de gestão de mudança ou implementação de estratégia, também utilizada para melhoria do desempenho.	Úteis	Lacuna estratégica	McKINSEY e Company
Brainstorming	É um processo estruturado para geração de ideias feita individualmente ou em grupo.	Úteis	Lacuna estratégica	OSBORN, Alex (popularizou o conceito na década de 50)
Planejamento de cenários	É um processo estruturado para imaginar como seria o futuro de um setor e seus players, tecnologias, mercados, necessidades de clientes, etc...	Úteis	Lacuna estratégica	Royal Dutch Shell (década de 1960)
Três estratégias genéricas	Gerar vantagem competitiva (liderança em custos; diferenciação; foco).	Essenciais	Estratégia de negócios	PORTER, Michael (2005)
Estratégia do Oceano Azul	Criar produto diferenciado + baixo custo = inovação de valor	Essenciais	Estratégia de negócios	KIM MAUBORGNE (2005)
O ponto da virada	Utilizada para identificar se persiste ou não em um produto ou mercado. Recomenda três ações: foco, teste e crença.	Úteis	Estratégia de negócios	GLADWELL, Malcolm (2009)
Elasticidade-preço da demanda	Ao avaliar oportunidades de crescimento dos lucros no curto prazo por meio de ajuste de preço, considere esta ferramenta para aquele produto ou serviço.	Úteis	Estratégia de negócios	MARSHALL, Alfred (1890)
O mix de marketing dos 4Ps	Refletir sobre implicações do marketing em uma opção de crescimento dos lucros	Úteis	Estratégia de negócios	McCARTHY, Jerome (1960)

Qualidade do produto e satisfação de clientes	Utilizada para estratégia de diferenciação.	Úteis	Estratégia de negócios	KANO, N.; SERAKU, N.; TAKAHASHI, N.; TSUJI, S. (1984)
A hierarquia das necessidades	Refletir sobre o posicionamento do produto ou do preço.	Úteis	Estratégia de negócios	MASLOW, Abraham (1943)
A base da pirâmide	Procura oportunidades inesperadas de crescimento.	Úteis	Estratégia de negócios	PRAHALAD, C.K. e LIEBERTHAL, Kenneth (1998,2009)
Redesenho de processos de negócios (BPR)	Utilizada para repensar e redesenhar, de forma radical, os processos empresariais para alcançar melhorias significativas em métricas críticas e contemporâneas de desempenho (custo, qualidade, serviço e velocidade).	Úteis	Estratégia de negócios	HAMMER, Michael e CHAMPY, James (1990; 1993)
Hexágono de reestruturação societária	Criar valor incremental para os acionistas.	Essenciais	Estratégia corporativa	McKINSEY
Criação de valor parental	Esta ferramenta obriga a refletir de acordo com a lógica estratégica e entender o negócio e adicionar valor com uso de características parentais distintas.	Essenciais	Estratégia corporativa	GOOLD, Michael; CAMPBELL, Andrew e ALEXANDER, Marcus. (1994)
Competências essenciais	Pacote integrado de competências e tecnologias gerar valor e competir no futuro.	Essenciais	Estratégia corporativa	HAMMEL, Gary e PRAHALAD, C. K. (2005)
Recursos de valor estratégico	Combina a visão de posicionamento com foco eterno no setor/mercado e a visão baseada em recursos.	Essenciais	Estratégia corporativa	COLLINS, David e MOUNTGOMERY, Cynthia A. (2008)
Competências distintas	Ferramenta utilizada para ter um novo olhar sobre estratégia e recursos.	Úteis	Estratégia corporativa	SNOW, Charles e HREBINIAK, Laurence (1980)
Lucro a partir do Core Business	Construir vantagem competitiva em uma nova área.	Úteis	Estratégia corporativa	ZOOK, Chris (2010)
Tecnologias disruptivas	Altera radicalmente o algoritmo benefício/preço.	Úteis	Estratégia corporativa	CHRISTENSEN, Clayton (2007)
A espiral do conhecimento	Utilizada para estimular o conhecimento com workshops, experiências, ideias e crenças.	Úteis	Estratégia corporativa	NONAKA, Ikujiro e TAKEUCHI, Hirotaka (2008)
As oito faces da mudança	Processo de oito passos para liderar a mudança organizacional.	Úteis	Estratégia corporativa	KOTTER, John (1997)
Due diligence estratégica e Revisão do plano contextual de mercado	Utilizada principalmente para fusões e aquisições. Procura encontrar o equilíbrio entre riscos e oportunidades.	Essenciais	Riscos e oportunidades	EVANS, Vaughan (2011)

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Evans (2013).

APÊNDICE B

Research to Generate Insights Interview for Dissertation Masters in Design



APÊNDICE C

Briefing

O mercado mundial caracteriza-se, hoje, pela grande concorrência onde apenas desenvolver produtos que funcionem ou de baixo custo não são mais suficientes. Copiar o que já existe é uma estratégia bastante arriscada. Empresas líderes no mercado caracterizam-se por desenvolver, criar, produtos que frequentemente nunca foram imaginados pelos consumidores. Estas empresas, conseguem identificar desejos pouco aparentes nas pessoas. Tais empresas, são reconhecidas por estas estratégias, são visíveis. Muitas vezes sua marca assumindo um valor maior do que seus produtos. Como a sua empresa buscaria identificar e desenvolver produtos/serviços com este grau de inovação?

Nós iremos fazer um exercício que busca desenvolver capacidades projetuais e estratégicas que poderão ajudá-los a responder a esta pergunta.

Entende-se por projetual:

- * Capacidade de visão (uma ideia do que se gostaria de obter);
- * Conhecer as capacidades e recursos disponíveis;
- * Estudar uma estratégia correta para obter o melhor resultado com os meios à disposição.

Por estratégico: a capacidade de agir por **objetivos**, sem conhecer todos os dados do sistema e sem ter um completo e satisfatório conhecimento do contexto onde se trabalha, mas sempre considerando as **oportunidades** que encontramos no caminho projetual.

Etapa prévia: Alguns cases de inovação que mudaram significativamente a forma de uso e tiveram impactos expressivos na vida dos consumidores.

1948 – Máquina fotográfica Polaroid	1979 – Walkman Sony	2008 – Airbnb: aluguel de quartos em residências particulares
		

Você tem algum case para compartilhar conosco? Algum produto que sua empresa desenvolveu ou um projeto que se enquadre na proposta de inovação dos cases apresentados?

Descreva ou desenhe seu case/projeto: _____ _____ _____ _____ _____

O exercício está estruturado da seguinte forma:

Data: 18/11/2015

A primeira etapa será de planejamento, escopo e definição de parâmetros com intuito de identificar “sinais” do contexto;

- **Sinais:** toda informação que seja pertinente ao contexto (consumidores, tecnologia, aspectos culturais, aspectos políticos, sociais e econômicos...)

Data: 19/11/2015

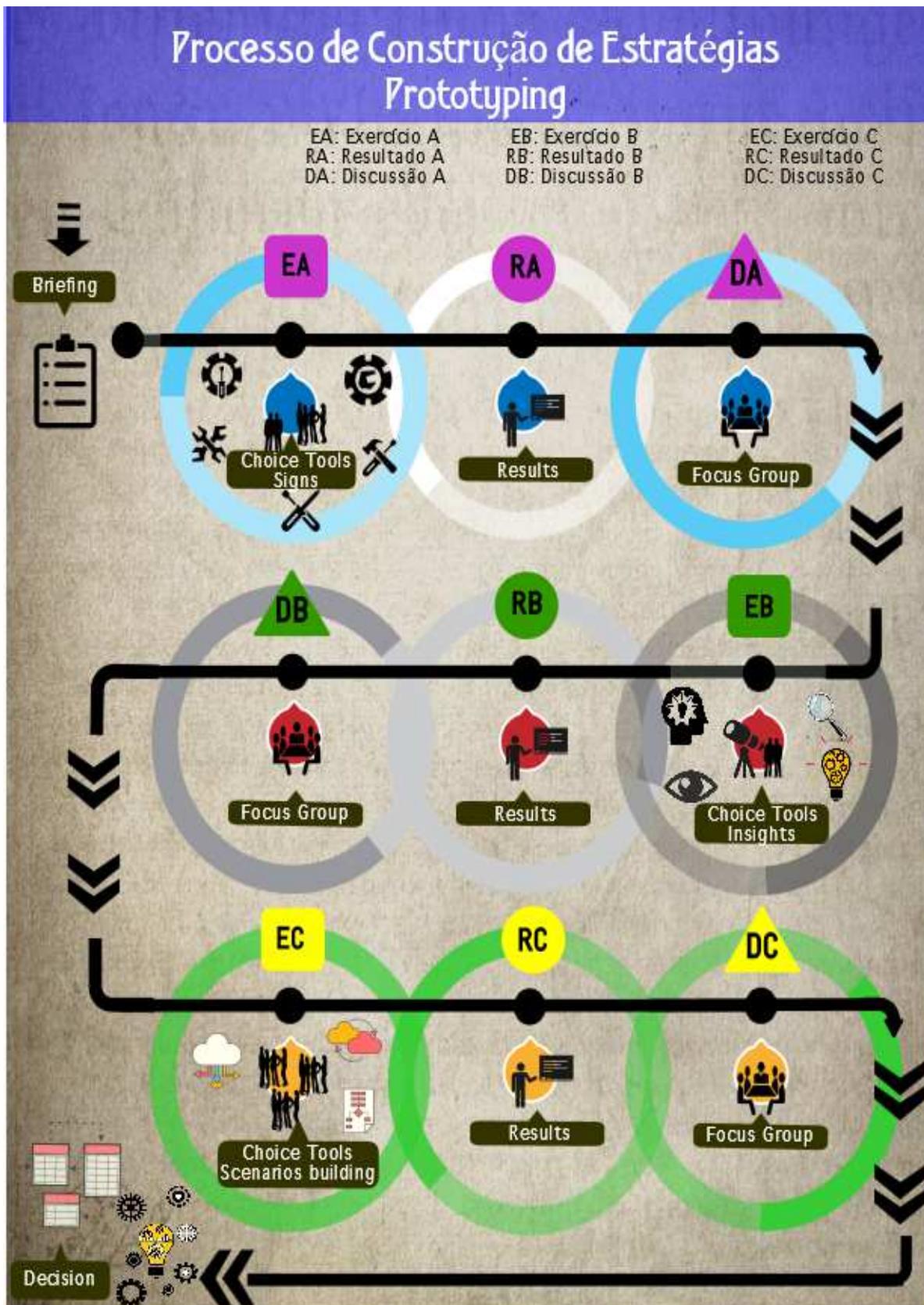
A segunda etapa visa gerar conceitos, insights e definir estratégias com base nas variáveis e informações coletadas na primeira etapa.

Data: 20/11/2015

E, por fim, a terceira etapa que servirá para avaliação, refinamento e validação, com base em testes interativo e feedback, revisão e análise de cenários para o mercado.

OBS: O exercício *não tem como objetivo a elaboração de um produto/serviço específico, mas sim, verificar como as empresas podem identificar os desejos e necessidades dos consumidores para a tomada de decisões em nível estratégico.*

APÊNDICE D



Fonte: Elaborado pelo autor.

APÊNDICE E

AEIOU

EXPLORAR

SÍNTESE

IMPLICAÇÕES DE PROJETO

AEIOU

AEIOU É UM FRAMEWORK ORGANIZACIONAL QUE LEMBRA O PESQUISADOR A ATENDER, DOCUMENTAR E CODIFICAR INFORMAÇÕES SOB UMA TAXONOMIA NORTEADORA DE ATIVIDADES, AMBIENTES, INTERAÇÕES, OBJETOS E USUÁRIOS.



INOVADOR

QUALITATIVO

EXPLORATÓRIO

OBSERVACIONAL

COMPORTAMENTAL/ATITUDINAL

O FRAMEWORK AEIOU PODE SER APLICADO EM QUALQUER MÉTODOS ETNOGRÁFICOS OU OBSERVACIONAIS, SEJAM TÉCNICAS FAMILIARES DE COLETA, INCLUINDO ANOTAÇÕES, FOTOS E ENTREVISTAS. AEIOU PODE SER USADA PARA DESENVOLVER UMA PLANILHA PARA CATEGORIZAR OU CODIFICAR ANOTAÇÕES OU CÓDIGOS OBSERVACIONAIS, OU COMO UM CONJUNTO DE AMPLAS CATEGORIAS, NAS QUAIS VÁRIAS SUBCATEGORIAS OU CÓDIGOS MAIS ESPECÍFICOS PODEM SER CRIADOS. EMBORA O AEIOU OFEREA CATEGORIAS ATUAIS PARA OBSERVAÇÃO E CODIFICAÇÃO, ANÁLISES MAIS APROFUNDADAS PODEM SER CONDUZIDAS.

ANÁLISE DE ARTEFATOS

EXPLORAR

SÍNTESE

IMPLICAÇÕES DE PROJETO

ANÁLISE DE ARTEFATOS

UMA ANÁLISE SISTEMÁTICA DO MATERIAL, ESTÉTICA, E AS QUALIDADES INTERATIVAS DE OBJETOS CONTRIBUEM PARA UMA COMPRENSÃO DE SEUS CONTEXTOS FÍSICO, SOCIAL E CULTURAL.



ADAPTADO

QUALITATIVO

EXPLORATÓRIO

OBSERVACIONAL

COMPORTAMENTAL/ATITUDINAL

A ÊNFASE DA ANÁLISE DE ARTEFATOS ESTÁ NO OBJETO PROPRIAMENTE DITO. ANÁLISE DE ARTEFATOS QUESTIONA: O QUE OS OBJETOS TÊM A DIZER SOBRE O POVO E SUA CULTURA, TEMPO E LUGAR? O PESQUISADOR ESTÁ TENTANDO ENTENDER A ESSÊNCIA DO OBJETO E O QUE O MESMO DIZ ATRAVÉS DE SEU MATERIAL, ESTÉTICA, E QUALIDADES INTERATIVAS.

BUSINESS ORIGAMI

PLANEJAMENTO

ESCOPO E DEFINIÇÃO

EXPLORAÇÃO

IMPLICAÇÕES DE PROJETO

BUSINESS ORIGAMI

BUSINESS ORIGAMI POSSIBILITA AS EQUIPES PROTOTIPAR EM PAPEL A INTERAÇÃO E OS VALORES COMPARTILHADOS ENTRE AS PESSOAS, ARTEFATOS E AMBIENTES EM UM SISTEMA MULTICANAL.

ADAPTADO
QUALITATIVO
EXPLORATÓRIO E GERADOR
PARTICIPATIVO
COMPORTAMENTAL/ATITUDINAL

O MÉTODO UTILIZA RECORDES DE TOKENS PARA REPRESENTAR OS ATORES, ARTEFATOS, AMBIENTES E TECNOLOGIAS QUE COMPÕEM UM SISTEMA, E UMA SUPERFÍCIE DE QUADRO HORIZONTAL É TRANSFORMADA EM UMA ETAPA OU CONJUNTO, ONDE UMA SÉRIE DE INTERAÇÕES ENTRA EM AÇÃO PARA CONTA- UMA HISTÓRIA.

COLAGEM

EXPLORAR

GERAÇÃO DE CONCEITOS

PROTÓTIPO DE INTERAÇÃO

IMPLICAÇÕES DE PROJETO

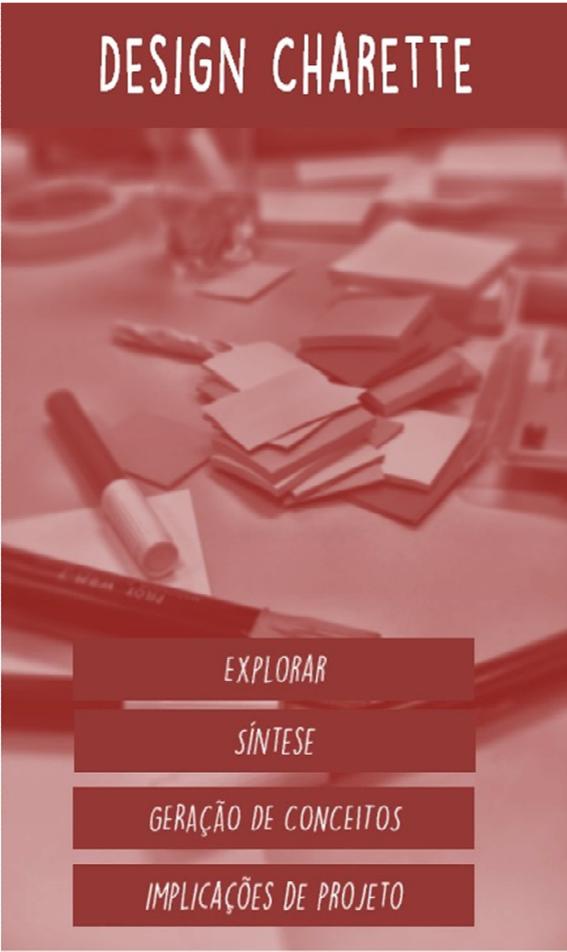
COLAGEM

COMO INSPIRAÇÃO PARA EQUIPES DE DESIGN, A COLAGEM PERMITE AOS PARTICIPANTES EXPRESSAR VISUALMENTE SEUS PENSAMENTOS, SENTIMENTOS, DESEJOS, E OUTROS ASPECTOS DE SUA VIDA, QUE SÃO DIFÍCEIS DE ARTICULAR USANDO MEIOS TRADICIONAIS.

INOVADOR
QUALITATIVO
GERADOR
PARTICIPATIVO
ATITUDINAL

UM KIT DE COLAGEM NORMALMENTE INCLUI CARTÕES OU FOLHAS DE PAPEL, UMA COLEÇÃO PREDEFINIDA DE IMAGENS, PALAVRAS E FORMAS, E BASTORES DE COLA. CADA COLAGEM É CONCLUÍDA POR UMA ÚNICA PESSOA, MAS AS SESSÕES SÃO GERALMENTE CONDUZIDAS EM PEQUENOS GRUPOS. COLAGEM PODE AJUDAR A ATENUAR ESSE DESEJO DE OPORTUNIZAR AOS PARTICIPANTES DA PESQUISA PROJETER INFORMAÇÕES PESSOAIS PARA ARTEFATOS VISUAIS, PARA ENTÃO UTILIZAR ESSES RESULTADOS COMO UM PONTO DE REFERÊNCIA TANGÍVEL PARA CONVERSA.

DESIGN CHARETTE



EXPLORAR

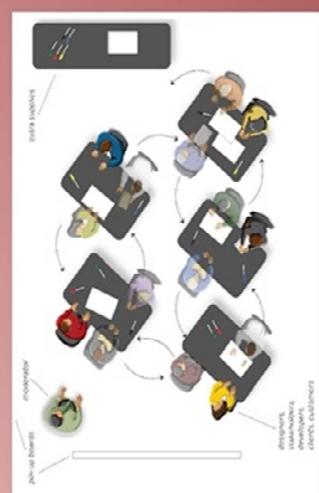
SÍNTESE

GERAÇÃO DE CONCEITOS

IMPLICAÇÕES DE PROJETO

DESIGN CHARETTE

QUANDO CARACTERÍSTICAS SUPERIORES DE DESIGN INSPIRAM RODADAS SUBSEQUENTES DE IDEIAS, O RESULTADO FINAL TENDE A SER UMA SOLUÇÃO DE DESIGN OTIMIZADA.




 ADAPTADO


 QUALITATIVO


 GERADOR


 PARTICIPATIVO


 ATITUDINAL

AS EQUIPES DE PROJETO PROCEMUM QUANDO TÊM UM AMBIENTE CRIATIVO PARA EXPLORAR E COMPARTILHAR IDEIAS LIVREMENTE E QUANDO SE ESPERA DAS MESMAS QUE SE INFLUENCIEM E CONSTRUAM ATRAVÉS DAS PRÓPRIAS IDEIAS. PARA AVANÇAR E CONSTRUIR FORA MELHORES IDEIAS UNS DOS OUTROS, O DESIGN CHARETTE É UMA TÉCNICA NO ESTILO WORKSHOP. A QUAL PROPICIA UM ESPAÇO COLABORATIVO QUE PERMITE QUE CRIAÇÃO E POLINIZAÇÃO CRIATIVA DE IDEIAS DE DESIGN OCORRAM. DESIGNERS E NÃO-DESIGNERS – INCLUINDO PARTES INTERESSADAS NO PROJETO, ENGENHEIROS E USUÁRIOS – PODEM PARTICIPAR DE UM DESIGN CHARETTE. ELE PODE SER USADO PARA EXPLORAR IDEIAS SOBRE OPORTUNIDADES DE UM DESENHO DE PROJETO DE LARGA ESCALA OU GERAR POSSIBILIDADES EM RELAÇÃO A UMA INTERFACE MUITO ESPECÍFICA.

EXPERIÊNCIA DE PROTOTIPAGEM



EMPATIA PARA CRIAR

GERAÇÃO DE CONCEITOS

PROTÓTIPO DE INTERAÇÃO

EXPERIÊNCIA DE PROTOTIPAGEM

A EXPERIÊNCIA DE PROTOTIPAGEM FACILITA A PARTICIPAÇÃO ATIVA NO PROJETO POR MEIO DO ENGAJAMENTO SUBJETIVO COM UM PROTÓTIPO DE SISTEMA OU SERVIÇO, PRODUTO OU LUGAR.




 INOVADOR

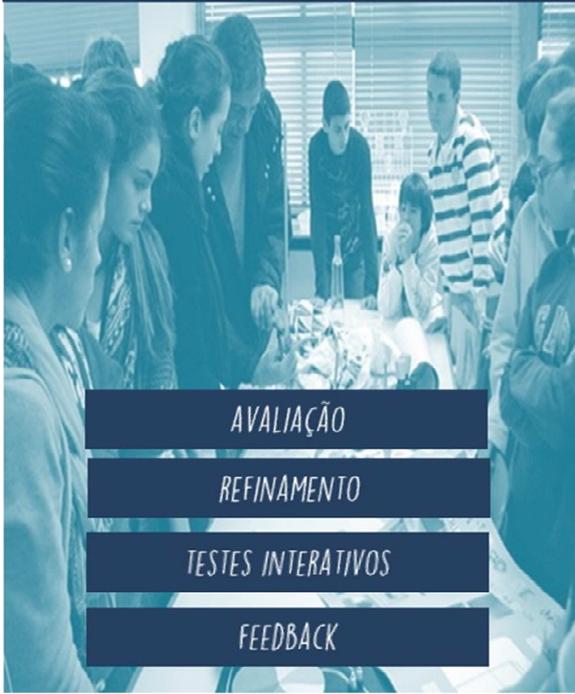

 QUALITATIVO


 GERADOR


 PROCESSO DE DESIGN
 COMPORTAMENTAL

PROTOTIPAGEM EM GERAL É A REPRESENTAÇÃO TANGÍVEL DE ARTIFATOS EM NÍVEIS DE RESOLUÇÃO, PARA DESENVOLVIMENTO E TESTES NAS EQUIPES DE DESIGN E COM OS CLIENTES E USUÁRIOS. EXPERIÊNCIA DE PROTOTIPAGEM ENVOLVE EXERCÍCIOS COMPLETADOS POR EQUIPES DE DESIGN PARA INCENTIVAR UM SENTIMENTO VIVIDO DA EXPERIÊNCIA POTENCIAL DO USUÁRIO, O MÉTODO É MANIPULADO POR SEU BAIXO CUSTO E PARA QUANDO SITUAÇÕES PREVINEM EXPERIÊNCIAS DA VIDA REAL DEVIDO A RISCOS INERENTES E PERIGOS OU LOGÍSTICA COMPLICADA.

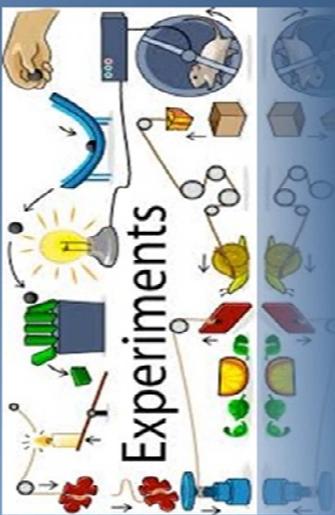
EXPERIMENTOS



- AValiação
- REFINAMENTO
- TESTES INTERATIVOS
- FEEDBACK

EXPERIMENTOS

EXPERIMENTOS MEDEM O EFEITO QUE UMA AÇÃO TEM SOBRE UMA SITUAÇÃO, DEMONSTRANDO UMA RELAÇÃO CAUSAL OU DETERMINANDO DE FORMA CONCLUSIVA QUE UMA COISA É RESULTADO DA OUTRA.



TRADICIONAL
QUALITATIVO
AVALIATIVA
PROCESSO DE DESIGN
COMPORTAMENTAL/ ATITUDINAL

OS EXPERIMENTOS PODEM DETERMINAR CAUSA E EFEITO MEDIANTE O CUMPRIMENTO DE TRÊS CONDIÇÕES: A PRESENCIA DE DUAS AÇÕES OU EVENTOS OBSERVÁVEIS E MENSURÁVEIS; A CAUSA DO EVENTO OCORRER ANTES DO EFEITO; E ELIMINAÇÃO DE TODAS AS OUTRAS CAUSAS POSSÍVEIS. EM UM EXPERIMENTO TÍPICO, UMA HIPÓTESE É COLOCADA, A EXPOSIÇÃO A ALGO É MANIPULADA POR ALGUNS PARTICIPANTES (ENQUANTO MANTIDA CONSTANTE PARA OUTROS) E O EFEITO É MEDIDO E COMPARADO ENTRE OS DOIS GRUPOS, MANTENDO TODAS AS DEMAIS CONDIÇÕES DO EXPERIMENTO EXATAMENTE AS MESMAS.

KITS DE FERRAMENTAS CRIATIVAS



- EMPATIA PARA CRIAR
- GERAÇÃO DE CONCEITOS
- PROTÓTIPO DE INTERAÇÃO

KITS DE FERRAMENTAS CRIATIVAS

KITS DE FERRAMENTAS CRIATIVAS SÃO COLEÇÕES DE ELEMENTOS FÍSICOS CONVENIENTEMENTE ORGANIZADOS PARA MODELAGEM PARTICIPATIVA, VISUALIZAÇÃO OU INTERAÇÕES CRIATIVAS PELOS USUÁRIOS, COM O INTUÍTO DE INFORMAR E INSPIRAR AS EQUIPES DE DESIGN E NEGÓCIOS.



INOVADOR
QUALITATIVO
GERADOR
PARTICIPATIVO
COMPORTAMENTAL/ ATITUDINAL

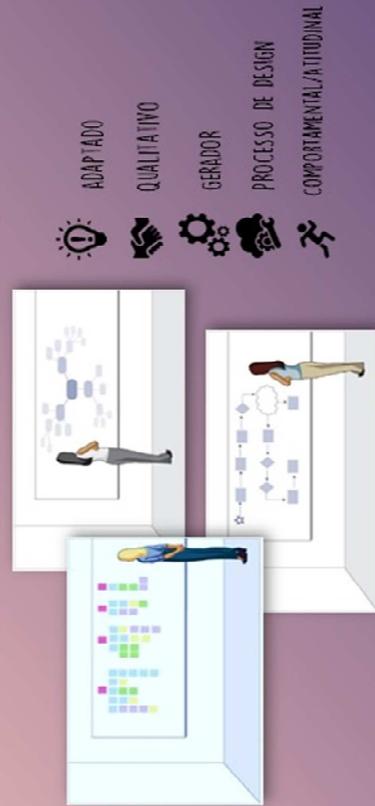
OS KITS DE FERRAMENTAS CRIATIVAS SÃO, DE FATO, UM MEIO DE REUNIR CONVENIENTEMENTE OS ELEMENTOS DE QUALQUER MÉTODOS DE DESIGN PARTICIPATIVOS E GERADORES. ENVOLVER AS PESSOAS NA EXPRESSÃO CRIATIVA ATRAVÉS DE EXERCÍCIOS PARTICIPATIVOS PODE PROPORCIONAR UM ARTEFATO TANGÍVEL, NO QUAL É POSSÍVEL PROJETAR PENSAMENTOS, SENTIMENTOS E EMOCÕES QUE PODEM SER DIFÍCIS DE ARTICULAR UTILIZANDO MÉTODOS TRADICIONAIS DE PESQUISA. KITS DE FERRAMENTAS CRIATIVAS TAMBÉM PODEM DESENVOLVER A INOVAÇÃO ATRAVÉS DA CRIATIVIDADE E PROPORCIONAR UM IMPULSO CONSTRUTIVO PARA A CONSTRUÇÃO DE EQUIPES.

ORGANIZADORES GRÁFICOS DE BRAINSTORM



ORGANIZADORES GRÁFICOS DE BRAINSTORM

ALÉM DA CRIAÇÃO DE LISTAS DE NOVAS IDEIAS E CONCEITOS, ORGANIZADORES GRÁFICOS DE BRAINSTORM AUXILIAM NA CRIAÇÃO DE NOVOS CONHECIMENTOS ATRAVÉS DA ESTRUTURAÇÃO VISUAL DE UM MERGULHO PROFUNDO NO ESPAÇO DE UM PROBLEMA.



ORGANIZADORES GRÁFICOS OU REPRESENTAÇÕES VISUAIS DE CONHECIMENTO SÃO ESTRUTURAS QUE FACILITAM EQUIPES A MEDIDA QUE DESAFIAM PRESSUPOSTOS, EXPERIENCIAM NOVAS RELAÇÕES ENTRE OS COMPONENTES ACEITOS DE UM PROBLEMA E CONSIDERAM ALTERNATIVAS NÃO CONVENCIONAIS DENTRO DE UM CONTEXTO.

PESQUISA AVALIATIVA



PESQUISA AVALIATIVA

PESQUISA AVALIATIVA ENVOLVE O TESTE DE PROTÓTIPOS, PRODUTOS OU INTERFACES DE USUÁRIOS POTENCIAIS REAIS DE UM SISTEMA NO DESENVOLVIMENTO DO PROJETO.



A METODOLOGIA DA PESQUISA DE AVALIAÇÃO PODE SER RIGIDAMENTE CONTROLADA, EMPREGANDO UM MODELO DE EXPERIMENTO CIENTÍFICO TÍPICO DOS TESTES DE LABORATÓRIO. A PESQUISA AVALIATIVA TENTA MEDIR AS EXPECTATIVAS HUMANAS EM RELAÇÃO AO ARTEFATO PROJETADO EM QUESTÃO, DETERMINANDO SE ALGO DE UMA LONGA HISTÓRIA DE TESTES E INTERFACES DE PRODUTOS EM FATORES HUMANOS, COMPLETAMENTE CONHECIDO COMO "TESTE DE USUÁRIO". A PESQUISA DE AVALIAÇÃO É IDEALMENTE ITERATIVA E BASEADA NO FEEDBACK DOS USUÁRIOS EM POTENCIAL EM TURNOS CICLICOS DE CONCEITO E DESENVOLVIMENTO DE PROTÓTIPOS PARA REFINAR DETALHES DO PRODUTO E DA INTERFACE.

MAPA MENTAL

EXPLORAR

SÍNTESE

IMPLICAÇÕES DE PROJETO

MAPA MENTAL

QUANDO UM TÓPICO OU UM PROBLEMA TEM MUITAS PARTES MOVES, O MAPA MENTAL FORNECE UM MÉTODO DE ORGANIZAÇÃO VISUAL DO ESPAÇO DE UM PROBLEMA, A FIM DE MELHOR COMPREENDÊ-LO.

INOVADOR
QUALITATIVO
EXPLORATÓRIO
AUTO-RELATO
ATTUDINAL

MAPA MENTAL É UMA FERRAMENTA DE PENSAMENTO VISUAL QUE PODE AJUDAR A GERAR IDEIAS E A DESENVOLVER CONCEITOS QUANDO AS RELAÇÕES ENTRE MUITAS PEÇAS DE INFORMAÇÕES ASSOCIADAS / RELATIVAS NÃO ESTÃO CLARAS. O MÉTODO FORNECE UM MEIO NÃO LINEAR DE EXTERNALIZAR AS INFORMAÇÕES DE NOSSAS CABEÇAS, PARA QUE POSSAMOS CONSOLIDAR, INTERPRETAR, COMUNICAR, ARMATENAR E RECUPERAR INFORMAÇÕES.

ENTREVISTAS

EXPLORAR

ESCOPO E DEFINIÇÃO

IMPLICAÇÕES DE PROJETO

GERAÇÃO DE CONCEITO

FEEDBACK

ENTREVISTAS

ENTREVISTAS SÃO UM MÉTODO DE PESQUISA FUNDAMENTAL PARA O CONTATO DIRETO COM OS PARTICIPANTES, PARA COLETAR RELATOS PESSOAIS DE EXPERIÊNCIAS, OPINIÕES, ATITUDES E PERCEPÇÕES EM PRIMEIRA MÃO.

TRADICIONAL
QUALITATIVO
EXPLORATÓRIO/GERADOR/AVALIATIVA
AUTO-RELATO
ATTUDINAL

ENTREVISTAS SÃO, MUITAS VETES, COMPONENTES DE UMA ESTRATÉGIA DE PESQUISA QUE UTILIZA MÉTODOS COMPLEMENTARES, TAIS COMO QUESTIONÁRIOS OU OBSERVAÇÕES, A FIM DE VERIFICAR E HUMANIZAR DADOS COLETADOS ATRAVÉS DE OUTROS MEIOS.

QUADRO DE IMAGENS (MOOD BOARD)



EXPLORAR

ESTIMULAR A CRIATIVIDADE

IMPLICAÇÕES DE PROJETO

QUADROS DE IMAGEM

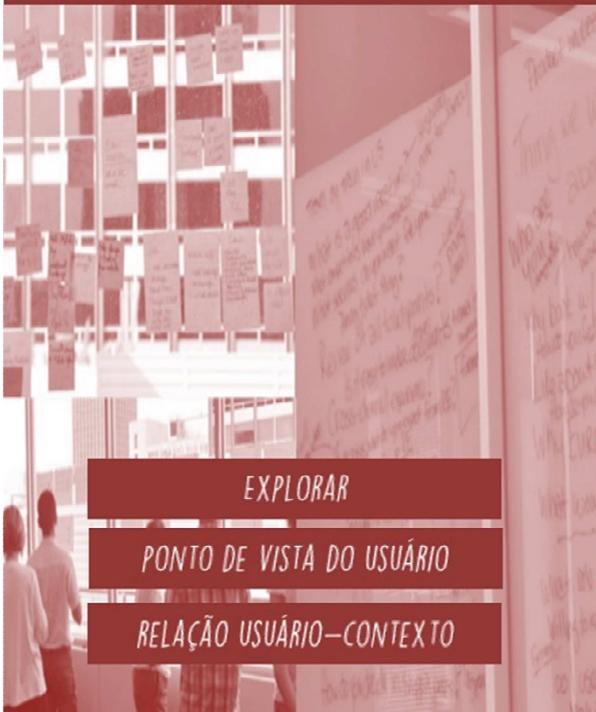
UMA COLAGEM DE IMAGENS COLETADAS, ILUSTRAÇÕES OU IMAGENS DE MARCA PODE SER UTILIZADA PARA COMUNICAR VISUALMENTE UMA DESCRIÇÃO ESSENCIAL DA ESTÉTICA ALVO, ESTILO, PÚBLICO, CONTEXTO OU OUTROS ASPECTOS DA INTENÇÃO DO PROJETO.



- ADAPTADO 
- QUALITATIVO 
- EXPLORATÓRIO 
- PROCESSO DE DESIGN 
- ATTUDINAL 

COMO UMA FERRAMENTA INTERNA, A FERRAMENTA QUADROS DE IMAGEM PODEM SERVIR COMO UM FOCO TANGÍVEL PARA O DESIGNER, UM LEMBRETE VISUAL DO CONTEXTO ESTÉTICO PARA INSPIRAR OS ESFORÇOS DO PROJETO. TAMBÉM PODE SERVIR ADEQUADAMENTE COMO UM ARTEFATO DE CONSENSO PARA AS EQUIPES DE DESIGN, REPRESENTANDO VISUALMENTE UMA VERSÃO ACORDADA DO CONTEXTO ESTÉTICO DO DESIGN.

OBSERVAÇÃO



EXPLORAR

PONTO DE VISTA DO USUÁRIO

RELAÇÃO USUÁRIO—CONTEXTO

OBSERVAÇÃO

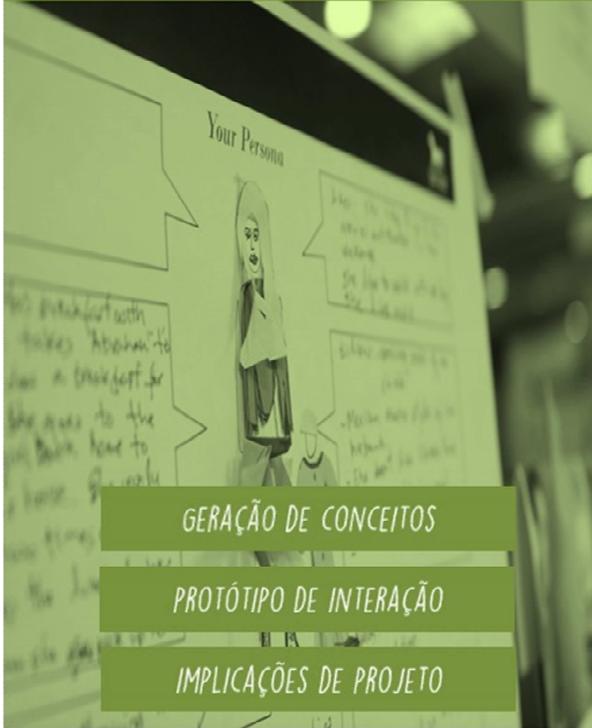
UMA HABILIDADE FUNDAMENTAL DE PESSOA, A OBSERVAÇÃO EXIGE OLHAR ATENTO E REGISTRO SISTEMÁTICO DE FENÔMENOS — INCLUINDO PESSOAS, ARTEFATOS, AMBIENTES, EVENTOS, COMPORTAMENTOS E INTERAÇÕES.



- TRADICIONAL 
- QUALITATIVO 
- EXPLORATÓRIO 
- OBSERVACIONAL 
- COMPORTAMENTAL 

AS OBSERVAÇÕES DEVEM DIFERENCIAR ENTRE OS COMPORTAMENTOS CONCRETOS TESTEMUNHADOS E INFERÊNCIAS, ESPECULANDO O SIGNIFICADOS E AS MOTIVAÇÕES POR TRÁS DAS AÇÕES. AS INFERÊNCIAS PODEM SER VERIFICADAS ATRAVÉS DE PERGUNTAS EM ENTREVISTAS COM OS PARTICIPANTES, DURANTE OU LOGO APÓS AS OBSERVAÇÕES.

PERSONAS



GERAÇÃO DE CONCEITOS

PROTÓTIPO DE INTERAÇÃO

IMPLICAÇÕES DE PROJETO

PERSONAS

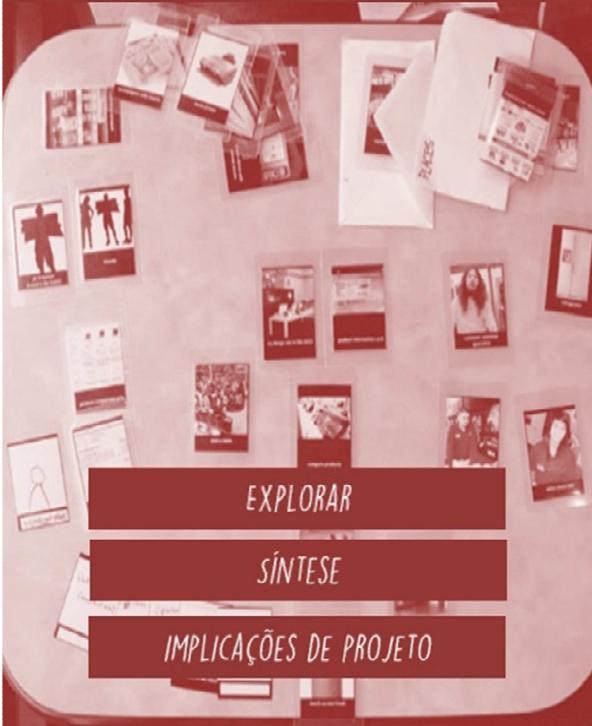
PERSONAS CONSOLIDAM DESCRIÇÕES ARQUITÉTICAS DE PADRÕES DE COMPORTAMENTO DO USUÁRIO EM PERFS REPRESENTATIVOS, PARA HUMANIZAR O FOCO EM DESIGN, CENÁRIOS DE TESTE E AUXILIAR A COMUNICAÇÃO EM DESIGN.



INOVADOR
QUALITATIVO
GERADOR
PROCESSO DE DESIGN
COMPORTAMENTAL/ ATITUDINAL

PERSONAS SÃO NORMALMENTE APRESENTADAS EM UMA PÁGINA OU DESCRIÇÕES MAIS CURTAS, FORNECENDO UM NOME PARA A PESSOA, UMA FOTOGRAFIA OU ESBOÇO E UMA HISTÓRIA NARRATIVA QUE DESCREVE EM DETALHES OS PRINCIPAIS ASPECTOS DA SUA SITUAÇÃO DE VIDA, METAS E COMPORTAMENTOS RELEVANTES PARA O INQUÉRITO EM DESIGN, ALEM DE PERSONAS SER UMA FERRAMENTA DE TRABALHO ÚTIL DENTRO DA EQUIPE DE DESIGN. O MÉTODO PROPORCIONA UMA REFERÊNCIA HUMANA CONVINCENTE DOANDO COMUNICA RESUMOS E CENÁRIOS DE PESQUISAS AOS CLIENTES.

CARTÕES DE FIGURAS



EXPLORAR

SÍNTESE

IMPLICAÇÕES DE PROJETO

CARTÕES DE FIGURAS

CARTÕES DE FIGURAS CONTEM IMAGENS E PALAVRAS QUE AJUDAM AS PESSOAS A PENSAR E CONTAR HISTÓRIAS VERDADEIRAS DESUAS EXPERIÊNCIAS DE VIDA, BASEADAS EM CONTEXTO E DETALHES.



INOVADOR
QUALITATIVO
EXPLORATÓRIO
AUTORRELATO
COMPORTAMENTAL

CARTÕES DE FIGURAS SÃO IDEIAS PARA ENVOLVER CASAS E FAMÍLIAS, ATUANDO COMO PROMPTPARTICIPATIVOS PARA INSPIRAR A NARRAÇÃO DE HISTÓRIAS HUMANAS, COM OS PARTICIPANTES LEMBRANDO UNS AOS OUTROS DE DETALHES FALTANTES, HÁBITOS E HISTÓRIA. A PODEROSA ESSENCIA DO MÉTODO CARTÕES DE FIGURAS RESIDE NAS HISTÓRIAS CONTADAS, PERMITINDO QUE AS PESSOAS VEJAM AS SUAS EXPERIÊNCIAS DE VIDA EM TERMOS AGREGADORES, REVELANDO A COMPLEXIDADE E OS PADRÕES PARA SI MESMOS E PARA A PESQUISA, E FACILITANDO A ANÁLISE DAS CONVERSAS.

PROTOTIPAGEM

AVALIAÇÃO, TESTES, PRODUÇÃO

PROTÓTIPO DE INTERAÇÃO

GERAÇÃO DE CONCEITO

FEEDBACK

PROTOTIPAGEM

PROTOTIPAGEM É A CRIAÇÃO TANGÍVEL DE ARTEFATOS EM VÁRIOS NÍVEIS DE RESOLUÇÃO, PARA O DESENVOLVIMENTO E TESTE DE IDEIAS DENTRO DAS EQUIPES DE PROJETOS COM OS CLIENTES E USUÁRIOS.

TRADICIONAL
QUALITATIVO
GERADOR/AVALIATIVO
PROCESSO DE DESIGN
COMPORTAMENTAL/ATITUDINAL

UM PROTÓTIPO, BEM COMO UMA IMAGEM, VALE MAIS DO QUE MIL PALAVRAS. A MATERIALIZAÇÃO DE CONCEITOS OU INTERFACES DE PRODUTOS E UM ASPECTO CRÍTICO AO PROCESSO DE DESIGN, POIS REPRESENTA A TRADIÇÃO CRIATIVA DA PESQUISA E IDEALIZAÇÃO EM UMA FORMA TANGÍVEL, PARA O TESTE FUNDAMENTAL DE CONCEITOS POR PARTE DO DESIGNER, DA EQUIPE DE DESIGN, DE CLIENTES E USUÁRIOS EM POTENCIAL.

INTERPRETAÇÃO DE PAPEIS

EXPLORAR

GERAÇÃO DE CONCEITOS

PROTÓTIPO DE INTERAÇÃO

IMPLICAÇÕES DE PROJETO

INTERPRETAÇÃO DE PAPEIS

COLOCAR EM AÇÃO O PAPEL DO USUÁRIO EM CENÁRIOS REALISTAS PODE FORJAR UM PROFUNDO SENSO DE EMPATIA E DESTACAR DESAFIOS, APRESENTANDO OPORTUNIDADES QUE PODEM SER A TENDIDAS PELO DESIGN.

ADAPTADO
QUALITATIVO
EXPLORATÓRIO/GERADOR
PROCESSO DE DESIGN
COMPORTAMENTAL/ATITUDINAL

A INTERPRETAÇÃO DE PAPEIS CONSISTE EM EXERCÍCIOS NOS QUAIS O DESIGNER ASSUME O PAPEL DO USUÁRIO, SUPONDO ROTINAS E COMPORTAMENTOS QUE ELE POSSA EXPERIENCIAR EM CENÁRIOS REALS DE USO. TRATA-SE DE UM MÉTODO DE RELATIVO BAIXO CUSTO E INVESTIMENTO, NO ENTANTO, UMA DETERMINADA QUANTIDADE DE TRABALHO E NECESSÁRIA PARA FAZER COM QUE A INTERPRETAÇÃO DE PAPEIS CONECTE À VIDA REAL DOS USUÁRIOS DE FORMA PLAUSÍVEL.

CENÁRIOS



- RELAÇÃO USUÁRIO—CONTEXTO
- EXPLORAR E AVALIAR
- GERAÇÃO DE CONCEITOS
- TESTES INTERATIVOS
- VISÃO GLOBAL

CENÁRIOS

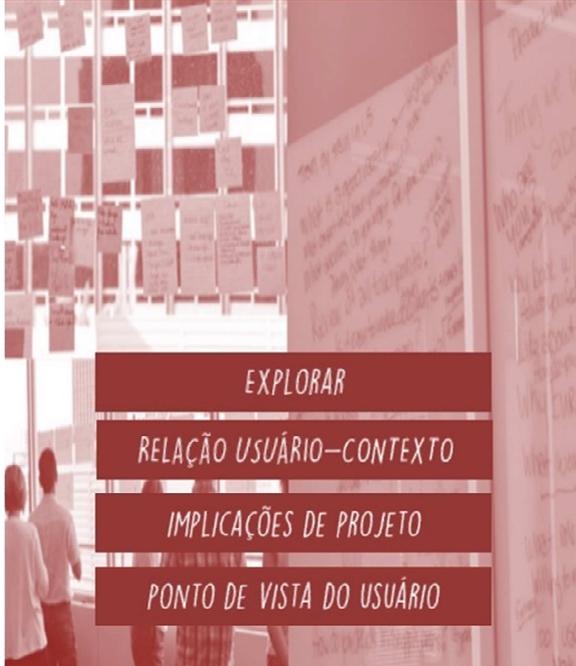
CENÁRIO É UMA NARRATIVA QUE EXPLORA O USO FUTURO DE UM PRODUTO DO PONTO DE VISTA DE UM USUÁRIO, AJUDANDO AS EQUIPES DE DESIGN A REFLETIR SOBRE O SEU LUGAR NO DIA A DIA DA VIDA DE UMA PESSOA.



- ADAPTADO
- QUALITATIVO
- GERADOR
- PROCESSO DE DESIGN
- COMPORTAMENTAL / ATITUDINAL

CENÁRIOS SÃO FLEXÍVEIS E ASSUMEM MUITAS VARIAÇÕES. UM CENÁRIO É UMA NARRATIVA CONVINCENTE, GERALMENTE ESTABELECIDO NO FUTURO, DA EXPERIÊNCIA DE UMA PESSOA QUANDO SE ENVOLVE COM UM PRODUTO OU SERVIÇO. EM ÚLTIMA ANÁLISE, O PROPÓSITO DE ESCREVER CENÁRIOS É PARA TORNAR AS IDEIAS DO DESIGN / PROJETO EXPLÍCITAS E CONCRETAS, A FIM DE QUE A EQUIPE DE DESIGN / PROJETO POSSA VISUALIZAR CAMINHOS FUTUROS NOS QUAIS UM PRODUTO SERÁ PROVAVELMENTE USADO. OS CENÁRIOS SÃO UMA FERRAMENTA DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO AMPLAMENTE UTILIZADA, ALÉM DE SEREM UM MÉTODO PODEROSO PARA ALINHAR AS EQUIPES A UMA VISÃO E OBJETIVO COMPARTILHADOS DO PRODUTO—SEJA EM ALGUNS MESES, OU ALGUNS ANOS À FRENTE.

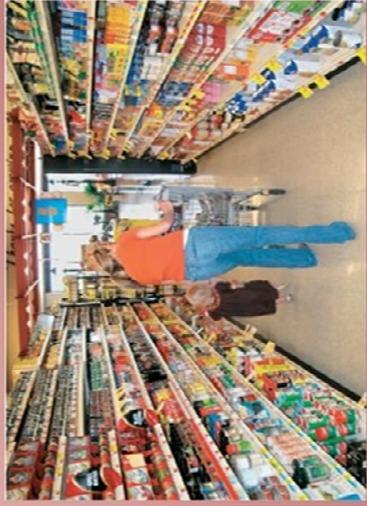
SOMBREAMENTO (SHADOWING)



- EXPLORAR
- RELAÇÃO USUÁRIO—CONTEXTO
- IMPLICAÇÕES DE PROJETO
- PONTO DE VISTA DO USUÁRIO

SOMBREAMENTO

A FERRAMENTA SOMBREAMENTO FORNECE INSIGHTS FUNDAMENTAIS NAS ATIVIDADES DE UM PARTICIPANTE E PADRÕES DE DECISÃO, À MEDIDA QUE A PESSOA O SEQUE DE PERTO AO LONGO DE SUAS ROTINAS DIÁRIAS.



- ADAPTADO
- QUALITATIVO
- EXPLORATÓRIO
- OBSERVACIONAL
- COMPORTAMENTAL

SOMBREAMENTO É UM MÉTODO OBSERVACIONAL QUE ENVOLVE RASTREAR ALGUÉM EM SEU PAPEL DE EXPERIENCIAR AS SITUAÇÕES DE SUA VIDA COTIDIANA, OU TRABALHAR EM PARALELO COM ESSE ALGUÉM, COLETANDO INSIGHTS ATRAVÉS DE MUIÇANA DETALHADA EM PRIMEIRA MÃO, EXPOSIÇÃO E TEMPO REAL.

EXERCÍCIOS DE SIMULAÇÃO

CO-CRIAÇÃO EM EQUIPE

GERAÇÃO DE CONCEITOS

PROTÓTIPO DE INTERAÇÃO

EXERCÍCIOS DE SIMULAÇÃO

EXERCÍCIOS DE SIMULAÇÃO SÃO APROXIMAÇÕES PROFUNDAS DE CONDIÇÕES HUMANAS OU AMBIENTAIS, DESTINADAS A FORJAR UM SENTIDO DE IMERSÃO E EMPATIA DAS EXPERIÊNCIAS REAIS DE VIDA DO USUÁRIO.

QUALITATIVO
GERADOR
PROCESSO DE DESIGN
COMPORTAMENTAL

A INTENÇÃO DOS EXERCÍCIOS DE SIMULAÇÃO PARA EQUIPES DE PESQUISA EM DESIGN É FORMAR UM SENTIDO TANGÍVEL DA EMPATIA DO USUÁRIO, INFLUENCIANDO A SENSIBILIDADE E AS DECISÕES DO PROJETO ATRAVÉS DE, EMBORA SIMULADA, EXPERIÊNCIA DIRETA.

STORYBOARD

CO-CRIAÇÃO EM EQUIPE

GERAÇÃO DE CONCEITOS

PONTO DE VISTA DO USUÁRIO

STORYBOARD

STORYBOARDS PROPORCIONAM UMA NARRATIVA VISUAL QUE GERAM EMPATIA E COMUNICAM O CONTEXTO NO QUAL UMA TECNOLOGIA OU FORMA DE ELEMENTOS SERÁ UTILIZADA.

ADAPTADO
QUALITATIVO
GERADOR
PROCESSO DE DESIGN
COMPORTAMENTAL/ ATITUDINAL

STORYBOARDING PODE AJUDAR A VISUALIZAR OS IMPORTANTES FATORES SOCIAIS, AMBIENTAIS E TÉCNICOS QUE MOLDA O CONTEXTO DO AGORA DO ONDE E DO PORQUÊ AS PESSOAS SE ENVOLVEM COM OS PRODUTOS. ILUSTRANDO NARRATIVAS RICAS CONTEXTUALMENTE, STORYBOARDS PODEM SER UTILIZADOS PARA CONSTRUIR EMPATIA PARA OS USUÁRIOS FINAIS, REFORMULAR PONTO DE CONTATO MULTICANAL E CONSIDERAR AS ALTERNATIVAS DE PROJETO NAS FASES INICIAIS DO PROCESSO DE DESIGN.

THINK-ALOUD PROTOCOL



- AVALIAÇÃO E FEEDBACK
- GERAÇÃO DE CONCEITOS
- PONTO DE VISTA DO USUÁRIO

THINK-ALOUD PROTOCOL

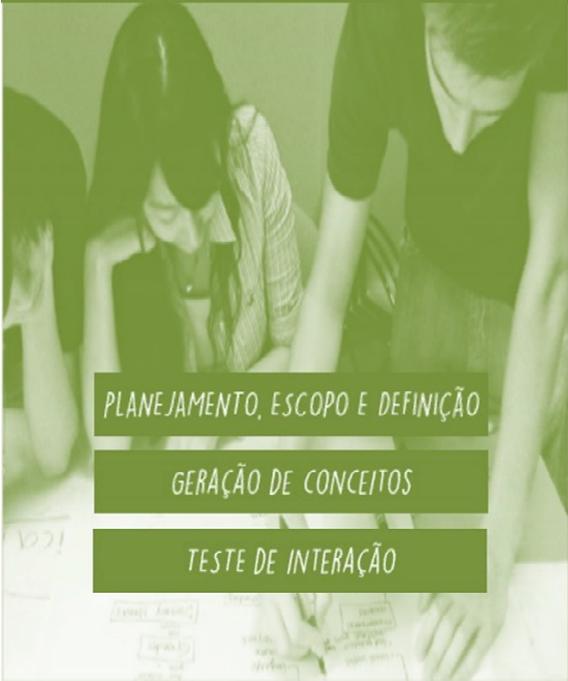
O PROTOCOLO PENSAR EM VOZ ALTA É UM MÉTODO QUE REQUER DOS PARTICIPANTES A VERBALIZAÇÃO DO QUE ESTÃO FAZENDO E PENSANDO ENQUANTO COMPLETAM UMA TAREFA, REVELANDO ASPECTOS DE UMA INTERAÇÃO QUE ENCANTA, CONFUNDE E FRUSTRA.



- TRADICIONAL
- QUALITATIVO/QUANTITATIVO
- AVALIATIVO
- OBSERVACIONAL/AUTO-RELATO
- COMPORTAMENTAL

A FERRAMENTA THINK-ALOUD PROTOCOL ENTRE OS MÉTODOS DE AVALIAÇÃO MAIS COMUNS NA COMUNIDADE DA USABILIDADE. O PROTOCOLO É SIMPLES E DIRETO – SOLICITA ÀS PESSOAS PARA ARTICULAR O QUE ESTÃO PENSANDO, FAZENDO OU SENTINDO AO COMPLETAR UM CONJUNTO DE TAREFAS QUE SE ALINHAM AOS SEUS OBJETIVOS REAIS DO COTIDIANO.

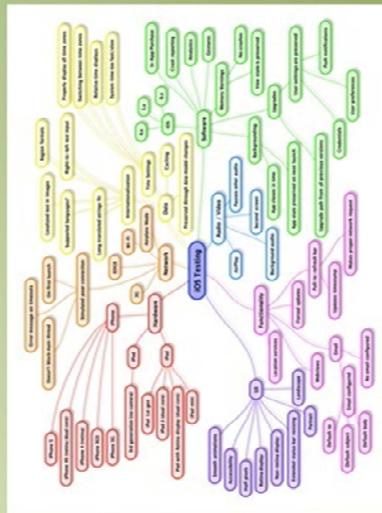
MAPA CONCEITUAL



- PLANEJAMENTO, ESCOPO E DEFINIÇÃO
- GERAÇÃO DE CONCEITOS
- TESTE DE INTERAÇÃO

MAPA CONCEITUAL

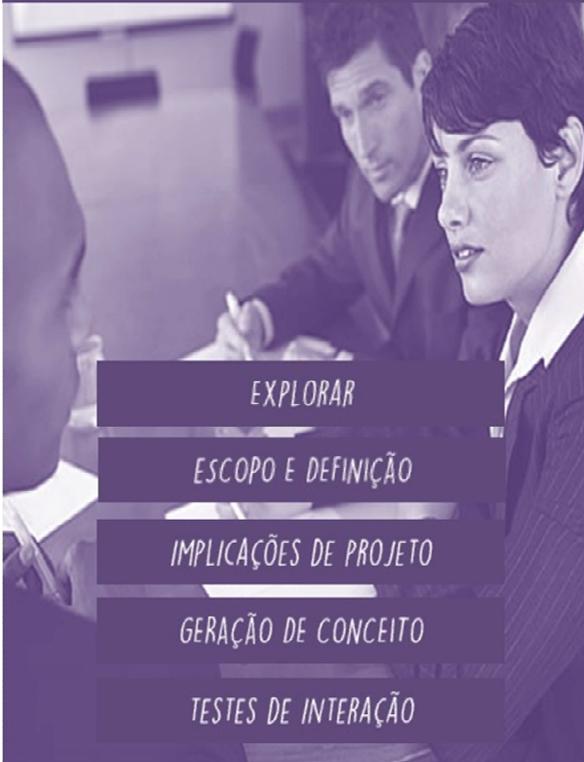
O MAPA CONCEITUAL É UM FRAMEWORK VISUAL QUE PERMITE AOS DESIGNERS ABSORVER NOVOS CONCEITOS DENTRO DE UM DOMÍNIO JÁ EXISTENTE DE ENTENDIMENTO, PARA QUE NOVOS SIGNIFICADOS POSSAM SER CRIADOS.



- TRADICIONAL
- QUALITATIVO
- GERADOR
- PROCESSO DE DESIGN
- COMPORTAMENTAL/ ATITUDINAL

UM MAPA CONCEITUAL É UMA FERRAMENTA DE CRIAÇÃO DE SENTIDO QUE LIGA UM GRANDE NÚMERO DE IDEIAS, OBJETOS E EVENTOS JÁ QUE OS MESMOS SÃO RELACIONADOS A UM DETERMINADO DOMÍNIO. ESSA FERRAMENTA PROPORCIONA UM "ANDARME" QUE PODE AJUDAR OS DESIGNERS A VISUALIZAR AS COMPLEXIDADES DE UM SISTEMA E AUXILIAR-LOS, REALIZANDO E QUEBRANDO CONEXÕES, ESTUDANDO CONEXÕES EXISTENTES E EXPANDINDO O QUE JÁ FOI ENTENDIDO, MAS POSSIVELMENTE VISTO COMO COMPREENDIDO EM UM DETERMINADO SISTEMA.

GRUPOS FOCAIS



- EXPLORAR
- ESCOPO E DEFINIÇÃO
- IMPLICAÇÕES DE PROJETO
- GERAÇÃO DE CONCEITO
- TESTES DE INTERAÇÃO

GRUPOS FOCAIS

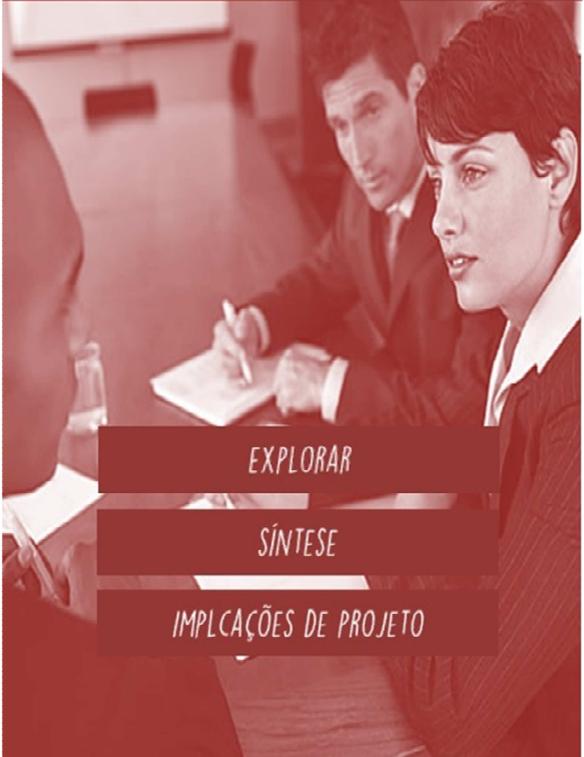
A DINÂMICA CRIADA POR UM PEQUENO GRUPO DE PESSOAS BEM ESCOLHIDAS, QUANDO GUIADO POR UM MODERADOR QUALIFICADO, PODE PROPORCIONAR UMA VISÃO PROFUNDA SOBRE TEMAS, PADRÕES E TENDÊNCIAS.



- TRADICIONAL
- QUALITATIVO
- EXPLORATÓRIO
- AUTORRELATO
- ATTIDIONAL

OS GRUPOS DE FOCAL SÃO USADOS FREQUENTEMENTE POR PESQUISADORES DE MERCADO PARA AVALIAR AS OPINIÕES, SENTIMENTOS E ATITUDES DE UM GRUPO DE PARTICIPANTES RECRUTADOS ACERCA DE UM PRODUTO, SERVIÇO, CAMPANHA DE MARKETING OU UMA MARCA. O PODER DO GRUPO FOCAL ESTÁ NA DINÂMICA DE GRUPO QUE ELE CRIA. EM UM CONTEXTO COMPOSTO POR PARES, OS PARTICIPANTES SÃO MAIS PROPENSOS A COMPARTILHAR EXPERIÊNCIAS, HISTÓRIAS, MEMÓRIAS, PERCEPÇÕES, DESEJOS / NECESSIDADES E FANTASIAS.

DIRECTED STORYTELLING



- EXPLORAR
- SÍNTESE
- IMPLICAÇÕES DE PROJETO

DIRECTED STORYTELLING

A DIRECTED STORYTELLING PERMITE QUE OS DESIGNERS REUNAM FACILMENTE RICAS HISTÓRIAS DE EXPERIÊNCIAS VIVIDAS PELOS PARTICIPANTES, UTILIZANDO PROMPTS PENSADOS E ORGANIZANDO QUESTÕES NA CONVERSA.



- ADAPTAÇÃO
- QUALITATIVO
- EXPLORATÓRIO
- AUTORRELATO
- COMPORTAMENTAL/ATTIDIONAL

SESSÕES DE DIRECTED STORYTELLING COMEÇAM COM UM PROMPT POR PARTE DO PESQUISADOR PARA O CONTADOR DE HISTÓRIAS, COMO POR EXEMPLO, "CONTE-ME UMA HISTÓRIA SOBRE A ÚLTIMA VEZ QUE VOCÊ...". A ORIENTAÇÃO DO LÍDER DE PROJETO CONTINUA DURANTE A SESSÃO DE STORYTELLING A FIM DE MANTER O CONTADOR DE HISTÓRIAS CONFORTÁVEL EM UMA NARRATIVA FLUIDA. QUESTÕES NORTEADORAS ADICIONAIS SÃO COLOCADAS EM TERMOS DE OQUEM, O QUE, QUANDO, ONDE E COMO.

MAPA COMPORTAMENTAL

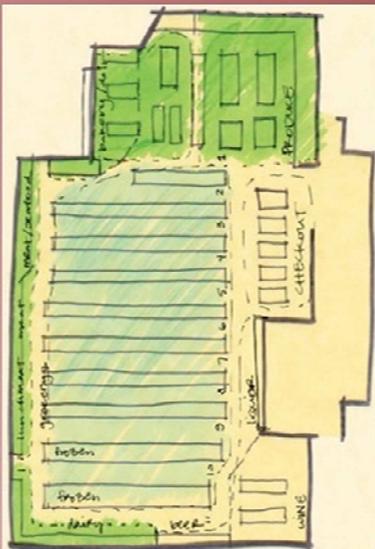


EXPLORAR
 RELAÇÃO USUÁRIO-CONTEXTO
 IMPLICAÇÕES DE PROJETO

MAPA COMPORTAMENTAL

O MAPA COMPORTAMENTAL É USADO PARA DOCUMENTAR, DE FORMA SISTEMÁTICA, AS OBSERVAÇÕES DA ATIVIDADE HUMANA BASEADAS EM LOCALIZAÇÃO, UTILIZANDO MAPAS DE ANOTAÇÕES, PLANOS, VÍDEO OU TIME-LAPSE PHOTOGRAPHY.

- TRADICIONAL
- QUALITATIVO
- EXPLORATÓRIO
- OBSERVACIONAL
- COMPORTAMENTAL



OS MAPAS COMPORTAMENTAIS SÃO UTILIZADOS PARA DOCUMENTAR CARACTERÍSTICAS FACILMENTE OBSERVÁVEIS, MOVIMENTOS, E ATIVIDADES, INCLUINDO IDADES E GÊNEROS APROXIMADOS, SE AS PESSOAS ESTÃO SOZINHAS OU ACOMPANHADAS, O QUE ESTÃO FAZENDO, O TEMPO GASTO EM LOCOS FIXOS OU EM TRÂNSITO, E OS DETALHES DO CONTEXTO AMBIENTAL. O Mapeamento centrado no local é baseado em observações de pessoas em um lugar específico. Já o mapeamento centrado no indivíduo segue

TESTES DE CONVENIÊNCIA



AValiação e REVISÃO
 GERAÇÃO DE CONCEITOS
 TESTES INTERATIVOS
 PROTOTIPAGEM
 FEEDBACK

TESTES DE CONVENIÊNCIA

QUANDO EXISTE DIVERGÊNCIA SOBRE QUAL DIREÇÃO O PROJETO DEVE SEGUIR, A FERRAMENTA TESTES DE CONVENIÊNCIA MUDA O DISCURSO DE QUAL PROJETO É "MELHOR" PARA O PROJETO QUE PROVOKA A RESPOSTA EMOCIONAL IDEAL DOS USUÁRIOS.

- INOVADOR
- QUALITATIVO
- AVALIATIVO
- AUTORRELATO
- ATTITUDINAL



OS TESTES DE CONVENIÊNCIA PROPICIAM ÀS PESSOAS UMA MANEIRA DE IDENTIFICAR E ARTICULAR COMO UM PROJETO AS FAZ SENTIR. A FERRAMENTA ALCANÇA ESSE OBJETIVO FORNECENDO AOS PARTICIPANTES UMA SÉRIE DE ADJETIVOS POSITIVOS, NEUTROS E NEGATIVOS QUE AJUDAM A CONTAR A HISTÓRIA DE SUA EXPERIÊNCIA USANDO FERRAMENTAS MANUAIS SIMPLES - CARTÕES DE ÍNDICES CONTEENDO ADJETIVOS ESCRITOS. PARA COMEÇAR, ESCREVA OS ADJETIVOS / FRASE DESCRITIVA NO CARTÃO DE ÍNDICE CORRESPONDENTE E COLOQUE-OS ALEATORIAMENTE SOBRE A MESA. MOSTRE AOS PARTICIPANTES O PROTÓTIPO MODELO, E SOLICITE A ELAS QUE ESCOLHAM 3, 4, OU 5 ADJETIVOS QUE MELHOR DESCRIVEM COMO ELAS SE SENTEM SOBRE O PROJETO. GRAVE SUAS SELECÇÕES, E PEÇA AO PARTICIPANTE PARA FALAR SOBRE O QUE CADA CARTÃO SIGNIFICA PARA ELE À MEDIDA QUE SE RELACIONA COM O PROJETO.

GENERATIVE RESEARCH



AVALIAÇÃO

GERAÇÃO DE CONCEITOS

TESTE DE INTERAÇÃO

GENERATIVE RESEARCH

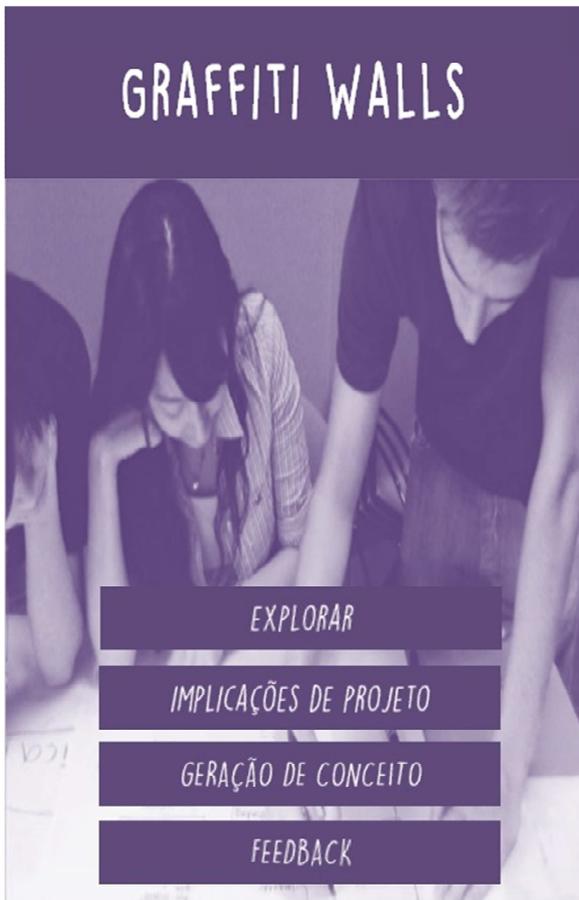
EXERCÍCIOS DE PROJETO ENVOLVEM OS USUÁRIOS EM OPORTUNIDADES CRIATIVAS PARA EXPRESSAR SEUS SENTIMENTOS, SONHOS, NECESSIDADES E DESEJOS, RESULTANDO EM RICAS INFORMAÇÕES PARA O DESENVOLVIMENTO DO CONCEPTO.



- INOVADOR
- QUALITATIVO
- EXPLORATÓRIO
- PROCESSO DE DESIGN
- COMPORTAMENTAL/ ATITUDINAL

UMA CARACTERÍSTICA FUNDAMENTAL DOS MÉTODOS GERADORES É COMBINAR EXERCÍCIOS PARTICIPATIVOS COM DISCUSSÕES VERBAIS. DOS TRABALHOS EM CURSO E APRESENTAÇÕES PARTICIPATIVAS DE ARTEFATOS CRIATIVOS COMPLETOS EMERGINDO DAS SESSÕES DE PESQUISA. A ANÁLISE PODE SER FEITA, ENTÃO, ATRAVÉS DAS TÉCNICAS VISUAIS E TRANSCRIÇÕES. COMO O NOME SUGERE, O FOCO DOS RESULTADOS DA PESQUISA GERADORA É NA CONCEPÇÃO DE CONCEITOS DE DESIGN E REPETIÇÕES DE PROTOTIPOS INICIAIS, FINALMENTE PREPARANDO PARA AVALIAÇÃO, REFINAMENTO E PRODUÇÃO. A PESQUISA GERADORA É DISTINGUIDA ENTRE OS MÉTODOS PROJETIVO E CONSTRUTIVO. EXERCÍCIOS INICIAIS SÃO TÍPICAMENTE DE NATUREZA PROJETIVA, COM FOCO EM EXERCÍCIOS EXPRESSIVOS QUE PERMITEM AOS PARTICIPANTES A ARTICULAÇÃO DE PENSAMENTOS, SENTIMENTOS E DESEJOS QUE SÃO DIFÍCILES DE COMUNICAR ATRAVÉS DE MEIOS VERBAIS MAIS CONVENCIONAIS.

GRAFFITI WALLS



EXPLORAR

IMPLICAÇÕES DE PROJETO

GERAÇÃO DE CONCEITO

FEEDBACK

GRAFFITI WALLS

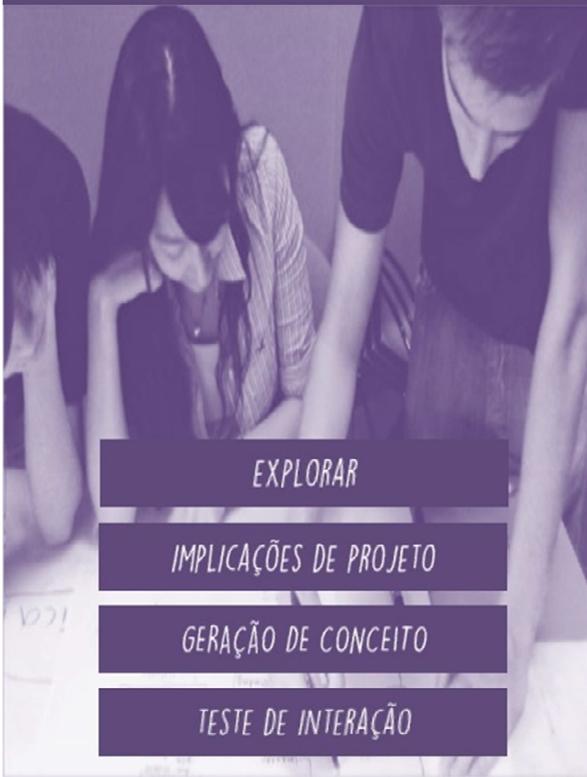
GRAFFITI WALLS FORNECE UMA TELA ABERTA, NA QUAL OS PARTICIPANTES PODEM PREENCHER LIVREMENTE SEUS COMENTÁRIOS ESCRITOS OU VISUAIS SOBRE UM AMBIENTE OU SISTEMA, DIRETAMENTE NO CONTEXTO DE USO.



- INOVADOR
- QUALITATIVO
- EXPLORATÓRIO
- AUTORRELA TO
- ATITUDINAL

A FERRAMENTA GRAFFITI WALLS INCENTIVA A PARTICIPAÇÃO ATRAVÉS DE MEIOS NATURAIS DE FACILIDADES CASUAIS. COMENTÁRIOS ANÔNIMOS SOBRE UM ESPAÇO AMBIENTAL, SISTEMA OU INSTALAÇÃO. UM PAPEL AMPLO E TEMPORARIAMENTE FIXADO A UMA PAREDE OU OUTRA SUPERFÍCIE, COM PARACEDOS AMARRADOS A UMA CORDA OU OUTRA FORMA, FACILMENTE DISPONÍVEL PARA COMENTÁRIOS ABERTOS SEREM FEITOS. O PAPEL PODE SER DEIXADO EM BRANCO, OU UMA PERGUNTA NORTEADORA PODE SER COLOCADA PARA DIRIGIR COMENTÁRIOS SOBRE UM TEMA ESPECÍFICO. DEPENDENDO DO AMBIENTE, OS MATERIAIS SÃO TÍPICAMENTE AFIXADOS DE UMA FORMA CASUAL INTENCIONAL.

ENCONTRO RÁPIDO



- EXPLORAR
- IMPLICAÇÕES DE PROJETO
- GERAÇÃO DE CONCEITO
- TESTE DE INTERAÇÃO

ENCONTRO RÁPIDO

QUANDO AS PESSOAS COMPARAM VÁRIOS CONCEITOS DE DESIGN EM RÁPIDA SUCESSÃO, AS EQUIPES DE PROJETO PODEM APRENDER COMO AS PESSOAS REAGEM A NOVAS TECNOLOGIAS, LEVANDO EM CONSIDERAÇÃO, AO MESMO TEMPO, FATORES SOCIAIS E CONTEXTUAIS



- INOVADOR
- QUALITATIVO
- EXPLORATÓRIO/GERADOR
- AUTORRELATO/OBSERVAÇÃO/PROCESSO
- COMPORTAMENTAL/ATTUDINAL

A FERRAMENTA ENCONTROS RÁPIDOS PERMITE ENGAJAMENTOS ESTRUTURADOS EM VÁRIOS CENÁRIOS. O MÉTODO CRIA UMA NOVA COMPRENSÃO SOBRE AS POSSIBILIDADES DE PROJETO QUE DEVEM TOTALMENTE CONSIDERADAS, BEM COMO AS ÁREAS PROBLEMÁTICAS QUE DEVEM SER EVITADAS DENTRO DO ESPAÇO DO PROJETO. ACIMA, OS PESQUISADORES PROJETARAM E CONSTRUIRAM O AMBIENTE DE UM QUARTO DE ADOLESCENTE. A FIM DE EXPLORAR VÁRIAS ENCENAÇÕES A RESPEITO DE COMO OS ADOLESCENTES INTERAGEM COM OS SEUS BENS VIRTUAIS EM SEU QUARTO. AO ENGENHAR CADA CENÁRIO, AS EQUIPES DE PROJETO PODEM ENTENDER AS SOBREPÓSICÕES ENTRE OS CENÁRIOS, E O QUE TORNA A PRESENÇA DE UM TIPO DE PRODUTO OU INTERVENÇÃO ACEITÁVEL (OU NÃO) OU DESEJÁVEL (OU NÃO).

Fonte: Elaborado pelo autor.