

gestão do design

processos de inovação

Paulo Reis





O AUTOR responsabiliza-se inteiramente pela originalidade e integridade do conteúdo desta OBRA, bem como isenta a EDITORA de qualquer obrigação judicial decorrente de violação de direitos autorais ou direitos de imagem contidos na OBRA, que declara sob as penas da Lei ser de sua única e exclusiva autoria.

Gestão do design. panorama, processos e conceitos

Copyright © 2025, Paulo Reis
Todos os direitos são reservados no Brasil

Impressão e Acabamento: Pod Editora
Rua Imperatriz Leopoldina, 8/1110 – Pça Tiradentes
Centro – 20060-030 – Rio de Janeiro
Tel. 21 2236-0844 • contato@podeditora.com.br
www.podeditora.com.br

Diagramação:
Pod Editora

Revisão:
Raphael da Silva Cavalcante e Aryanne de Souza Siqueira

Nenhuma parte desta publicação pode ser utilizada ou reproduzida em qualquer meio ou forma, seja mecânico, fotocópia, gravação, etc. – nem apropriada ou estocada em banco de dados sem a expressa autorização do autor.

**CIP-BRASIL. CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO
SINDICATO NACIONAL DOS EDITORES DE LIVROS, RJ**

R321g

Reis, Paulo

Gestão do design : panorama, processos e conceitos / Paulo Reis. - 1. ed. - Rio de Janeiro : Pod, 2025.

306 p. ; 20 cm.

Inclui índice

ISBN 978-65-5947-350-2

1. Design - Administração. 2. Desenho industrial - Administração. I. Título.

25-95791

CDD: 658.404

CDU: 7.05



Sumário

Capítulo 1	Introdução	p. 8
Capítulo 2	Sobre Design e Designers	p. 17
Capítulo 3	A Gestão de Projetos	p. 32
Capítulo 4	A Gestão do Design	p. 43
Capítulo 5	Dimensões do Valor	p. 77
Capítulo 6	O Sistema de Marketing	p. 85
Capítulo 7	Desenvolvimento de Novos Produtos – DNP	p. 97
Capítulo 8	Projetando o Futuro	p. 135
Capítulo 9	Design e Inovação	p. 164
Capítulo 10	Design e Colaboração	p. 210
Capítulo 11	O Design e as Mudanças Institucionais	p. 228
Capítulo 12	Designers – <i>Changemakers</i>	p. 251

Apresentação

Esse livro é um produto spin-off da série de livros chamados Processos de Inovação. Estes livros têm reunido um conjunto de textos que forma um material híbrido entre o estudo e o ensaio. Os ensaios orientam-se à construção reflexiva sobre determinado tema, ou na articulação de mais de um tema, sem a pretensão de uma imersão investigativa extrema e com a liberdade de abordagens mais subjetivas – onde o texto tende a ficar entre a crítica, a reflexão, a didática e a provocação. Cada livro é a reunião de Artigos Técnicos produzidos, hoje, na Divisão de Integração Acadêmica e Comunicação – DINAC/PR2.

Os Artigos Técnicos são resultantes das inquietações, provocações e mobilizações que ocorrem durante as várias formas de interação com alunos, pesquisadores e projetos em desenvolvimento aos quais, de

alguma forma, me associo. Os artigos buscam cumprir, também, o papel de difusão científica à medida que abordam e trazem para a reflexão distintas perspectivas sobre a produção e a disseminação de conhecimento.

De alguma forma, portanto, os artigos estão associados às tendências presentes na superfície dos processos de interação. Assim, os conteúdos são direcionados ora por demandas de alunos e pesquisadores, ora por desafios conceituais emergentes que tendem a se tornar discurso recorrente nos corredores da ciência e da academia.

Como designer, pesquisador, professor e consultor, empreendo de distintas formas e em variadas áreas. Tenho, portanto, como conduta profissional, uma visão multifacetada das coisas. Procuo observar a realidade com diferentes lentes. Experimento o uso de diferentes ‘chapéus’.

O mote central é a inovação industrial. A inovação, como um processo lento e contínuo de conformação e reestruturação, implica que os modos de produção vigentes – seus produtos, processos e serviços – sejam transformados resultando em novos modelos, com tecnologia mais avançada, maior eficácia, maior produtividade e custos reduzidos. De acordo com Schumpeter (2022), o *unternehmerisch*

(empreendedor) é o indivíduo ou agente que provoca a transformação, que inova ao introduzir algo novo no mercado, seja um produto, um serviço ou um método.

A ação do empreendedor tem como objetivo obter lucro por meio da inovação. Embora parte substancial das inovações surja de uma (re)combinação de elementos existentes, ao introduzir algo novo no sistema econômico o empreendedor busca o domínio de um novo campo – de conhecimento e oportunidades. É assim que, como aponta Schumpeter¹, motivadas pelo estabelecimento de um tipo de poder de ordem sociopsicológica, as transformações vão se efetivando.

A inovação é matéria da economia e trata, portanto, da produção de bens, de consumo, de mercado, da geração de empregos e de políticas industriais. Um dos grandes desafios é conseguir transmitir – para todos os tipos de atores – o tamanho da complexidade que permeia todo o sistema que envolve a inovação.

Como elemento transversal, fundamental, destes processos está o design. E como elemento central do fazer da(o) designer, está o pensamento projetual, o *mindset*, a forma de olhar o mundo

¹ SCHUMPETER, J. Capitalismo, Socialismo e Democracia. SP: Edipro, 2022.

observando oportunidades de ação, intervenção e transformação no espaço público, na sociedade e, de forma mais abrangente, na cultura.

Este livro compõe um conjunto de produtos e tem como objetivo reunir, sob uma mesma plataforma, as temáticas da difusão do fazer científico, do desenvolvimento tecnológico e as consequentes diferentes formas de inovação. Para tanto, além dos livros – volumes impressos e digitais – desenvolvemos a ideia do Laboratório de Cenários – LabCen, onde pretende-se, além de desenvolver, reunir este tipo de conteúdo em distintos formatos de mídia.

A prática de atuação nestes setores vem seguindo uma característica – de participação, apoio e fomento – que se mantém e se amplia de forma dinâmica. Exatamente por isso é natural que novas formas de atuação surjam, bem como novos horizontes de interesse e atenção.

Com a experiência acumulada dos últimos anos, foi ficando cada vez mais consolidada a percepção de que a forma mais eficaz de diminuir o gap de conhecimento sobre o fazer científico e a inovação seria por meio de uma estruturação de base, ou seja, no reforço da construção de uma cultura da inovação – ciência e tecnologia aplicada ao mercado.

Capítulo 1

Introdução

A vida pós-moderna impacta os alicerces de todas as dimensões da vida. Assim, o mundo relacional, econômico, social, cultural, político e comportamental, uma vez transformados, acabam por alterar as formas de se lidar com o trabalho – com o fazer produtivo. Essa perspectiva, somada à crise global dos sistemas de previdência, apontam para um mundo do trabalho baseado em projetos, em atuações pontuais – com maior ou menos complexidade, com maior ou menor envolvimento, com maior ou menor dedicação de tempo. Para melhor nos situarmos na lógica do trabalho baseado em projeto,

torna-se fundamental entendermos como os projetos são estruturados e como um pensamento projetual pode ser mais bem conformado.

Transformações Globais – Nova Economia

O sociólogo e filósofo Zygmunt Bauman – falecido em 2017 – contribuiu de forma fundamental, para a compreensão da sociedade pós-moderna e suas dinâmicas de transformação.

Ajudou no entendimento da nova economia em construção, desenvolvendo o conceito da ‘modernidade líquida’ – caracterizando a fluidez das instituições e demais estruturas (sólidas e estáveis) estabelecidas.

Assim, as antigas formas de organização econômica (típicas da modernidade), como a estabilidade das instituições, o emprego de longo prazo, as relações interpessoais estruturadas, tendem a ser substituídas por novas formas (alternativas/substitutas). Essa perspectiva mais fluida, flexível e volátil impacta de forma definitiva a sociedade, ocasionando incerteza, turbulência, insegurança e desestabilização em todas as dimensões da vida.

Para Bauman, por conta da velocidade das transformações relacionais (em todos os níveis) e da permanente conexão/imersão dos indivíduos

nas redes sociais, tudo adere à lógica do consumo – onde, como mote, tudo pode ser consumido de forma rápida, tudo pode ser descartável, todo desejo pode ser satisfeito, toda necessidade pode ser atendida. Essa lógica do consumo, uma vez introjetada na sociedade, criaria um ciclo perverso e interminável de insatisfação, no qual as pessoas nunca estão totalmente felizes e sempre almejam mais.

A nova economia, pode ser vista como economia digital ou, ainda, economia do conhecimento. Caracterizada por diversas novas formas e forças que estão moldando a maneira como nos comunicamos, produzimos, consumimos e nos relacionamos economicamente. A seguir, algumas dessas novas estruturas:

- economia compartilhada: envolve o compartilhamento de produtos, recursos, serviços e competências entre indivíduos por meio de plataformas digitais;
- economia sob demanda (*gig*): envolve a oferta de serviços ou trabalhos pontuais, sob demanda, geralmente intermediados por plataformas online;
- e-commerce e vendas online: ascensão do comércio eletrônico;

- economia baseada em assinaturas: envolve a oferta de produtos ou serviços por meio de assinaturas, em que os consumidores pagam uma taxa recorrente para acesso contínuo;
- economia IA (Inteligência Artificial): a automação, com o incremento da (IA) transformam a forma como as atividades econômicas são realizadas;
- economia *blockchain*: a tecnologia, base das criptomoedas, apontam novas formas de transações operacionais e financeiras;
- economia criativa: envolve atividades econômicas que tem como base criatividade, cultura, arte, mídia, entretenimento, música, cinema, teatro, publicidade, arquitetura, design, moda, *software*, jogos digitais, entre outros;
- economia verde: envolve a adoção de práticas e políticas que tem como objetivo a redução do impacto ambiental das atividades econômicas, a promoção do uso eficiente de recursos, o incentivo ao desenvolvimento de tecnologias limpas e a busca por uma economia de baixo carbono.

Além dessas abordagens a lógica econômica já está numa transição de uma economia industrial para uma economia de serviços, desde os meados do século passado.

Para Vargo e Lusch (2004) a lógica dos serviços como estrutura dominante da economia, possui algumas características-chave:

- *foco na cocriação de valor – o valor é gerado por meio da interação entre as partes;*
- *intangibilidade e variabilidade – o valor é percebido de maneira subjetiva por cada clientes;*
- *relacionamentos e interações – fundamento da lógica, determina a fidelidade do cliente e promove benefícios mútuos;*
- *valor baseado em recursos – infraestrutura, equipamentos, conhecimento, habilidades...;*
- *orientação para soluções – busca por entender as necessidades e os problemas dos clientes e oferecer soluções personalizadas e adaptada.*

Atenção ao Conhecimento

Ao argumentar que os seres humanos são limitados em sua capacidade de ação racional, Herbert Simon, destacava nossos limites,

nossas restrições cognitivas frente volume de informações limitadas e a crescente complexidade dos contextos. Essa limitação fica ainda mais extrema quando enfrentamos a escassez do tempo – temos acesso a muitos dados, com uma qualidade de informação limitada e a necessidade de entregarmos soluções num tempo restrito. Essa perspectiva de limitações traz impactos na compreensão do mundo e na perspectiva de futuro.

A abordagem do trabalho em rede proposto por Edgar Morin, busca integrar e conectar diferentes conhecimentos tácitos, associando distintas disciplinas e perspectivas de vida, para lidar com a complexidade dos problemas.

Associando as contribuições dos dois pesquisadores, poderíamos ter indícios de como melhor trabalhar para superar as limitações de uma visão fragmentada, buscando a uma compreensão dos contextos, mais abrangente, interdisciplinar e sistêmica, da seguinte forma:

- reconhecimento das limitações – ao envolver múltiplos atores e perspectivas, a lógica do trabalho em rede, pode-se dizer, reconhece as limitações da ação racional individual face à quantidade enorme de informações a que estamos expostos (a perspectiva do conhecimento colaborativo, em rede,

reconhece a complexidade e busca, de alguma forma, superar a tendência do reducionismo);

- complementaridade do conhecimento – a lógica da construção coletiva do conhecimento, se mostra avançada para lidar com problemas complexos, na medida que busca integrar diferentes formas de conhecimento, de diferentes áreas (ao compartilhar e somar conhecimentos e experiências, busca-se uma compreensão mais holística dos contextos, podendo superar as limitações individuais;
- resiliência e aprendizado – a geração coletiva de conhecimento, como processo de aprendizagem contínua, permite-nos uma melhor adaptação ao contexto complexo, facilitando (re)configurações de ideias e atitudes para lidar com as frequentes mudanças e novos desafios (ao (inter)conectar diferentes atores e novas abordagens, de forma colaborativa a aprendizagem coletiva (proposta no trabalho em rede) busca lidar com a complexidade das questões subjetivas).

A Importância do Conhecimento

Os fatores de produção da economia são, tradicionalmente, conhecidos como terra, trabalho e capital. Esses fatores são considerados (historicamente) fundamentais para caracterizar a capacidade de produção econômica e, conseqüente, geração de riquezas. Os fatores de produção, essenciais para a produção de diversos bens e serviços, são, originalmente, classificados nestas três categorias:

- terra – referindo-se aos recursos naturais disponíveis, como terras cultiváveis, minerais, água, ar e outros;
- trabalho – referindo-se ao esforço humano, tanto físico como intelectual;
- capital – referindo-se aos bens manufaturados e recursos financeiros utilizados no processo de produção.

Alguns fatores de produção, ao longo da história, vão ganhando maior ou menor importância relativa, de acordo com os paradigmas associados. Atuam de forma interativa e complementar, ao longo das distintas lógicas econômicas.

No mundo contemporâneo, além dos três fatores tradicionais mencionados, alguns pensadores econômicos também passam a incluir o conhecimento (ou capital humano) como um quarto fator de produção.

O conhecimento, quando percebido como a base estruturante das capacidades e competências da força de trabalho – cada vez mais intelectual e sutil – que sustentam a utilização eficaz da informação, o aprendizado contínuo e evolutivo, a geração de valor e o aumento da produtividade, acabam por impactar a capacidade de inovar.

Capítulo 2

Sobre Design e Designers

Design é a tangibilização de uma ideia, que resulta da aplicação da racionalidade, da organização e da funcionalidade, ao mesmo tempo que é resultado do transbordamento da criatividade, da exploração sensorial e da intuição.

O design é empático, busca entender como será a experiência do usuário final, ao mesmo tempo que é sistêmico, busca entender o mercado, o negócio e o setor produtivo no qual o cliente está inserido.

Várias são as áreas que se somam e corroboram com a estruturação do fazer do designer, várias são as áreas que impactam e são

impactadas por esta atuação. Essas (distintas e complementares) áreas, acabam por contribuir na própria construção do escopo do design – influenciando e impactando, diretamente, em sua constituição e no seu objeto de atuação.

Listamos, a seguir, algumas destas contribuições constituintes desse *mindset* e da prática do designer (e, portanto, da disciplina que se estrutura):

O objeto de atuação do antropólogo é o estudo e a compreensão das sociedades humanas, culturas, comportamentos, tradições e suas interações com o meio ambiente – efetivam suas atividades por meio da análise das diferentes formas de organização social, as crenças, os valores, os costumes e as práticas culturais presentes nas diversas sociedades ao redor do mundo.

O objeto de atuação do psicólogo comportamental é o estudo, análise e intervenção nos comportamentos humanos, com base na compreensão dos princípios da psicologia comportamental – efetivam suas atividades por meio da relação entre os comportamentos das pessoas e o ambiente em que vivem, com o objetivo de promover mudanças positivas e melhorar o bem-estar emocional e social dos indivíduos.

O objeto da profissão do médico de saúde coletiva é a promoção, prevenção e cuidado com a saúde da população como um todo, com foco nas comunidades e na saúde pública – efetivam suas atividades por meio da análise e intervenção de problemas de saúde em larga escala, buscando melhorar as condições de saúde de grupos populacionais e promover o bem-estar da sociedade como um todo.

O objeto de atuação do biólogo é o estudo e a compreensão da vida em todas as suas formas e manifestações – efetivam suas atividades por meio da pesquisa, análise e interpretação dos seres vivos, seus ecossistemas, comportamentos, fisiologia, genética, evolução e suas interações com o ambiente.

O objeto de atuação do sociólogo é o estudo da sociedade humana em todas as suas dimensões e manifestações – efetivam suas atividades por meio da análise e interpretação das interações sociais, as estruturas sociais, as instituições, as mudanças culturais, os comportamentos coletivos e os fenômenos sociais que ocorrem na sociedade.

O objeto de atuação do engenheiro é o estudo, planejamento, projeto, construção, operação e manutenção de sistemas, máquinas, estruturas, processos e tecnologias – efetivam suas atividades por

meio da busca por resolver problemas, melhorar processos e criar produtos e serviços que atendam às necessidades da sociedade.

O objeto de atuação do arquiteto é o planejamento, projeto e supervisão de espaços e ambientes, buscando a criação de espaços funcionais, esteticamente agradáveis, seguros e sustentáveis para as pessoas – efetivam suas atividades por meio da projetarão de edifícios, casas, espaços públicos, paisagens urbanas e ambientes internos, levando em consideração aspectos técnicos, estéticos, sociais, culturais e ambientais.

O objeto da profissão do urbanista é o estudo, planejamento e desenvolvimento das cidades e dos espaços urbanos – efetivam suas atividades por meio da busca pela melhora da qualidade de vida das pessoas, promoção do desenvolvimento sustentável, e da garantia da funcionalidade, eficiência e equidade das áreas urbanas.

O objeto de atuação do artista plástico é a criação de obras de arte visuais, explorando diferentes técnicas, materiais e formas de expressão para transmitir ideias, sentimentos e conceitos estéticos – efetivam suas atividades por meio da criatividade e habilidades técnicas para expressar sua visão única do mundo e interagir com o público por meio de suas obras.

O objeto de atuação do artífice/artesão é a produção de objetos ou obras de arte de forma manual, utilizando habilidades técnicas e conhecimentos específicos em um determinado ofício ou arte – efetivam suas atividades por meio do domínio de técnicas tradicionais e artesanais para criar peças únicas e personalizadas, expressando sua criatividade e talento por meio de trabalhos manuais.

O objeto de atuação do profissional de marketing é o estudo, planejamento, execução e controle das atividades relacionadas à comercialização de produtos, serviços ou ideias – efetivam suas atividades por meio da busca em satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores, alcançar metas de vendas e gerar lucro para as empresas ou organizações.

O objeto de atuação do publicitário é planejar, criar e executar estratégias e campanhas de comunicação para promover produtos, serviços, marcas ou ideias – efetivam suas atividades por meio da atuação no campo da propaganda e do marketing, utilizando suas habilidades criativas e conhecimentos estratégicos para alcançar objetivos de comunicação e negócios para seus clientes.

O objeto da profissão do *storyteller* (contador de histórias) é a arte de criar e contar histórias de forma envolvente e cativante para uma

audiência – efetivam suas atividades por meio da utilização de técnicas narrativas, construção de argumentos, roteiros e criatividade para comunicar mensagens, valores, conhecimentos e experiências por meio de histórias.

O objeto de atuação do gestor é a administração e coordenação de recursos humanos, materiais, financeiros e tecnológicos dentro de uma organização – efetivam suas atividades por meio da busca por alcançar os objetivos e metas estabelecidos de forma eficiente e eficaz.

O objeto de atuação do *filmmaker* (ou cineasta) é a criação e produção de filmes e conteúdos audiovisuais, sejam eles de ficção, documentários, videoclipes, comerciais, vídeos institucionais, entre outros formatos – efetivam suas atividades por meio da estruturação de todo o processo criativo e técnico envolvido na produção de filmes, desde a concepção da ideia até a finalização do produto audiovisual.

De alguma forma (e bem pretenciosa) o objeto de atuação da(o) designer busca somar um pouco das profissões anteriormente expostas. A disciplina do design se constrói no intuito de englobar e abranger, de articular e associar, de cocriar e colaborar, de adaptar e evoluir, no sentido de acompanhar a dinâmica dos (sempre renovados) problemas sociais e oportunidades de mercado.

Assim, pode-se dizer que o objeto de atuação da(o) designer é o planejamento, criação e desenvolvimento de soluções visuais e funcionais para atender às necessidades dos usuários, clientes ou público-alvo – efetivam suas atividades por meio da criatividade, tecnologia e habilidades técnicas para projetar produtos, serviços, interfaces, comunicações visuais e ambientes que sejam esteticamente atraentes, funcionais, ergonômicos, sustentáveis e adequados ao contexto em que serão utilizados.

Como visto, as(os) designers desenvolvem um tipo de *mindset* específico, que busca abarcar um pouco de cada uma das distintas visões de mundo apontadas anteriormente.

Nigel Cross (1982) coloca que as formas de conhecimento que envolve o fazer do design são distintas das atividades científicas e acadêmicas tradicionais. Nessa abordagem, colocando o design como uma área destacada das demais, aponta que o design, como disciplina, busca reconhecer que existem grandes áreas da capacidade cognitiva humana que têm sido sistematicamente ignoradas no sistema lógico (educacional).

Estas contribuições, derivadas dos arranjos seminais da Bauhaus, ficam situadas nas áreas fronteiriças das *hard skills* e das *soft skills* – o

esforço de reunir disciplinas das áreas de humanidades (psicologia, antropologia e sociologia, por exemplo), com as áreas mais práticas (engenharia, arquitetura e computação, por exemplo) acabou por conformar novos tipos de valores (intrínsecos) e promover novas áreas híbridas de conhecimento (transdisciplinares).

Para tanto, vale pontuar – para as(os) principiantes – alguns pontos de partida para o desenvolvimento dos processos de projeção. Projetar é um processo cognitivo complexo. Os processos cognitivos são etapas mentais, sequenciadas e iterativas, que envolvem nosso aparato de percepção, nossa capacidade de pensamento, nosso banco de experiências e memória, nossa capacidade de mobilizar atenção e reter informações na forma de aprendizagem, a capacidade de codificação na forma de linguagens.

É por meio do processo cognitivo que conseguimos ESCOLHER os caminhos que seguiremos para SOLUCIONAR problemas. Assim, alguns verbos nos ajudam a entender o andamento da condução do pensamento projetual. Para começar o processo é necessário

REFLETIR sobre o contexto² – com origem no latim *reflectere*, reflete a composição de *re* (repetição) + *flectere* (dobrar), ou seja, significa ‘se dobrar para trás’, no sentido de ‘pensar ou considerar com cuidado’, buscando uma compreensão mais aprofundada. De forma mais metafórica, refletir se associa, ainda, à projeção da luz (conhecimento) sobre uma superfície.

O complemento, quase imediato do ato de refletir é o PENSAR. Com origem latina, *pensare* (derivada de *pendere*), significa ‘pesar’ ou ‘avaliar’. De forma metafórica, está associada à ideia de avaliar o ‘peso’ de uma questão, como quem utiliza uma balança. Trata-se, então, de PONDERAR – a partir de um entendimento do contexto. Em paralelo ao ato de ponderar, está ato de FLANAR. De origem francesa, a palavra *flâneur*³ faz menção à uma entidade que tinha como característica vagar pelas ruas da cidade, sem rumo, observando as paisagens urbanas e o cotidiano das pessoas. A atitude de flunar está,

² A etimologia é um instrumento importante e fundamental para o aprofundamento nos processos cognitivos – nos ajuda a entender a abrangência das palavras e conceitos com os quais estamos lidando.

³ Tem como associação referencial o poeta Charles Baudelaire e o filósofo Walter Benjamin – significa ‘passear sem destino’, ‘andar vagarosamente’ e/ou ‘passear ociosamente’.

portanto, ligada à contemplação do ambiente, de forma a perceber o ambiente urbano e explorar detalhes da vida.

É preciso flunar para aumentar o REPERTÓRIO e as conexões. E é preciso aumentar o repertório e as conexões para melhor poder flunar – e criar. Para lançar-se sobre novos espaços futuros, é essencial poder contar com um conjunto (sempre dinâmico) de associações, combinações e arranjos estéticos, que tenham como base novas substâncias simbólicas e significativas.

Após os processos de refletir sobre o contexto, ponderar sobre os elementos que se associam e flunar sobre o cotidiano, a(o) designer (projetista e tomador de decisões) precisa começar a AGIR. Com origem no verbo *agere*, do latim, a palavra está relacionada com a realização de uma ação, ou seja, a execução de algo. Caracteriza o início da tangibilização ou CONFORMAÇÃO dos conceitos gerados mentalmente, nas etapas anteriores – aqui, tem início o FAZER.

De origem, também latina, *facere*, significa a ação de ‘criar ou produzir algo’. Designers precisam estar sempre fazendo, produzindo e experimentando. EXPERIMENTAR, do latim *experiri*, significa ‘tentar, testar ou provar’. Metaforicamente, ‘sentir o gosto’, testamos para

tentar averiguar se ‘vai ficar bom’, se aquela ação pode vir a ter eficácia.

É por meio da vivência, da experimentação – da observação e da tentativa e erro – que nós (humanos) construímos nosso banco de memória e, com o qual, conseguimos APRENDER.

No planejamento do processo projetual, as(os) designers precisam antecipar as ações, obter informações sobre o contexto de projeto, identificar suas características, buscando formas de vivenciar, experimentar e descrever as etapas de desenvolvimento. O plano deve ser desenhado a partir da orientação de um propósito claro, um desígnio. DESIGNAR, com origem no latim *designium, designare*, se refere ao ato de ‘indicar’ ou ‘marcar’. Se refere a um (PLANO) objetivo que se pretende alcançar por meio de determinada ação – dessa forma, busca descrever uma intenção por trás de cada decisão.

Todo ato de projetar, de lançar para o espaço futuro, envolve o enfrentamento de desafios. O espaço futuro é sempre imponderável, envolve riscos e incertezas (potencialmente) desconhecidas. Projetar é, sempre, um desafio. DESAFIO, palavra de origem latina, traz o sentido de ‘colocar fora’ ‘colocar algo ou alguém em uma posição oposta’, nesse sentido, ‘colocar em posição adversa’ – se associa com

a ideia de teste de superação de obstáculos, de habilidades e de coragem.

Parte fundamental da preparação para lidar com um desafio é a busca por algum tipo de antecipação dos riscos e incertezas do contexto. Assim, o ato de CONTEXTUALIZAR é parte crítica desse processo. A(O) designer precisa, então, desenvolver formas de se preparar para estes desafios. Precisamos estar atentos e observar detalhes, nuances e características das situações de projeto, que possam nos permitir 'ler' (antecipadamente) os sinais do ambiente.

Para o idioma alemão, a palavra *lesen* significa tanto LER quanto COLHER. A analogia entre os dois verbos nos oferece uma rica possibilidade de associações metafóricas em relação a questões que fazem referência ao 'conhecimento do solo', 'conhecimento das fases de plantio', 'acompanhamento da germinação', 'melhores momentos para colhimento'. Dessa forma, ler e colher informações (de forma atenta) dos distintos sinais sobre o ambiente é parte essencial do PLANEJAR e PROJETAR. Não é por acaso que utilizamos tanto o instrumento da abordagem etimológica. As origens das palavras nos dão indícios que podem ser fundamentais para a elaboração de 'achados' de projeto. A origem das palavras, associada com a origem

dos fatos e fenômenos históricos, garantem o início da construção de um entendimento sobre o ambiente que envolve o desafio.

Para Manguel (2020, p.8) o ato de ler é uma atividade fundamental para a formação do indivíduo e para a construção da cultura. É por meio da leitura que podemos acessar conhecimentos, ideias e experiências que nos permitem compreender melhor o mundo e a nós mesmos. A leitura é uma forma de comunicação e de conexão entre as pessoas, ao passo que permite que compartilhem nossas histórias e nossas visões de mundo. Para Manguel *todas as bibliotecas são autobiografias* – para o autor aponta que o que lemos (e colhemos) reflete nossos interesses, nossas crenças e nossas experiências de vida.

Vale destacar, ainda, a importância que Manguel enxerga na leitura, quando reflete que esta pode ser uma forma de resistência e de transformação social. Quando se lê, aponta, estamos nos abrindo à possibilidade de questionar as normas estabelecidas e, a partir daí, propor novas formas de pensar e agir. Assim, expandindo horizontes, podemos nos tornar mais críticos e conscientes. Abordando a perspectiva da ‘colheita’ (como conceito paralelo à leitura), esta pode, também, ser fonte de empoderamento, ao passo oferece as pessoas acesso a informações e conhecimentos, potencialmente capazes de

apoiar a tomada de decisões mais conscientes, incrementando a participação cidadã.

Se o desafio é simples, de forma geral, a(o) designer poderá resolver ou solucionar as questões críticas de forma individual. No entanto, com o aumento da complexidade, torna-se fundamental, raciocinar o projeto numa perspectiva multidimensional, ou seja, passamos a depender de uma estrutura de equipe – com a formação de competências complementares – que tornará o desafio viável de ser planejado, possível de ser conduzido e factível de ser executado. A Gestão do Design é a administração dessas várias nuances, ao mesmo tempo.

Criar é parte essencial do processo cognitivo do ser humano. A CRIATIVIDADE é a combinação de elementos significativos e simbólicos, oriundos das dimensões emocionais e sociais, de forma a permitir que nós, humanos, sejamos capazes de agir e gerar ideias. Ou seja, todos criamos o tempo todo. No ato de fazermos, quando saímos da inércia, já estamos criando, já estamos promovendo arranjos distintos no ambiente a nossa volta, que não existiam antes. Criamos o tempo todo e, portanto, somos todos criativos. O que se pode desenvolver (e aí surge a confusão entre ‘ser criativo’ ou não), é a

utilização, de forma sistemática, de práticas que nos permitem gerar uma profusão de respostas diferenciadas, inéditas e inusitadas – aumentar nosso repertório e experimentar, de forma contínua, é a essência desse processo.

Capítulo 3

A Gestão de Projetos

A etimologia da palavra ‘gestão’ tem origem no latim *gestio*, que deriva do verbo *gerere* – significa ‘fazer’, ‘executar’, ‘administrar’, ‘conduzir’, ‘liderar’, ‘realizar ações’ e ‘administrar’. Está, portanto, associada às ações de executar tarefas e atividades com o objetivo de alcançar metas e objetivos estabelecidos.

A gestão envolve planejar, organizar, coordenar e controlar recursos e processos para que se possa alcançar um fim (determinados resultados estabelecidos) – a gestão é uma sequência de tomadas de decisão.

O termo 'projeto' tem origem no latim *projectus*, que deriva do verbo *projicere* – significa 'à frente', 'adiante', 'lançar') e *jacere* (lançar). Está, portanto, associado a 'lançar à frente', 'adiante' – no tempo e no espaço. Projeto está, então, associado à ideia de 'conceber algo mentalmente' e depois 'lançá-lo para frente' – é o processo entre uma coisa e outra.

A gestão de projetos como disciplina envolve o conhecimento de instrumentos e técnicas que viabilizam o planejamento, a organização, a coordenação e o controle dos diferentes tipos de recursos, para se atingir os objetivos especificados – demandados por um *briefing* – dentro dos limites de tempo e espaço disponíveis.

Nesse processo, para se garantir a execução bem-sucedida do projeto, o fazer da(o) designer precisa ser efetivado na prática, por meio da aplicação de métodos, conhecimentos, habilidades, ferramentas e técnicas, buscando atender, ainda, às restrições, requisitos e expectativas impostas pelos ambientes interno (equipe) e externo (recursos e *stakeholders*).

A gestão de projetos é aplicada em uma ampla variedade de setores e indústrias, desde tecnologia da informação, construção civil, engenharia, até a indústria criativa e eventos. Ela abrange várias

etapas, desde a concepção e definição do projeto, passando pelo planejamento, execução, controle e encerramento.

Um projeto é sempre singular, não se repete – podem existir semelhanças, mas nunca é igual, pois mesmo se a temática e as condições forem as mesmas, o fator tempo e as dinâmicas de interação serão distintas – e são limitados pelo fator tempo, ou seja, devem ser concluídos em um determinado prazo.

O projeto para se concluir com eficácia, deve então, obedecer a um cronograma, onde uma série de etapas são sequenciadas – servem como instrumento de controle para que os recursos sejam alocados de maneira eficiente, os riscos sejam identificados e mitigados – com o intuito de se alcançar objetivos intermediários, atendendo aos distintos critérios e restrições estabelecidas, para que se possa concluir o empreendimento.

Sim, um projeto é um empreendimento, é uma mobilização de esforços e recursos alocados para se alcançar algo único, é um processo em que são empregados recursos variados.

A área de gestão de projetos teve sua estrutura evoluída a partir de distintos campos do conhecimento, mas, principalmente, da indústria

militar e do setor da engenharia – na medida que os problemas foram ficando cada vez mais complexos, era necessário criar formas e ferramentas para melhor planejar, coordenar e executar as tarefas de projeção.

Vários foram os pesquisadores e profissionais que contribuíram, mais significativamente, para o campo da gestão de projetos, alguns deles são apresentados a seguir: Henry Gantt – o gráfico de Gantt é uma ferramenta de visualização largamente utilizada para o planejamento, monitoramento e controle de projetos; Harold Kerzner – autor de “Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling”; David I. Cleland – define conceitos e práticas na área de gestão; Max Wideman – define terminologias técnicas fundamentais para a área de gestão de projetos, em seu livro “Wideman Comparative Glossary of Project Management Terms”; Peter Drucker – pensador fundamental nas áreas teórica e prática de gestão; entre outros.

A Gestão do Design absorve todo o histórico desenvolvimento e conhecimento acumulado pelos estudos de gestão de projeto – a maior parte destas contribuições estão situadas na dimensão quantitativa, típica do pensamento crítico racional. A Gestão do

Design expande os horizontes de projeto para dimensões qualitativas, mais características do pensamento criativo e do pensamento sistêmico.

Existem várias ferramentas e métodos utilizados na gestão do design para facilitar o processo de criação, desenvolvimento e implementação de soluções eficazes, criativas e inovadoras:

- **softwares de gerenciamento de projetos** – auxiliando na organização, planejamento, colaboração e monitoramento dos projetos (como o MS Project, Trello, Jira, Basecamp, Smartsheet, entre outros);
- **gráficos de Gantt** – as representações visuais na forma de tabela, mostram as tarefas do projeto, sua duração e as (inter)dependências entre elas (atua como um cronograma que identifica a sequência das atividades e auxilia no acompanhamento do progresso);
- **quadros Kanban** – a estruturação das atividades de projeto é organizada de modo a permitir o acompanhamento dos fluxos de atividades e tarefas do projeto, a partir da divisão em 3 colunas de atividades: (1) ‘a fazer’, (2) ‘em andamento’ e (3)

‘concluído’. Dessa forma consegue-se perceber a evolução, o status do momento e a identificação de restrições;

- **diagramas de rede PERT** (Program Evaluation and Review Technique) – estrutura o projeto em uma sequência lógica de etapas que se propõe a identificar as atividades e marcos críticos, com anotações acerca dos recursos e tempo para cada atividade, além de suas interdependências;
- **matriz de responsabilidades (RACI)** – a ferramenta define as responsabilidades de cada pessoa envolvida no projeto (para cada atividade), identificando quem é responsável (R), quem aprova (A), quem deve ser consultado (C) e quem deve ser informado (I);
- **ferramentas de comunicação e colaboração** – plataformas de facilitação das interações, colaborações e compartilhamentos, trocas de arquivos e comunicação, como o Slack, o MS Teams, Google Drive, entre outros;
- **reuniões de *brainstorming*** – a técnica pode ser utilizada, de distintas formas e em distintas etapas do projeto, sempre com o objetivo de gerar quantidade de ideias, além de servir para estimular a sinergia e a colaboração entre membros da equipe;

- **desenvolvimento de protótipos** – a técnica, também é utilizada de distintas formas (de acordo com a complexidade e etapa de desenvolvimento). As versões simplificadas, buscam conformar soluções, tenta-se aqui, tangibilizar a experiência real, seja em partes de uma solução seja na alternativa escolhida (o intuito é testar, visualizar, registrar e iterar as soluções antes da implementação final);
- **mapas mentais** – os *mindmaps* são ferramentas visuais (podem ou não servir como *brainstorm*) que são utilizadas para organizar e explorar conexões entre ideias, intenções, interesses (tem o intuito de promover associações e interrelações entre os distintos elementos levantados, servindo de base para o alargamento das possibilidades de percepção do contexto;
- **reuniões de interações participativas** – envolve a colaboração direta de usuários, *stakeholders* e outros colaboradores no processo de design (as reuniões colaborativas de co-criação, envolvem o desenvolvimento de sinergia e o envolvimento ativo dos usuários, com o intuito de gerar *insights*;
- **pesquisas com usuário** – por meio de distintas formas, busca-se interagir com potenciais futuros usuários para melhor suas necessidades, interesses, intenções, desejos e comportamentos

(envolve a coleta de dados qualitativos e quantitativos, utilizando-se como base entrevistas, observações, *forms*, outras técnicas;

- **estruturação das personas** – esquemas identitários (de perfis fictícios) que reúnem conjunto de características próximas ao usuário-alvo-ideal (são geradas com base em dados e pesquisas sobre os usuários reais e tem o intuito de auxiliar na compreensão empática dos grupos de usuários;
- **mapas de jornada do usuário** – a ferramenta busca identificar as interações e experiências dos usuários ao longo de uma determinada jornada, por meio de esquemas visuais (ao longo da cadeia, se desenham os potenciais pontos-de-contato, as relações emocionais, os fatores motivacionais, as necessidades e desejos do usuário, as frustrações, os gargalos e as experiências mais satisfatórias;
- **análise competitiva** – esse tipo de pesquisa busca identificar soluções existentes, ou aproximações, oferecidas por concorrentes e/ou serviços e produtos similares (apontando as ‘melhores práticas’ no mercado, as tendências setoriais e as potenciais oportunidades de diferenciação ou exploração de nova solução;

- **testes de usabilidade** – formas distintas de se avaliar a facilidade de uso, a funcionalidade e a eficácia (com o intuito de melhorar e ajustar) de uma solução ou produto (normalmente se utiliza a observação direta dos usuários, o que gera informações referentes às formas de interação com a solução, registros críticos e *feedbacks*);
- **mapas de empatia** – esquema gráfico/conceitual onde são registradas as necessidades, desejos, motivações e frustrações dos usuários, auxiliando a geração do senso de empatia com o usuário (com o intuito de se gerar soluções mais direcionadas);
- **discurso estético** – estrutura conceitual que busca reunir todo um conjunto de elementos e referências sensoriais, gráficas e simbólicas, acerca do universo do (futuro) usuário (com o intuito de servir de base para o desenvolvimento de produtos, serviços e ambientes de interação – *branding*);

Como apontado, a área da gestão de Design recebe a influência e colaboração de distintas áreas e pessoas. Na perspectiva de uma ação estratégica da(o) designer, o entendimento das dinâmicas internas de uma organização, passa a fazer do entendimento contextual do ‘campo de projeto’, torna-se, assim, muito mais abrangente e

complexo. A seguir, apontamos algumas destas importantes contribuições:

Teresa Amabile estuda as articulações entre dois campos do conhecimento, a gestão e a psicologia comportamental. Algumas de suas principais contribuições são mencionadas a seguir:

- teoria da motivação intrínseca – destaca a importância de se proporcionar um ambiente de trabalho que promotor da autonomia e a motivação dos indivíduos, como forma de incrementar o domínio de habilidades de cada um e, em decorrência, o estímulo à criatividade;
- estudos sobre clima organizacional – suas pesquisas indicam que um ambiente de trabalho que (de fato) valorize a diversidade de (pessoas) ideias e que apoie rotinas de experimentação, são essenciais para desenvolvimento criativo dos indivíduos e, em decorrência, das equipes;
- processos criativos como cultura – suas pesquisas mostraram que quando o progresso (evolução) se torna tangível e visível, o senso de realização dos indivíduos (e da equipe) se estabelece e tornam-se fatores-chave para o estímulo à criatividade e à produtividade (desempenho em projetos).

Edith Penrose influenciou a gestão empresarial de forma expressiva, nas áreas descritas a seguir:

- teoria do crescimento da firma – no livro ‘The Theory of the Growth of the Firm’, de 1959, ela argumenta que a capacidade de uma empresa evoluir – se desenvolver e crescer – teria relação direta com a forma como os recursos internos da organização são alocados e à capacidade de gestão desses recursos (aponta que recursos como conhecimento, habilidades, tecnologia e capacidade interrelacional, seriam potenciais fontes de vantagem competitiva e fundamentais para o crescimento das empresas;

Michael Teece, contribuiu para o universo da gestão de distintas formas, entre elas está:

- teoria das capacidades dinâmicas – Teece destaca a importância da capacidade de adaptação das empresas em ambientes cada vez mais turbulentos e complexos (a capacidade de (re)configuração dos recursos e demais capacidades operacionais internas, são fundamentais para o sucesso competitivo.

Capítulo 4

A Gestão do Design

A gestão do design desempenha um papel fundamental na geração de valor e no sucesso dos negócios, com essa perspectiva, destacam-se os principais pontos críticos desta tarefa:

- **Foco no cliente** – o cliente deve estar no centro do processo de tomada de decisões empresariais, assim, a busca pela compreensão das reais necessidades, desejos, intenções, interesses e comportamentos dos clientes, pode significar a criação de soluções, serviços, produtos e experiências que preencham, de forma mais eficaz, as expectativas e demandas;

- **Observar com a Visão da Hospitalidade** – o foco no cliente e a maior proximidade consequente, tende a gerar uma maior satisfação por parte dos clientes, dando margem para relações de interação mais duradouros. Saber ouvir, manter um canal aberto ao entendimento do ponto-de-vista do cliente, aumenta o senso de integração entre as partes. Cada forma/momento de interação, além de representar um potencial aprofundamento da relação, pode significar o vislumbre de novas oportunidades para se explorar conexões positivas;
- **Inovação e diferenciação** – os processos de desenvolvimento de inovações têm uma lógica evolutiva e conceitual (em alguns aspectos) muito similar ao desenvolvimento de projetos – design. Por definição, todo projeto resulta em algo novo, assim, o resultado de cada projeto, por ser inusitado, traz grande proximidade com a inovação. Cada vez mais o mundo dos negócios precisa se diferenciar e/ou inovar para se destacar da concorrência. É fundamental, para as empresas, que a gestão do design esteja integrada aos processos de planejamento estratégico – unindo esforços e potencializando recursos para criar propostas de valor únicas;

- **Abordagem sistêmica e integrada** – os processos de gestão serão melhor entendidos e conduzidos quando as equipes entenderem e praticarem o pensamento sistêmico. Cada subsistema deve ser integrado, trocando informações e promovendo novas conexões ao conjunto sistêmico. O design, para além das questões de funcionalidade, usabilidade, experiência do usuário e sustentabilidade, precisa estar integrado com todo o sistema do marketing. A *American Marketing Association (AMA)*, define que *marketing é a atividade, o conjunto de instituições e os processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral*. O marketing é esse sistema, abrangente e holístico, que é orientado para a geração de valor – na percepção dos diferentes públicos;
- **Pensamento crítico associado ao pensamento criativo** – é a partir dessa dupla lente que os designers conseguem alcançar respostas eficazes para a solução de problemas. As sequencias metodológicas – que apoiam o desenvolvimento de produtos e serviços – envolve a criação de alternativas e novas

possibilidades a partir de *insights* e etapas experimentais para melhor explorar oportunidades.

Panorama da Gestão do Design

É na Inglaterra que se evidencia o início de uma transformação evolutiva da função do design dentro das corporações. Em meados da década de 1960, Michael Farr, busca dar estrutura à função do gerente de design, que, dentro das organizações, teria a missão de assegurar que as tarefas associadas ao design seriam desenvolvidas e efetivadas com qualidade, uniformidade e prazo – atendendo e mantendo um canal de comunicação ativo com a demanda.

Em Boston (E.U.A.), em 1975, Bill Hannon organiza uma Conferência Nacional de Gestão do Design, que seria o evento de criação do DMI – Design Management Institute.

Na London's Royal College of Arts – no final dos anos 1980 – com a liderança de Peter Gorb, ganha corpo o Departamento de Gestão de Design dentro da London Business School, configurando um marco definitivo da mudança de *status* da disciplina do design – deixando de ser um fazer meramente operacional para alçar funções estratégicas. Gorb estrutura a conceituação da Gestão do Design como

uma área de estudo e prática, associando o fazer do designer aos processos de negócios e estratégia organizacional.

Para ele o design deve ser um dos direcionadores das decisões estratégicas, inclui, nessa visão, os processos de planejamento de futuro, contribuindo na definição da visão e missão da empresa, na identificação de oportunidades de mercado e na criação de vantagem competitiva. Essa perspectiva associa, então, o design como elemento com potencial norteador na criação de valor nas diferentes fases do desenvolvimento de produtos e serviços nas empresas.

Em uma visão anterior, muitas vezes o design era visto, internamente (principalmente pelas unidades financeiras), como custo adicional e não como investimento estratégico. O design como potencial gerador de diferenciação, pode, ainda, incrementar e impulsionar distintas formas de experiência para o cliente, fomentar a percepção de funcionalidade, qualidade e satisfação, corroborando com o alcance de sucessos comerciais mais perenes.

Gorb busca introduzir, na verdade, a ideia de 'sistema de design', onde, por meio das metodologias de desenvolvimento de produtos e serviços, ficam previstas distintas formas de interação e colaboração multidisciplinar, buscando efetivar, na prática, a integração entre

diferentes áreas operacionais, articulando conhecimentos de marketing, logística, engenharia, infraestrutura, tecnologias, recursos humanos, entre outros.

Métodos para o Desenvolvimento do Design

O campo do design é, por característica procedural, um terreno onde várias disciplinas se somam e ‘colidem’ de forma produtiva – possui, assim, a colaboração multi-perspectiva de diversas áreas do conhecimento. Assim, uma série de pesquisadores contribuíram para o desenvolvimento de métodos de design. Há uma profusão desses estudos e experimentações práticas, principalmente, nos anos 1960 e 1970:

- Christopher Alexander foi um arquiteto e teórico do design que desenvolveu o conceito de ‘padrões de design’ (‘A Pattern Language’ – 1977);
- Horst Rittel foi um cientista político e designer alemão que cunhou o termo *wicked problems* (problemas perversos) que buscava descrever desafios complexos e mal definidos. Ele desenvolveu a abordagem do ‘design como planejamento’ – ampliando para as perspectivas públicas (políticas), o potencial de intervenção do design;

- Herbert Simon foi economista e psicólogo cognitivo que desenvolveu o conceito de 'racionalidade limitada' e explorou o processo de tomada de decisão no design;
- Victor Papanek foi um designer que defendia a responsabilidade social, ética e ambiental no design – livro 'Design for the Real World: Human Ecology and Social Change' (1971);
- Dieter Rams, designer industrial alemão, foi um dos principais defensores do design funcionalista e minimalista – atuante na Braun, desenvolveu uma abordagem de design centrada no usuário, com foco na simplicidade, usabilidade e durabilidade dos produtos;
- Bruce Archer, conhecido pela aplicação de princípios científicos e tecnológicos ao design – uso do pensamento analítico e da resolução de problemas no processo de design;
- Nigel Cross, professor e pesquisador britânico, investigou as etapas do processo de design, os métodos de solução de problemas e a forma como os designers pensam e agem.

Com a soma das abordagens e contribuições citadas, podemos estruturar um painel metodológico geral, com a previsão de etapas sequenciadas e iterativas:

- **Compreensão do contexto** – etapa que envolve a imersão no contexto do projeto, compreendendo os desafios, as necessidades e as restrições. Isso inclui a pesquisa e a coleta de informações relevantes, a análise do mercado e a compreensão das necessidades dos usuários;
- **Definição do problema** – etapa onde o problema ou oportunidade é claramente definida(o), com base na compreensão do contexto. O objetivo é identificar e formular a questão central que o projeto de design visa resolver;
- **Geração de ideias** – etapa que envolve a geração de uma ampla variedade de ideias e conceitos para abordar o problema identificado. Técnicas como *brainstorming*, *sketching* e prototipagem rápida são frequentemente utilizadas para estimular a criatividade e explorar diferentes soluções possíveis;
- **Seleção de conceitos** – etapa onde ocorre a avaliação e a análise dos conceitos gerados, levando em consideração critérios como

viabilidade técnica, viabilidade econômica, experiência do usuário e alinhamento com os objetivos do projeto;

- **Desenvolvimento e prototipagem** – etapa que envolve a transformação dos conceitos selecionados em projetos tangíveis e concretos – incluindo a criação de protótipos, a realização de testes e iterações para refinar e aprimorar a solução;
- **Implementação** – etapa é preparada a produção final e implementação, envolvendo todas as equipes integradas: engenharia, fabricação e demais áreas funcionais;
- **Monitoramento e avaliação** – etapa pós implementação, onde se avalia, de forma permanente, o impacto e a eficácia da solução – envolvendo a coleta de *feedback* dos usuários, a análise dos resultados e a identificação de áreas de melhoria.

Bernd Löbach e Mike Baxter são dois designers que desenvolveram metodologias de projeto distintas, ambas com muitos anos de efetividade. A seguir, buscamos associar as duas abordagens e princípios para observar, com maior profundidade algumas questões fundamentais tratadas pelos autores:

- ambos enfatizam a importância de se compreender o contexto em que o design será aplicado e as necessidades dos usuários. Löbach

propõe a análise do contexto sociocultural e a pesquisa empática para identificar problemas e oportunidades de design. Baxter, por sua vez, enfatiza a compreensão dos usuários e suas necessidades por meio de pesquisas e técnicas de empatia;

- durante a fase de geração de novas ideias, Löbach defende que esta criação deva ser feita por meio de métodos divergentes, como *brainstorming*, buscando explorar diferentes abordagens e possibilidades. De forma complementar, a visão de Baxter nos conduz a um processo iterativo de geração de soluções, com foco no *feedback* dos usuários;

- os dois designers valorizam a avaliação contínua e a iteração no processo de desenvolvimento. Löbach propõe a realização de testes e avaliações de conceitos, com o intuito de verificar a viabilidade, factibilidade e aceitação pelo mercado (usuário). Baxter adiciona ênfase na importância de se experimentar (e aprender) com os protótipos e iterar com base no *feedback* recebido;

- o fluxo contínuo de informações e experimentações apresenta, necessariamente, questões que envolverão diferentes formas de saber. Esse envolvimento multidisciplinar, que agrega uma variedade de perspectivas, é destacado tanto por Löbach quanto por Baxter;

- a perspectiva de uma metodologia que integre, em distintas fases do projeto, contribuições multidisciplinares – incentivando a cooperação entre distintos profissionais – como da psicologia, antropologia, engenharia, sociologia, marketing, entre outras, são, com base nos autores, fundamentais para melhor abordar os desafios de forma abrangente e, em consequência, com maior potencial de êxito;
- tanto um como o outro, dedicam esforços na busca pela compreensão do usuário – a experiência do usuário, como ponto central, naturalmente, direciona a equipe de desenvolvimento para as experiências sensoriais e comportamentais. Nesse processo, aparecerão questões ligadas ao afeto, às emoções, à satisfação ou frustração com a funcionalidade, com a utilidade percebida, entre outras – a análise das experiências do usuário funciona como um critério direcionador para orientar as decisões de design.

Vale destacar a importância dos processos de ITERAÇÃO – quanto mais avançamos sobre o conhecimento de um determinado campo, mais descobrimos questões críticas que antes ficavam despercebidas.

Assim, a iteração é considerada uma prática essencial e desempenha um papel fundamental nos processos de desenvolvimento de projetos

de design para: o aperfeiçoamento e o refinamento contínuos; o aprendizado e a validação (reduzindo o risco de desenvolver soluções inadequadas); a adaptação às mudanças (respondendo, de forma flexível a essas mudanças, maximizando a probabilidade de sucesso); envolvimento do usuário (incorporando suas percepções e necessidades na evolução do projeto); e o estímulo à criatividade e inovação (gerando *insights* e impulsionando a busca por soluções mais inovadoras).

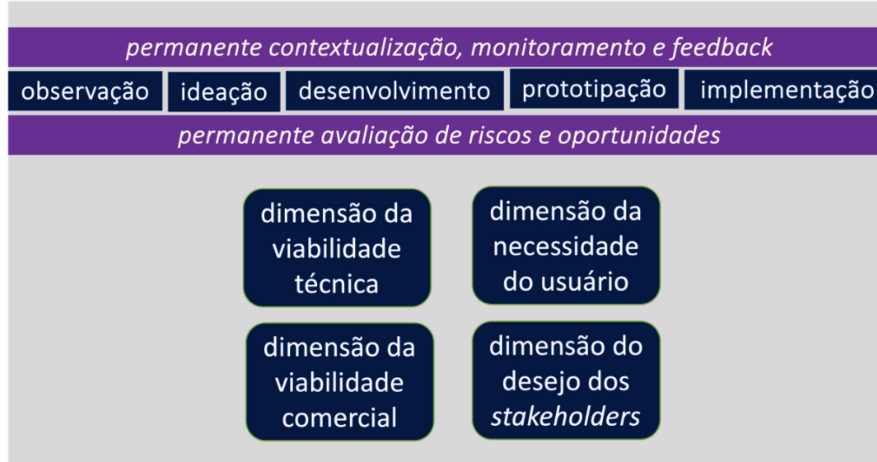
Designing

O termo no gerúndio sugere o trabalho em andamento do design. Sugere um processo de pensamento – que atua em diferentes dimensões, como visto anteriormente – que está, permanentemente, ativado com o objetivo de guardar REFERÊNCIAS, ampliar REPERTÓRIO e incrementar o CONHECIMENTO de códigos e vocabulários para, em algum momento, utilizá-los como ferramenta construtiva.

Esta articulação sistêmica – que conecta distintos fatores e atores – mira potenciais possibilidades de interação, estando, ou não, orientadas para um objetivo concreto imediato. O estado de ‘esponja’ ambiental, passa a fazer parte componente do *mindset*.

Assim, métodos e ferramentas para absorver e compreender os contextos, fazem parte estruturante de nosso fazer. Ora se busca entender as necessidades das pessoas (indivíduos, sociedades e empresas), ora se busca atendê-las.

O design, dessa forma, se utiliza de abordagens interativas e iterativas, para desenvolver produtos funcionais e atraentes e serviços, que resolvam demandas e problemas de clientes e/ou usuários. Para tanto – como projetistas e solucionadores de problemas – é necessário estarmos orientados por tecnologias, operações e processos que possam ser factíveis e viáveis.



O design⁴, como processo sistêmico, tem seu (multi) foco orientado:

- por uma abordagem de foco no cliente/usuário...
- por buscar ganhos sociais e/ou recompensas financeiras...
- para apoiar melhorias incrementais...
- para cultivar a criatividade e a inovação...
- para construir força da marca e a lealdade...
- para consolidar significado por trás e além de produtos e serviços...

⁴ Baseado em Double Diamond <<http://www.designcouncil.org.uk>.

- para criar um ambiente de trabalho focado na agilidade e eficácia...

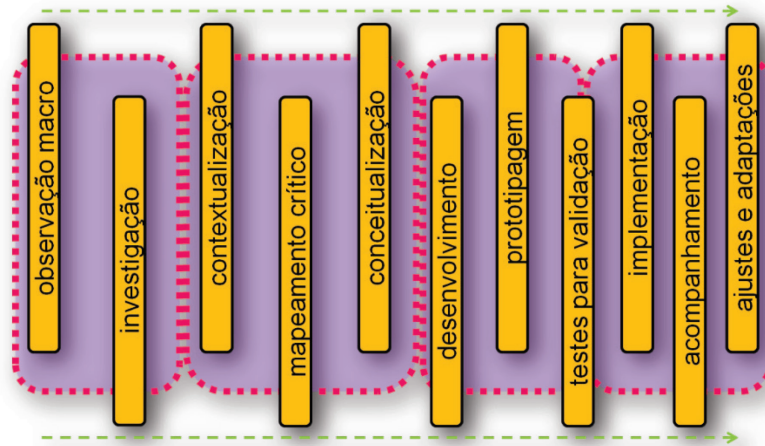
Que tem como intenção permanente:

- tentar converter conceitos em coisas tangíveis...
- tentar converter as coisas em percepção de valor...
- tentar consolidar valor no mercado ou negócio ou contexto oportunidade...

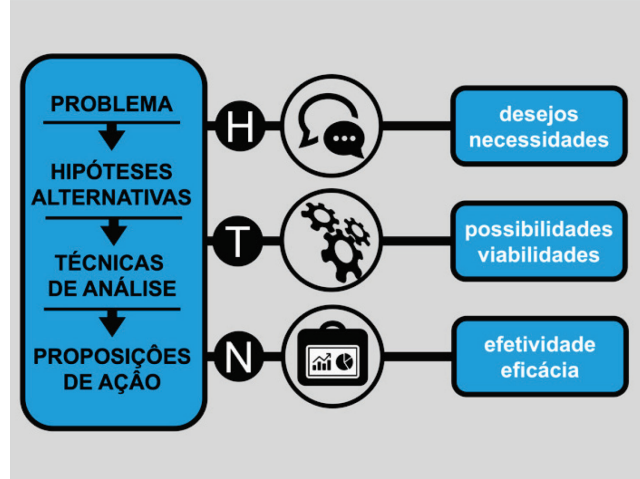
Se utilizando de:

- técnicas de visualização;
- mapeamentos de estruturas críticas;
- trabalho de equipes ativas, com foco no incremento à inovação;
- instrumentos para alinhar expectativas e intenções;
- ferramentas para construir opções e soluções consensuais;
- novas lógicas para estruturar *inputs* para a governança e comunicação;
- experiências práticas para tentar construir o alinhamento de uma cultura interna inovativa;

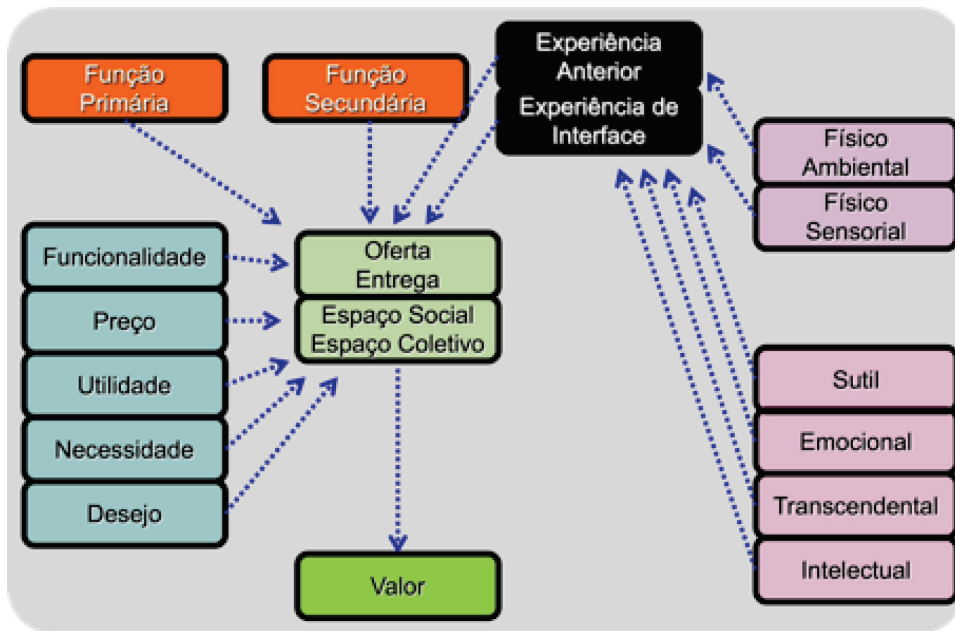
De forma ampla, podemos sugerir uma sequência metodológica, para o desenvolvimento de projetos, que se estrutura como segue:



Como visto, o design exige de seus atores / gestores um *mindset* multifoco que se dedica a observar a dimensão humana (H), tecnológica (T) e negocial (N), para dar conta dos desafios e demandas. Assim, as questões ligadas ao consumo, concorrência, consciência, convivência, cultura e cidadania, são parte constitutiva desse fazer.



A partir deste plano geral, busca-se verificar – mapear e monitorar – as forças ambientais (internas e externas) que vão conduzir os passos de tomadas de decisão projetual (espaço social e coletivo) e orientar os atributos e características finais do produto/serviço (oferta/entrega) para o mercado.



Visão Sistêmica

Projetar envolve e requer o pensamento sistêmico, ou seja, envolve identificar e considerar as interconexões e interdependências entre os distintos elementos do projeto (entendendo projeto como um sistema).

Vale, aqui, abordar o trabalho de Morin (2005) quando busca definir tanto PENSAMENTO quanto COMPLEXIDADE. Para o Morin (2005, p.8) o pensamento é *um processo complexo de auto-eco-organização*

extraordinariamente complexo que produz autonomia – argumenta que o pensamento não é uma coisa ou substância, mas um evento, um fenômeno que requer uma abordagem holística, integrada e interligada por diferentes perspectivas, para ser (minimamente) compreendido.

A palavra COMPLEXIDADE deriva do latim *complexus*, que significa ‘tecido junto’... ‘entrelaçado’, lida com o ‘envolvimento’, com o que é ‘composto por vários fios’ – estruturado por partes interconectadas e entrelaçadas de uma maneira que, dificilmente se pode separar ou analisar as partes de forma isolada.

O pensamento complexo trata do vislumbre, então, desse emaranhado de inter-relações, da associação integrada dos fenômenos, o que abarca, necessariamente, o nebuloso, a incerteza e a contradição. Para o autor, a complexidade está ligada a uma mistura de ordem e desordem, a sistemas semi-aleatórios, cuja ordem é inseparável dos acasos (Morin, 2005, p.18).

A teoria da complexidade nos ajuda a ampliar os horizontes de entendimento do mundo que nos cerca, pois permite compreender que os fenômenos não podem ser reduzidos ou explicados por uma única causa ou um fator isolado. A complexidade ajuda a entender

que os sistemas (quando complexos) são compostos por múltiplos fatores interconectados e interdependentes, que podem influenciar uns aos outros de maneiras imprevisíveis – esse entendimento nos induz a adotarmos abordagens mais holísticas e integradas na tentativa de entender os contextos que nos interessam em um projeto (Morin, 2005, p.35).

A visão sistêmica sugere e permite uma compreensão mais abrangente e holística das (inter)relações e interações entre as variadas partes do projeto.

A palavra ‘sistema’ tem uma origem etimológica derivada do latim *systema* e, anteriormente, do grego *systema* – pela junção do prefixo *syn* (‘junto’ ou ‘com’) e o verbo *histēmi* (‘colocar’ ou posicionar). Sistema, então se refere a algo ‘posto junto’, em uma combinação organizada de elementos que se inter-relacionam e se interconectam e atuam para atingir um objetivo.

Com a lógica do pensamento sistêmico no processo de projeto, existe a perspectiva de EXPANSÃO da compreensão mais ampla, de como se recursos podem se articular e de como os processos podem se complementar – ao se considerar um contexto mais amplo, torna-se natural no projeto, pensar nos pontos-de-vista dos usuários, das

questões associadas ao meio ambiente, do chão-de-fábrica e dos diversos processos de produção, dos potenciais impactos e implicações sociais, entre outras questões.

O pensamento sistêmico, assim, pode permitir a antecipação de obstáculos, dos riscos e das incertezas – ao observar os distintos elementos pertencentes ao projeto e a seus *stakeholders*, o nível de complexidade do sistema ‘projeto’ tende a ser reduzido ou minimizado.

Para se ter uma visão/percepção de um sistema é preciso identificar e compreender as (inter)relações e (inter)conexões entre seus elementos e como estas impactam e afetam o funcionamento do sistema como um todo – nesse processo é preciso, ainda, perceber as dinâmicas dos fluxos de alimentação e retroalimentação, pois estes poderão criar (novos) padrões de comportamento, alterando a estabilidade das estruturas e promovendo transformações ao longo do tempo. A visão sistêmica deve considerar, assim, as ações, razões e seus potenciais efeitos colaterais (não intencionais).

Peter Senge enfatiza a importância da aprendizagem organizacional como meio de melhorar o desempenho e a adaptação das organizações. Por meio do conceito central de ‘organizações que

aprendem', ele aponta que a capacidade de aprender coletivamente é crucial para enfrentar os desafios complexos enfrentados pelas organizações. Essa abordagem, de certa forma, complementa a perspectiva de Meadows, na medida que a aprendizagem intensiva dentro das organizações só se torna efetiva quando a visão sistêmica é absorvida pelas equipes.

A partir de Donella Meadows⁵ pode-se definir um sistema como um conjunto de elementos interconectados que, de forma coletiva e integrada são capazes de alcançar um fim, conformar um objetivo, ou, ainda, realizar uma função. A autora destaca que todos os sistemas são compostos por subsistemas, partes ou elementos que se associam, articulam, interrelacionam entre si.

Para se perceber um sistema, segundo Meadows, é preciso compreender as relações e conexões entre suas partes ou elementos, além de identificar como tais interações impactam e afetam a dinâmica funcional do sistema como um todo.

Os sistemas são, então, estruturas que atuam por meio das interconexões de seus elementos para realizar alguma coisa. Estas

⁵ MEADOWS, 2022.

relações configuram ações de troca de energia, recursos e informações entre as subpartes dos sistemas, tornando o todo interdependente.

A partir de Meadows, o design pode ser entendido de forma sistêmica quando consideramos não apenas o produto, mas o PROCESSO. O design é um processo sistêmico, repleto de distintas fases sequenciadas de ações e de elementos interconectados que o envolvem. A visão sistêmica do design vai entender sua ação para além de suas características funcionais e estéticas, levando em consideração o contexto – a visão sistêmica, holística, observa as necessidades de todos os entes envolvidos ou potencialmente impactados pelo projeto, assim como o meio ambiente, os processos de produção e de descarte, as interações sociais resultantes da existência do produto/serviço e as potenciais consequências no futuro.

Nessa abordagem, busca-se verificar onde, quando, como e por que ocorrem as interrelações do produto com o meio externo e como suas interconexões e interdependências impactam ou podem influenciar as decisões de design. A seguir, um quadro-síntese de etapas procedurais:

Contextualização / Discussão do Briefing (critical & creative thinking)
Definição da Oportunidade / Problema / Mercado (strategic thinking)
Observação Focada / Investigação / Documentação (ethnographic thinking)
Elementos Estruturais / Funcionais / Causais (critical thinking)
Delimitações e Restrições (strategic thinking)
Conceituação / Escopo da Oportunidade / Problema / Mercado (strategic thinking)

Estruturação de Equipe Multidisciplinar (critical & creative thinking)
Desenvolvimento / Ferramentas de Brainstorm (creative thinking)
Reestruturação do Briefing (critical & creative thinking)
Geração de Alternativas de Encaminhamento (critical thinking)
Princípios e Pressupostos das Soluções (critical & creative thinking)
Modelos e Ensaios (critical & creative thinking)
Combinação de Princípios / Variantes Conceituais (creative thinking)
Seleção de Soluções (critical & creative thinking)

Características / Atributos / Benefícios / Valores (mean-ends chain) (marketing thinking)
Mapeamento das Jornadas de Usuários (anthropological thinking)
Dimensões do Usuário (Mind mapping) (marketing thinking)
Proposta de Valor do Produto / Serviço (strategic thinking)
Desenvolvimento / Ferramentas de Brainstorm (creative thinking)

Geração de Alternativas / Associações de Propostas (critical & creative thinking)
Testes e Experimentos (critical thinking)
Processos de Seleção de Alternativas (strategic thinking)
Conformação / Prototipação (critical thinking)
Entrega / Implementação (marketing thinking)
Monitoramento / Interação com Cliente / Feedbacks (marketing thinking)

Vale destacar a relevância que o *stakeholder* ganha nessa abordagem. Assim, é preciso empreender um esforço constante para identificar e manter atualizado um mapa dos principais *stakeholders* envolvidos – levando em consideração as necessidades, interesses e perspectivas de todos esses entes fundamentais associados ao projeto: colaboradores, clientes, usuários finais, compradores, fabricantes, fornecedores, comunidade local, entre outros.

A estruturação do pensamento sistêmico envolve, então, alguns pressupostos que irão melhor permitir um entendimento abrangente – a visão do todo e das partes em permanente interação:

- **visão holística** – todas as partes estão interligadas e que as mudanças em uma parte podem afetar outras partes e o sistema como um todo;
- **interação e interdependência** – as partes do sistema estão interdependentes e que as mudanças em uma parte podem ter efeitos em cascata nas outras partes;
- **causalidade circular** – uma causa e o seu efeito podem se retroalimentar e influenciar mutuamente, criando laços de *feedback* e dinâmicas não esperadas;

- **pensamento a longo prazo** – busca-se identificar como e quais mudanças de longo prazo podem ocorrer;
- **abordagem multidisciplinar** – busca-se associar e incorporar conhecimentos e perspectivas de distintas áreas e disciplinas;
- **resolução de problemas complexos** – busca-se compreender mais abrangentemente os problemas, identificando padrões e *feedbacks*.

O pensamento sistêmico, então, concentra-se na identificação das interações e interdependências entre as (sub)partes de um todo, busca, assim, uma perspectiva holística. O pensamento crítico busca analisar problemas de forma segmentada, focando na lógica e na análise crítica de informações e argumentos referentes à recortes da realidade.

Este tipo de pensar, por conta de sua característica de focar nas interconexões entre os distintos elementos que atuam num sistema, considera as potenciais consequências e dinâmicas de longo prazo em um sistema. O pensamento crítico, por conta de sua característica de retratar ‘pedaços’ da realidade, foca em formas de avaliação racional e lógica em um momento determinado – atua, assim, de forma mais recorrente, numa perspectiva de curto prazo.

O pensamento sistêmico entende que as causas dos fenômenos, uma vez que são interligados e interdependentes, podem ser complexas – as interações entre as partes, com seus *feedbacks* e respostas não lineares, podem refletir dinâmicas desconhecidas. O pensamento crítico, por seguir abordagem linear de causa e efeito, busca analisar as relações interativas entre distintos entes de forma direta.

O perspectiva do pensamento sistêmico é a de imergir na busca de entendimento contextual, a partir da integração de conhecimentos e visões de distintas origens e disciplinas – é na visão holística e na compreensão interdisciplinar que melhor se consegue vislumbrar o todo sistêmico. O pensamento crítico, também busca apoio conceitual de outras fontes de apoio disciplinar, para buscar a melhor compreensão de determinado campo, fato ou fenômeno, no entanto, por ter o intuito da análise argumentativa, a avaliação lógica tende a ficar restrita a uma área do conhecimento principal, de uma disciplina específica.

As Nuances Contextuais do *Small Data*

Com a realidade do mundo global, com suas interações pessoais, comerciais, econômicas, políticas e culturais, a perspectiva antropológica, impacta e atua sobre qualquer uma destas abordagens.

Torna-se, assim, uma temática extremamente relevante na realidade dos negócios (globalizados). É por meio da 'lente' do antropólogo que se tornará possível perceber nuances ocultas sob as dimensões culturais, sociais e simbólicas. Estas, presentes nas rotinas e cotidianos de outras realidades geográficas, são as principais forças modeladoras das práticas empresariais em diferentes contextos ao redor do mundo. Para observar melhor esta questão, vale atentar para alguns pontos:

- compreensão da diversidade cultural;
- análise das relações sociais;
- identificação de práticas de consumo;
- sensibilidade cultural e ética;
- adaptação estratégica.

A perspectiva antropológica amplia os horizontes de entendimento acerca dos hábitos e características locais e, contribui para assim, para uma abordagem mais abrangente e sensível das distintas culturas – contribuindo com os processos de ajuste, adaptação, compreensão e colaboração entre diferentes culturas no mundo empresarial – a antropologia vai auxiliar na decodificação das complexidades, atenuando potenciais conflitos, colaborando no aproveitamento de novas oportunidades e facilitando a construção de relações sólidas.

As contribuições de Martin Lindstrom sobre *small data*, busca promover esta conexão inter e trans disciplinar, entre o fazer da antropologia (um pouca da arqueologia) e o fazer do designer. Traz, assim, o potencial de sofisticar o entendimento de contextos pelos designers, fornecendo *insights* valiosos e específicos sobre o comportamento e as necessidades dos usuários. Ao se aprofundar no entendimento dos contextos, permite uma maior compreensão dos usuários – ampliando as perspectivas dos designers, na proposição soluções mais relevantes, adequadas e funcionais.

Ao contrário do *big data* que se concentra em análises quantitativas de grandes conjuntos de dados, o *small data* se refere a uma abordagem qualitativa que busca descobrir e compreender os detalhes escondidos, nuances e sutilezas de histórias, capazes de descortinar novos mundos e proporcionar novos *insights* sobre os usuários. É mergulhando nas observações pessoais, por meio de entrevistas e imersões, que se torna possível essa aproximação às experiências dos usuários.

Essa forma de abordagem permite o vislumbre e a identificação das necessidades e desejos não (claramente) expressos pelos usuários. A observação dos comportamentos cotidianos, expressões linguísticas,

emoções e afetos dos usuários, além de abrir possibilidades de criação e solução, cria tipos de pontos-de-contato com realidades escondidas.

A imersão no mundo das experiências dos usuários em seu contexto natural, os designers podem ver, sentir e vivenciar como os usuários interagem com produtos ou serviços, observando *gaps*, riscos e oportunidades de ajustes e adequações.

Assim, as histórias pessoais se tornam o centro focal. As narrativas coletadas e suas nuances emocionais, se tornam potenciais estratégias de comunicação e tomada de decisão para a(o)s designers.

Ao entender os usuários com maior profundidade, com informações detalhadas dos usuários ao longo do processo de utilização, a(o)s designers podem ter *feedbacks*, em processos contínuos iterativos, coletando '*frames críticos*' de ação e reação durante as interfaces de uso – o que tende a garantir soluções mais orientadas para o usuário no desenvolvimento de produtos e serviços, tornando os produtos e serviços mais significativos e relevantes.

A seguir, algumas maneiras pelas quais as ideias de Lindstrom podem ser úteis para designers:

- **Compreensão aprofundada dos usuários;**

- **Identificação de necessidades latentes;**
- **Contextualização das experiências dos usuários;**
- **Humanização do design;**
- **Validação das decisões de design.**

Identificando e Defendendo um Projeto

Disciplina transversal e interdisciplinar como várias outras, as técnicas da ARGUMENTAÇÃO de ideias possuem contribuições de diferentes áreas de conhecimento. É, cada vez mais fundamental para aqueles que queiram se manter perenes na atividade produtiva, dominar competências associadas com a construção simbólica, a codificação de conceitos, a estruturação de argumento e técnicas de contextualização. Alguns pensadores se destacam nos estudos deste campo: Os linguistas cognitivos George Lakoff e Mark Johnson⁶ avançaram nas pesquisas sobre metáforas e conceitos carregados de histórias e experiências. As metáforas são ferramentas (que são muito mais do que ‘apenas’ figuras de linguagem) conceituais fundamentais para a construção e contação de histórias – sejam estas internas, fundamentando as crenças, sejam externas, fundamentando os

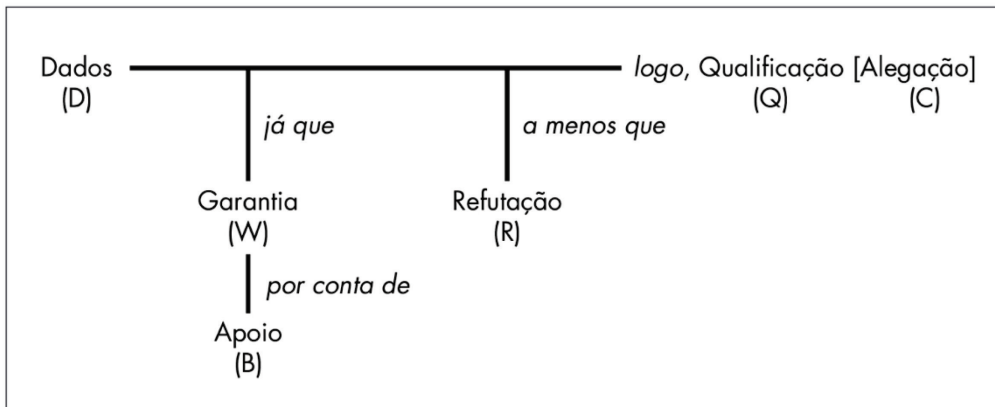
⁶ LAKOFF & JOHNSON, 2002.

códigos de linguagem. São, assim, essenciais para a modelagem da forma de pensar dos indivíduos – é um dos principais elementos estruturantes dos processos cognitivos.

O filósofo Stephen Toulmin (2006)⁷ desenvolveu estrutura de argumentação que propõe a utilização de elementos-chave para analisar e avaliar a representatividade de um argumento. Seu esquema conceitual⁸ se estrutura como segue:

⁷ A partir de um conjunto de dados sobre determinado assunto, somando-se ao apoio de reflexões diagnósticas sobre aqueles dados, coloca-se um contraponto eventual como potencial fator excludente, com o apoio da lógica e das evidências.

⁸ Adaptado por GONÇALVES-SEGUNDO, 2016.



A estrutura busca encadear, de forma lógica e consistente, uma narrativa capaz de explicar ou justificar alguma coisa. Com base em afirmações – evidências e fatos críveis – que possam vir a ser aceitas de modo geral e por muitos. A estrutura gráfica do esquema fornece objetiva, clara e rica construção.

Numa época em que muitas falácias se tornam verdades – com o intenso uso de tecnologias da informação, da comunicação e de ferramentas baseadas em inteligência artificial – uma argumentação

bem elaborada pode ser a única solução para o problema das *fake news*.

O *storytelling*, ou a arte da contação de histórias, pode contribuir, significativamente, com a estruturação de argumentos e delineamento interativo de contextos – já que contar histórias numa lógica dialógica, promove a interação, a troca de perspectivas e informações acerca de um tema ou lugar. O *storytelling*, processo de transmissão de informações ancestral, envolve o uso de narrativas que devem cativar, mobilizar, entreter, emocionar e envolver. Assim, pode promover: engajamento emocional, capturar a atenção do público, despertar emoções e afetos e tornar os argumentos mais memoráveis.

Capítulo 5

Dimensões do Valor

A palavra ‘valor’ está associada, intrinsecamente, ao fazer do design. A cada solução alcançada, a cada no produto ou serviço, estamos lidando com a adição de VALOR. A etimologia de ‘valor’ se refere a ‘ter importância’, ‘ter utilidade’ ou ainda, ‘ter um significado atribuído’.

No nível individual, o valor está associado à avaliação subjetiva – feita a partir do repertório ético e simbólico de cada um(a), diz respeito as preferências, interesses, crenças, necessidades e desejos. Vale destacar que durante o desenvolvimento das atividades de projeto, a(o)

designer está analisando e avaliando permanentemente os diferentes elementos, fatores e eventos, para tomar decisões – para promover suas escolhas. AVALIAR, então, é ‘dar valor’ a alguma coisa. A(O) designer dará valor e tomara suas decisões, a partir dos requisitos e propósitos do projeto – é o ato de escolher, levando em consideração determinados critérios: especificações do cliente, a qualidade, a performance e a eficiência.

A perspectiva sobre o valor pode ter diferentes dimensões:

Valor Econômico – refere-se à quantificação monetária de um bem ou serviço no mercado (dimensão monetária);

Valor de Mercado – refere-se ao valor que um bem possui no mercado em um determinado momento, determinado (principalmente) pela percepção dos compradores (dimensão perceptiva);

Valor Cultural – refere-se à importância, ao significado e ao impacto sobre as crenças e práticas em uma sociedade (dimensão psico-comportamental);

Valor Emocional – refere-se aos sentimentos e conexões sensíveis que um produto, serviço ou experiência pode despertar nas pessoas (dimensão afetiva);

Valor Agregado – refere-se ao incremento de valor que um produto ou serviço vai agregando aos insumos ou matérias-primas ao longo da cadeia produtiva (dimensão estratégica);

Valor Social – refere-se à influência e ao impacto positivo e construtivo que uma ação tem na sociedade (dimensão comunitária);

Valor Pessoal – refere-se à relevância que algo possui para uma pessoa, levando-se em conta os interesses, preferências e necessidades (dimensão individual);

Valor Utilitário – refere-se à percepção de satisfação de necessidades, diz respeito a função prática que um bem ou serviço pode fornecer (dimensão de benefício).

A PROPOSTA DE VALOR é um conceito do mundo dos negócios, que é fundamental para os esforços de marketing. A proposta de valor se refere àquela proposição única e diferenciada que determinado produto ou serviço (ou negócio) oferece aos seus clientes. Trata de como esta proposição de valor é (recebida) percebida pelo cliente (mercado). O valor percebido é a razão pela qual os consumidores escolhem adquirir uma determinada marca em detrimento de outras concorrentes.

Estruturar uma proposta de valor é descrever e destacar, de forma clara e objetiva os benefícios e as características específicas que os consumidores encontrarão – seja, por exemplo a forma como a solução é conformada, ou ainda, na funcionalidade que vai satisfazer uma necessidade. Como ferramenta estratégica é vital para a construção de uma marca forte, para atrair e reter clientes, e para sustentar vantagens competitivas.

A CADEIA DE VALOR trata de um instrumento analítico, desenvolvida por Michael Porter (1989). É utilizado para promover a identificação e compreensão de como as distintas atividades de uma empresa são (estão) conectadas e como, a cada etapa contribui para a criação de valor para o cliente final.

A estrutura básica da cadeia de valor é composta pelas atividades relacionadas à produção, comercialização, entrega e suporte dos produtos ou serviços da empresa: logística, operações, marketing (promoção, divulgação e comercialização), serviços (pós-venda, assistência técnica, garantias), infraestrutura, administração, planejamento, finanças, recursos humanos (recrutamento, treinamento, gestão dos colaboradores), desenvolvimento e implementação de tecnologias para melhorar os processos e produtos.

O instrumento da 'cadeia de valor', além de tratar do mapeamento do conjunto de atividades interligadas que uma empresa realiza, serve também, para identificar as áreas de maior eficiência, as etapas que podem gerar inovação e novas vantagens competitivas.

Valor e Mercado

A 'cadeia de valor' enfoca a análise das atividades internas de uma empresa para identificar como cada atividade contribui para a criação de valor para o cliente. Essa DECOMPOSIÇÃO das operações em atividades específicas e em sua otimização, corroboram na construção de vantagens competitivas, ao passo que busca melhorar a eficiência e produzir diferenciação. Ao associarmos esta abordagem com aquela das 'capacidades dinâmicas' (vista anteriormente em Teece, 1997), podemos entender melhor como que um panorama de eficiência organizacional pode apoiar o desenvolvimento de novas soluções, produtos e serviços (design).

A busca por adaptar, inovar e reconfigurar produtos em resposta às mudanças ambientais dependem da capacidade de aprender, reorganizar, integrar e aplicar efetivamente os recursos para se ajustar a oportunidades e desafios emergentes do mercado. A associação entre esses dois conceitos pode ser entendida da seguinte forma:

- **complementaridade** – as capacidades dinâmicas de uma empresa podem influenciar a maneira como ela gerencia e otimiza sua cadeia de valor. Se uma empresa possui a capacidade de identificar rapidamente mudanças nas necessidades dos clientes ou oportunidades de mercado e ajustar suas operações internas, isso pode afetar diretamente a maneira como ela reconfigura suas atividades ao longo da cadeia de valor;
- **inovação e diferenciação** – as capacidades dinâmicas podem permitir que uma empresa inove e introduza mudanças em suas atividades ao longo da cadeia de valor. Isso pode envolver a introdução de novos processos, tecnologias ou formas de colaboração, contribuindo para a criação de valor diferenciado para os clientes;
- **flexibilidade na cadeia de valor** – a capacidade de reconfigurar recursos e operações em resposta a mudanças pode permitir que uma empresa se adapte rapidamente às mudanças na demanda do mercado, realocando recursos conforme necessário ao longo da cadeia de valor;

- **aprendizado contínuo** – as capacidades dinâmicas incentivam as empresas a aprender com suas experiências e a integrar esse aprendizado em suas operações. Isso pode afetar diretamente a maneira como a empresa gerencia suas atividades ao longo da cadeia de valor para melhorar a eficiência e a eficácia.

Como visto anteriormente, várias são as possibilidades de se abordar o quanto e como o VALOR pode participar dos compostos de marketing e estratégico. Vamos, aqui, avançar um pouco mais sobre a dimensão afetiva.

O ‘valor emocional’ está associado ao significado e às emoções que um produto, serviço, marca ou experiência pode despertar em determinado indivíduo e grupo de indivíduos. Essa perspectiva sentimental e sensorial, tem a característica de criar elos com alguma coisa, que vai além de sua funcionalidade ou utilidade prática. Trata-se, então, da forma como uma determinada experiência interativa, faz uma pessoa ser impactada emocionalmente – de maneira positiva ou negativa.

Esta característica (capacidade) passa a ser cada vez mais vital no contexto do marketing e do *branding*, já que é por meio deste que se pode construir conexões e relacionamentos duradouros com os

consumidores. É esta possibilidade de formação e consolidação de vínculos afetivos, que podem promover a fidelidade dos clientes – ou seja, a percepção de valor determina, nesse sentido, sua preferência (escolha) em relação à concorrência.

As EMOÇÕES determinam, não só as decisões de compra como evocam manifestações positivas dos consumidores em relação as marcas. Este fenômeno comportamental será largamente utilizado em situações como: campanhas publicitárias que contam histórias emocionantes; associações narrativas inspiradoras, relacionadas ao produto ou à marca; utilização de cores, símbolos, formas e imagens que evocam determinadas emoções específicas; promoções que associem a marca a causas sociais (ou ambientais); oferta de experiências de interação personalizada e agradável; enfim, a busca é a criação de *links* sensoriais e sentimentais que crie lembranças positivas e significativas em relação à marca. Assim, parece ficar claro que esta dimensão do valor tem vital função estratégica.

Capítulo 6

O Sistema de Marketing

O marketing como SISTEMA, é uma estrutura organizacional e conceitual que engloba todas as atividades e processos relacionados à criação, comunicação, entrega e troca de valor com os clientes e outros *stakeholders* de uma empresa. Envolve uma abordagem holística que integra todos os aspectos do operacionais da empresa, numa perspectiva de visão unificada.

Este conjunto sistêmico tem como orientação a criação de valor para os clientes, o desenvolvimento de produtos/serviços, a comunicação eficaz, a distribuição (logística) eficiente, a estratégia de preços, a

pesquisa de mercado e a análise de desempenho, para atingir os objetivos estratégicos da organização, visando maximizar o sucesso da empresa no mercado.

O SISTEMA DE MARKETING envolve entender as necessidades e desejos dos clientes e desenvolver produtos, serviços e soluções que atendam a essas demandas de maneira superior. A logística, os canais de distribuição, a gestão de estoques e a acessibilidade aos pontos de venda, são aspectos, cada vez mais, essenciais nas operações de uma organização.

A partir daí, busca uma comunicação eficaz com os clientes para informá-los sobre os produtos ou serviços oferecidos, seus benefícios e como eles se encaixam nas realidades e intenções dos clientes, abrangendo estratégias de publicidade, promoção, relações públicas, marketing de conteúdo, mídias sociais e outras formas de comunicação.

O marketing considera como os clientes são agrupados em segmentos com base em características comuns, permitindo a adaptação das estratégias de marketing a grupos específicos de clientes. A pesquisa de mercado é uma parte fundamental desse sistema, ao passo que fornece informações sobre as preferências do cliente, tendências de

mercado, concorrência, perfis de comportamento do consumo e, principalmente, potencial de consumo face às relações custo-benefício. Assim, a precificação é fator fundamental para o esforço sistêmico. O sistema de marketing quando aborda a estratégia de preços, busca determinar como os produtos ou serviços serão precificados para maximizar o valor para o cliente e a lucratividade da empresa.

O marketing visa o sucesso do conjunto das operações, para tanto inclui a análise e o monitoramento constante do desempenho das estratégias de marketing – observando as métricas de vendas, participação de mercado, retorno sobre o investimento em marketing e satisfação do cliente.

Como posto por Peter Drucker⁹, uma empresa tem duas funções essenciais: o marketing e a inovação, ou seja, uma empresa precisa ter um conjunto de operações bem planejado e eficiente, orientado para o melhor desempenho e produtividade e, deve, ainda, estar apoiada em um permanente processo de melhoria contínua – ajustando, adaptando, melhorando e, eventualmente, gerando (novos)

⁹ DRUCKER, 2006a, 2006b e 2006c.

produtos/serviços. O sistema de marketing deve, portanto, ser ágil e capaz de se adaptar às mudanças nas preferências do cliente, tecnologia e ambiente de negócios.

Como visto, os processos e etapas do marketing devem ser observados e compreendidos como uma estrutura sistêmica, na qual diferentes componentes interagem para atingir objetivos específicos. Isso envolve o entendimento das várias partes do marketing como elementos interdependentes de um sistema maior.

O biólogo austríaco Ludwig von Bertalanffy¹⁰, autor seminal da Teoria Geral dos Sistemas (TGS), define um sistema como um conjunto de elementos interconectados que funcionam juntos como uma unidade, com o intuito de alcançar um determinado objetivo comum – a perspectiva deve ser abrangente, ou seja, quando se fala de sistema, podemos estar nos referindo a pessoas, objetos, processos, partes de uma máquina, ou qualquer outra coisa que esteja relacionada de alguma forma. A TGS possui algumas características fundamentais, como:

¹⁰ BERTALANFFY, 2014.

1) os elementos são interconectados (interligados) e têm influência mútua, ou seja, são interdependentes; 2) o conjunto de interconexões podem ser físicas, funcionais ou conceituais; 3) os elementos reunidos e conectados, existem para alcançar um objetivo ou finalidade específica (e comum a todos os elementos); 4) os elementos do sistema trabalham juntos, de forma coordenada (e prevista) para atingir a finalidade específica; 5) (de forma geral) os sistemas têm (limites) fronteiras que os separam do ambiente de entorno; 6) os sistemas interagem com seu ambiente por meio de entradas (recursos, informações ou estímulos) que recebem do ambiente e produzem saídas – resultados ou respostas – (geradas pelo sistema); 7) os sistemas podem se adaptar às mudanças e transformações em seu ambiente, com o intuito de continuar funcionando de forma eficaz, por meio de mecanismos de *feedback* – estes mecanismos permitem que o sistema monitore seu desempenho e faça ajustes quando necessário; 8) os sistemas podem (e, normalmente são) parte de sistemas maiores – nesse caso, podemos enquadrá-los como sistemas e seus subsistemas – (essa perspectiva nos apresenta uma noção de hierarquias, onde sistemas menores se combinam para formar sistemas maiores).

A Teoria Geral dos Sistemas oferece uma abordagem holística para compreender como elementos interconectados do marketing, trabalham juntos em estruturas complexas e interdependentes, com interconexões, objetivos comuns e estratégias de adaptação baseadas em *feedbacks*. Uma abordagem desse ‘organismo’ de marketing como uma estrutura sistêmica pode ser observada como a seguir:

No contexto do marketing, as **entradas** (*inputs*) incluem informações, recursos, dados de mercado e *insights* do cliente – além de alimentarem o processo de planejamento de marketing e fornecerem as bases para o planejamento (estabelecimento de objetivos claros, identificação de segmentos de mercado) e para as decisões estratégicas (identificação de riscos, oportunidades e desafios).

Os planos de marketing são postos em prática, e as estratégias são executadas por meio da alocação de recursos, criação de materiais de marketing, negociação com parceiros e a implementação de campanhas promocionais.

O marketing como sistema possui vários subsistemas. O subsistema ‘*mix* de marketing’ que tem como objetivo criar valor para o cliente e alcançar os objetivos estratégicos de marketing, se divide em quatro

(ou sete) elementos interconectados¹¹: produto e/ou serviço, preço, praça, promoção (e, em serviços), pessoas, processos e evidências físicas.

As **saídas** (*outputs*) do sistema de marketing incluem resultados tangíveis, como vendas, participação de mercado, satisfação do cliente e reconhecimento da marca – as saídas são o resultado das ações tomadas em todas as etapas anteriores do processo de marketing. Os resultados são analisados e usados para ajustar (o sistema) o planejamento de marketing para o próximo ciclo.

Os domínios do marketing envolvem uma variedade de habilidades e características: pensamento intuitivo/criativo; compreensão do público-alvo; comunicação eficaz; análise intensiva de dados; conhecimento técnico; flexibilidade e adaptabilidade; pensamento estratégico; visão empática do mundo; capacidade de desempenhar bem em equipe; pensamento analítico/crítico; e capacidade de liderança.

¹¹ KOTLER & KELLER, 2019.

Perspectivas Macro Ambientais

A abordagem PESTEL é uma ferramenta analítica usada no campo do marketing e da gestão para entender e avaliar os fatores macro ambientais que podem impactar uma organização, indústria e/ou mercado, é usada como parte do processo de planejamento estratégico e tomada de decisões. Cada letra na sigla PESTEL representa um tipo de fator que é considerado na análise:

Político – envolve fatores como políticas governamentais, estabilidade política, regulamentações, legislação e questões geopolíticas que podem afetar o ambiente de negócios; Econômico – envolve – fatores econômicos, como taxas de crescimento econômico, inflação, taxas de câmbio, taxas de juros e condições econômicas gerais que podem influenciar o mercado e as operações de uma empresa; Sociocultural – envolve fatores incluem tendências culturais, demográficas, sociais e comportamentais que podem impactar as preferências dos consumidores, suas atitudes e comportamentos de compra; Tecnológico – envolve avanços tecnológicos, inovações, pesquisa e desenvolvimento, automação e sua influência na indústria e na forma como os produtos/serviços são produzidos e entregues; Ambiental (*Environment*) – envolve fatores relacionados ao meio ambiente,

sustentabilidade, questões e regulamentações ambientais, bem como a conscientização sobre o impacto ambiental das atividades empresariais; e Legal – envolve aspectos referentes à leis, regulamentações, normas e processos judiciais que podem afetar as operações de uma empresa ou a indústria como um todo.

A utilização analítica da abordagem PESTEL vai permitir a geração de diagnósticos e entendimento de cenários e, portanto, dessa forma, é uma valiosa ferramenta para tomadas de decisão, seja na dimensão operacional do projeto, seja em sua dimensão estratégica.

Ao analisar cada dimensão, as empresas podem identificar oportunidades emergentes ou ameaças potenciais. A ferramenta de análise PESTEL ajuda a informar a tomada de decisões estratégicas, como expansão para novos mercados, adaptação de produtos às preferências culturais ou investimento em tecnologias emergentes. O entendimento desses fatores macro ambientais ajuda a antecipar riscos e incertezas, permitindo que as empresas desenvolvam planos de contingência ou estratégias adaptativas.

De outra forma, a análise PESTEL auxilia na avaliação da VIABILIDADE de se entrar em um (novo) determinado mercado ou lançar um novo produto, considerando os fatores externos que podem

influenciar o sucesso da implementação. A ferramenta, ao examinar as tendências emergentes, em diferentes áreas, possibilita às empresas melhor se posicionarem (de forma proativa) para atender as necessidades futuras dos clientes.

A ferramenta PESTEL é uma ferramenta fundamental para todo profissional que toma decisões estratégicas, principalmente para os designers – ao desenvolver projetos que têm como objetivo atender a públicos específicos, comunicar mensagens ou criar soluções visuais em um contexto mais amplo. A seguir, estão algumas maneiras como a abordagem PESTEL pode contribuir para o desenvolvimento de projetos de design:

A análise PESTEL ajuda a(o)s designers a compreender o ambiente mais amplo no qual seus projetos serão lançados. Ao considerar os fatores socioculturais (e antropológicos), designers podem adaptar seus projetos para atender às sensibilidades culturais e às preferências do público-alvo, evitando qualquer ofensa cultural ou mal-entendido. Nesse *continuum*, pode revelar tendências emergentes, demandas do mercado ou lacunas que a(o)s designers podem explorar – levando ideias inovadoras e abordagens únicas.

Com base na análise PESTEL, designers podem ajustar suas estratégias de comunicação para melhor se alinhar aos valores e às preocupações do público-alvo, maximizando assim o impacto da mensagem, ajustando as formas e funcionalidades – observando, aqui, não apenas as questões práticas, mas também aspectos comportamentais e éticos, que podem influenciar as escolhas de projeto em relação a materiais, processos e práticas que reflitam preocupações ambientais e sociais.

Ao se identificar os fatores legais e regulatórios, se torna possível antecipar possíveis obstáculos legais ou restrições que possam afetar o desenvolvimento ou a implementação do projeto – minimizando riscos e oferecendo subsídios para o planejamento.

Os fatores políticos, econômicos e tecnológicos podem mudar rapidamente. Assim, a análise PESTEL contínua pode permitir que a(o)s designers antecipem e se adaptem a mudanças em curso, mantendo seus projetos atuais, relevantes e viáveis. As questões tecnológicas podem inspirar designers a incorporar novas tecnologias nas soluções de projetos, proporcionando experiências mais envolventes e eficazes.

Ao aplicar a análise PESTEL nos processos de design, a(o)s designers terão maiores probabilidades de desenvolver projetos mais bem informados, atualizados, relevantes e adaptados ao ambiente em constante mudança – nesse contexto, mais propensos a atender às necessidades e expectativas do mercado (público). Projetos mais impactantes, eficazes e culturalmente relevantes é o que tem colocado a profissão do design no patamar de ‘cima’ dos *boards* executivos das empresas. Ao alinhar suas soluções (projetos) com os objetivos e estratégias gerais de uma organização ou marca, garante-se que as decisões de projeto – além de alinhadas com as diretrizes estratégicas, as soluções de design (com essa abordagem sistêmica, tornam-se fontes de contínua geração de diferenciais competitivos, potenciais criações de *spin-offs*, *start-ups* e inovações. Ao observar as tendências e trabalhar com o fluxo de mudanças, a(o)s designers, além de absorvê-las, são, eles próprios, a própria fonte de transformação.

Capítulo 7

Desenvolvimento de Novos Produtos – DNP

Baseado no trabalho de Wallas (1926), Lawson (1997) sugere que o consenso é que as pessoas podem, facilmente, identificar cinco fases no processo criativo:

Percepção: evento / problema / oportunidade / necessidade

Preparação: investigação, avaliação e análise do problema

Incubação: acúmulo de informação e desenvolvimento subconsciente

Insight: iluminação / convergência / conexão / momento da criação

Verificação: abdução crítica sobre a ideia

A criatividade passa a ter uma ferramenta (aliada) fundamental a partir da contribuição de Alex Osborn. O publicitário e escritor é considerado o autor seminal dessa técnica de geração de ideias criativas. Ele introduziu o termo e a metodologia em seu livro de 1953¹², onde descreve o conceito como um processo sistemático para gerar ideias de forma colaborativa.

A ideia geral é a reunião de grupos de pessoas para promoverem a geração de grande quantidade de ideias, sem críticas ou julgamentos. Em seguida as ideias são avaliadas e refinadas para selecionar as melhores soluções para um problema ou desafio específico. O *BRAINSTORM*, quando desenvolvido de forma organizada e bem conduzida, é uma ferramenta-base essencial para diversificar produtos, antecipar demandas do mercado, melhorar a qualidade de produtos, melhorar a qualidade de serviços, recrutar talentos e reter talentos.

A criação depende da reunião de uma série de fatores. O processo de associação cognitiva tende a se automatizar para ganhar performance, dessa forma, tende a perceber de acordo com as nossas expectativas.

¹² Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem-Solving.

Tendemos a construir cenários cognitivos a partir de experiências vividas, onde já formamos cadeias de sinapses, na intenção de confirmar o que esperamos perceber. Gerando, dessa forma, novas cadeias de sinapses, possibilitando entre elas um processo contínuo de inter-relações que permitam construções cada vez mais eficazes da realidade. Uma vez bem-organizados e estruturada uma equipe de designers busca promover e se envolver com um permanente processo de:

- Profusão de Ideias;
- Colisão de Ideias;
- Busca por Pontos-de-Vistas Variados;
- Geração de Ideias Inusitadas e Originais;
- Elaboração Evolutiva;
- Busca por Princípios de Solução;
- Investigação Sensível; e
- Escuta Empática.

A observação crítica e profissional das dinâmicas de determinado setor industrial acerca da adoção e evolução das tecnologias, é tarefa essencial para uma empresa inovadora.

Assim, é fundamental saber o quão rápido a tecnologia será difundida na indústria, para estimar o crescimento anual das vendas e poder avaliar o parque instalado.

Saber em quais segmentos da indústria – seus tamanhos e tipos – esta tecnologia será mais utilizada, pode representar importantes vantagens competitivas.

Poder ter ideia sobre quais as tendências e trajetórias tecnológicas de uma indústria e os momentos adequados para investir ou desacelerar investimentos é vital para a manutenção de posições estratégicas.

Determinando quais as tecnologias – mais ou menos disruptivas – que mais tendem a se difundir, em determinado setor? Quais as patentes recentes e quais seus potenciais de absorção e probabilidade de se tornarem efetivas? Como esta tende a se comportar na linha do tempo?

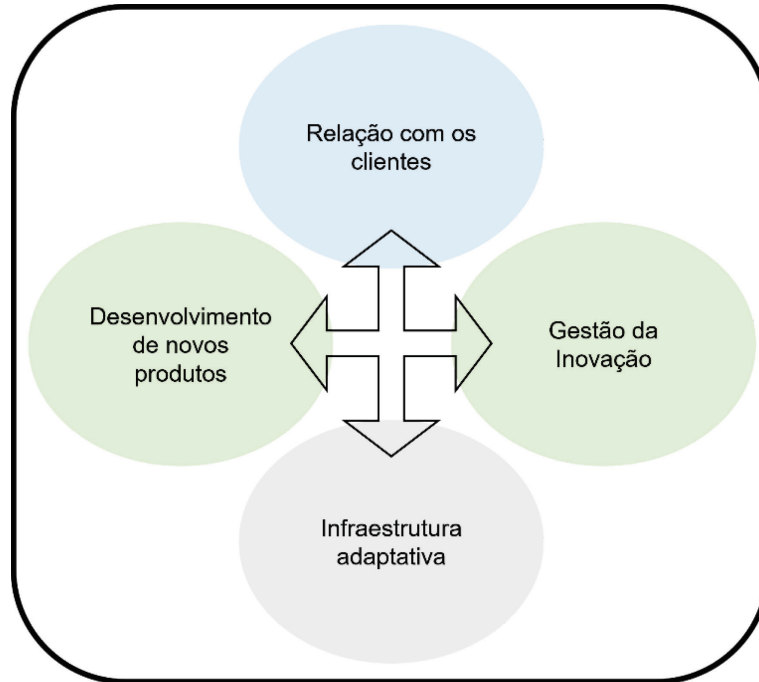
O design é um PROCESSO (*designing*) de transformar ideias – conceitos abstratos – em coisas – conceitos conformados. Traz o mundo das demandas, vontades, desejos e ideias, para a mundo real.

Designers tem como foco (que permanentemente persegue), questões como melhoria de performance funcional, dimensão e tamanho, forma e função, peso e impacto, materiais e suportes, processos e rotinas, padrão estético, ergonomia, vida útil, manutenção, custos e informações – sobre os usuários e mercado.

Designers fazem/desenvolvem este processo seguindo macro etapas (metodologia) que, de forma cadenciada, sequenciada e iterativa, avança na perspectiva de resolver problemas, melhorar soluções e conformar ideias.

- Definição do Problema
- Pesquisa de Contexto
- Pesquisa de Ideias
- Análise, Avaliação e Seleção
- Projetos de Detalhamentos
- Prototipação

- Registro e Documentação
- Monitoramento e Adaptação
- Aprendizagem e Revisão



O desenvolvimento (ou intervenções e ajustes pontuais) de novos produtos ou serviços, atividade típica da(o)s designers, ganha mais complexidade quando fazemos o exercício de buscar a percepção, perspectiva e expectativa de distintos *stakeholders*.

Perspectiva e Interesses dos Usuários

- Performance e Funcionalidade;
- Acessibilidade;
- Facilidade de Uso;
- Confiança;
- Durabilidade;
- Segurança;
- Manutenção Simples;
- Versatilidade;
- Estética Impactante.

Perspectiva e Interesses dos Gestores

- Baixo Custo;
- Alta Performance;
- Segurança;
- Robustez;
- Ergonomia;

- Garantia Longa;
- Confiança;
- Facilidade de Manutenção;
- Baixos Custos Operacionais.

Perspectiva e Interesses dos Varejistas

- Embalagem Atraente;
- Embalagem Exclusiva;
- Facilidades de Performance no Estoque;
- Baixo Custo;
- Alta Performance;
- Características Diferenciadas.

Perspectiva e Interesses da Sociedade

- Impacto Mínimo ao Meio Ambiente;
- Conformidade às Normas e Leis;
- Utilização Mínima de Energia;
- Geração Mínima de Ruído;

- Corroboração com a Saúde e a Segurança;
- Cuidados com os Impactos Diversos.

Perspectiva e Interesses da Gerência

- Entrega Adequada ao Cronograma;
- Geração de Lucros;
- Baixo Risco Operacional;
- Conformidade com os Processos Internos;
- Registro, Documentação e Difusão;

Perspectiva e Interesses do Marketing

- Características Atrativas;
- Direcionamento para o Público-alvo;
- Baixo Custo de Produção;
- Entrega Adequada ao Cronograma;
- Estética Impactante;
- Atratividade da Embalagem;
- Garantia Longa.

Perspectiva e Interesses da Manufatura

- Manufaturabilidade – métodos padronizados;
- Viabilidade Técnica;
- Conformidade com Regras e Leis;
- Uso de Equipamentos e Recursos Locais;
- Planejamento sob as Normas Locais.

Para se obter sucesso nos desafios de projeto, a(o)s designers devem estar, fundamentalmente, focados em alguns detalhes de integração, associados à formação de equipes e dos processos de triagem e seleção. Da mesma forma, é preciso focar na tipologia dos processos de fabricação ou implementação, e na facilidade de acesso aos recursos, bem como facilidade de acesso à *stakeholders* e com os 'donos' do projeto.

As incertezas e riscos associados aos projetos são sempre expressivos e os cuidados nunca são demais. A seguir listamos uma sequência de eventos que costumam ser responsáveis pelo fracasso de projetos:

- superestimação do tamanho do mercado;
- problemas estruturais no produto/serviço;

- baixa performance;
- posicionamento incorreto;
- preço errado;
- comunicação errada;
- produto incentivado por executivos;
- gastos excessivos no desenvolvimento; e
- tamanho da reação da concorrência.

As estratégias comerciais de um produto serão direcionadas por aspectos internos (recursos, capacidades e competências) e externos (geografia, tamanho do mercado, tipo de consumidor, tipo de uso, canais de distribuição, benefício percebido...) à organização.

A verdade, é que o FRACASSO é bastante comum... e, normalmente, existem dois grandes motivos principais: 1) novas características em produtos/serviços existentes, não desejados pelo consumidor e 2) novos produtos/serviços que tentam atender a uma necessidade que poucos consumidores têm. As causas de fracasso costumam ter como origem a falta de processos efetivos de monitoramento dos movimentos do mercado, do setor industrial e da concorrência. Para

se criar produtos com maior potencial de sucesso é fundamental construir redes de relacionamento com os parceiros – usuários, competidores, fornecedores, distribuidores e demais atores produtivos.

As estratégias para o desenvolvimento de novos produtos devem levar em conta o usuário – sua experiência, seus hábitos, desejos e necessidades. Para isso, é necessário ter equipes focadas nesse objetivo, trabalhando de forma, permanente e sistematizada.

As estratégias comerciais de um produto serão direcionadas por aspectos internos (recursos, capacidades e competências) e externos (geografia, tamanho do mercado, tipo de consumidor, tipo de uso, canais de distribuição, benefício percebido...) à organização.

Para se criar produtos com maior potencial de sucesso é fundamental construir redes de relacionamento com os parceiros – usuários, competidores, fornecedores, distribuidores e demais atores produtivos.

Uma empresa obtém seus produtos através da aquisição no mercado – de ideias e tecnologias – ou desenvolvimento.

O DNP – atividade de intensa participação de designers - seguem (de maneira geral) as etapas estruturantes, a seguir:

Desenvolvimento de Novos Produtos

1. Geração de Ideias ou Ideação;
2. Seleção e Triagem de Ideias;
3. Desenvolvimentos Conceituais;
4. Experimentação e Testes;
5. Plano Estratégico de Marketing;
6. Plano de Negócios;
7. Desenvolvimento do Produto;
8. Plano de Ação do Marketing
9. Estruturas da Comercialização;
10. Monitoramento, Ajustes e Aprendizagem.

Geração de Ideias
ou Ideação



- Contextualização;
- Imersão;
- Brainstorming;
- Pesquisas Primárias
- Pesquisas Secundárias.

Seleção e Triagem
de Ideias



- Classificação;
- Clusterização;
- Parametrização;
- Análise;
- Seleção;
- Triagem.

Desenvolvimentos
Conceituais



- Viabilidade;
- Factibilidade;
- Aceitabilidade;
- Usabilidade;
- Significado;
- Valor.

Experimentação
e Testes



- Modelagens;
- Simulações;
- *Mockups*;
- Combinações;
- Testes;
- Prototipagens.

Plano Estratégico
de Marketing



- Fatores Críticos;
- Formação de Equipe;
- Preço;
- Praça;
- Promoção;
- Produto;
- Pessoas;
- Processos
- Ambiente Físico.

Plano de
Negócios



- Posicionamento;
- Concorrência;
- Dinâmica Setorial;
- Custos;
- *Stakeholders*;
- Cadeia Produtiva;
- Recursos;
- Rentabilidade;

Desenvolvimento
de Produtos



- Detalhamentos;
- Materiais;
- Processos;
- Sistemas Produtivos;
- Linha de Montagem;
- Orçamento;
- Limitações;
- Qualidade;
- Monitoramento.

Plano de Ação
do Marketing



- Comunicação;
- PDV;
- Logística;
- Foco no Target;
- Plano de Promoção;
- Plano de CRM;
- Centro Informacional;
- Monitoramento.

Estruturas da
Comercialização



- Embalagem
- Estoque;
- Distribuição;
- PDV;
- Força de Vendas;
- Supervisão;
- Satisfação do Cliente.

Monitoramento, Ajustes
e Aprendizagem



- Pesquisa;
- Escuta;
- Análise;
- Avaliação;
- Observação;
- Registros;
- Documentação;
- Difusão Interna.

Quando nós, designers – gestores de projetos – começamos a nos envolver em um novo desafio projetual (DNP), como visto, precisamos observar com cuidado os riscos, as restrições e os potenciais motivos de fracasso.

As causas de fracasso costumam ter como origem a falta de processos efetivos de monitoramento dos movimentos do mercado, do setor industrial e da concorrência. A abordagem por portfólio vai orientar a decisão quanto ao retorno potencial e o risco envolvido. De forma geral, esta decisão se situa entre as escolhas a seguir: novos produtos para novos mercados; novos produtos para mercado existente; novas características à produtos existentes; e novas performances para produtos existentes.

O fracasso, como posto por Henry Ford, *é, simplesmente, a oportunidade para começar de novo, de forma mais inteligente.*

Assim, o fracasso (em projetos) nos faz aprender, alcançar novas¹³ perspectivas acerca do entendimento do contexto ou do problema. Nesse processo de aprendizagem, somos induzidos a revisar pontos-de-vista e significados associados aos temas que envolvem o projeto,

¹³ KASHYAP, 2023.

refazendo conexões e construindo novas articulações entre atores e fatores ambientais.

A partir de Kashyap (2003), listamos 10 principais motivos de fracasso em atividades projetuais:

1 - Metas e objetivos pouco claros: cerca de 37% dos projetos falham devido a objetivos de projeto e marcos pouco claros;

2 - Falta de planejamento de recursos: recursos em gerenciamento de projetos referem-se a pessoas, dinheiro e materiais - um processo de planejamento inadequado de recursos pode gerar subutilização dos recursos, sobrecargas pontuais de trabalho e efeitos colaterais de atividades multitarefa.

3 - Comunicação deficiente: a ausência de política de comunicação pode ocasionar a falta de envolvimento dos stakeholders, a falta de entendimento mútuo entre os colaboradores e falsa sensação de que o projeto está fluindo.

4 - Gerenciamento inadequado de stakeholders: é responsabilidade dos gerentes de projeto identificar todos os stakeholders e se comunicar com elas o tempo todo, com o objetivo de manter a comunicação e a coparticipação ativas – buscando equilíbrio entre as obrigações de entrega, o equilíbrio entre compliance e as oportunidades estratégicas.

5 - *Escopo do projeto mal definido: o escopo delinea tudo o que você vai e não vai fazer. O 'scope creep' (no gerenciamento de projetos) refere-se à mudanças contínuas e descontroladas no escopo de um projeto.*

6 - *Estimativas imprecisas de custo e tempo:*

muitas vezes, os palpites vagos de membros da equipe, substituem os cálculos acerca da duração esperada das tarefas, impactando a alocação de recursos e a noção de custos do projeto.

7 - *Gestão inadequada de riscos: dificultando que os gerentes de projeto detectem e analisem preocupações que possam surgir durante o projeto e impactando seu progresso.*

8 - *Gerentes de projeto inexperientes: a inexperiência no manejo das várias atividades que um projeto demanda, aumenta a probabilidade de fracasso.*

9. *Expectativas pouco realistas: metas e objetivos irrealistas podem significar um caminho rápido para o fracasso – o 'otimismo' pode ser uma forma de encobrir a inabilidade de analisar os pontos fortes e fracos tanto do escopo do projeto, quanto das competências de cada membro da equipe.*

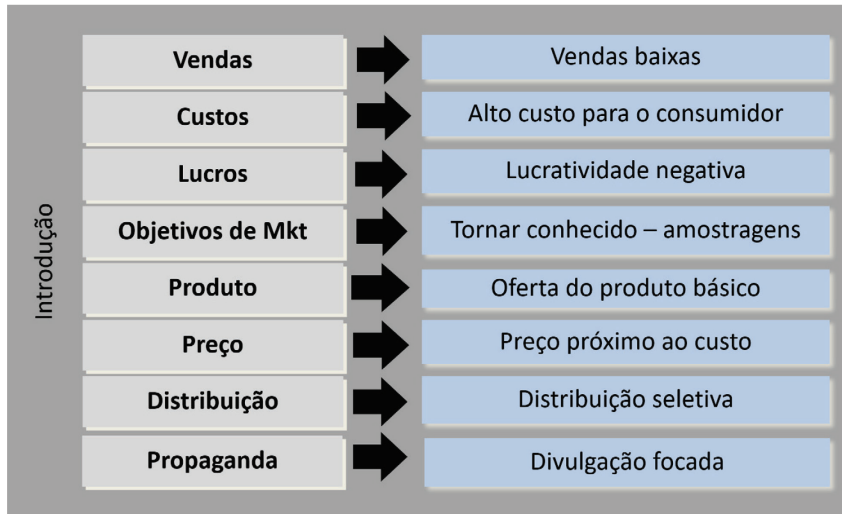
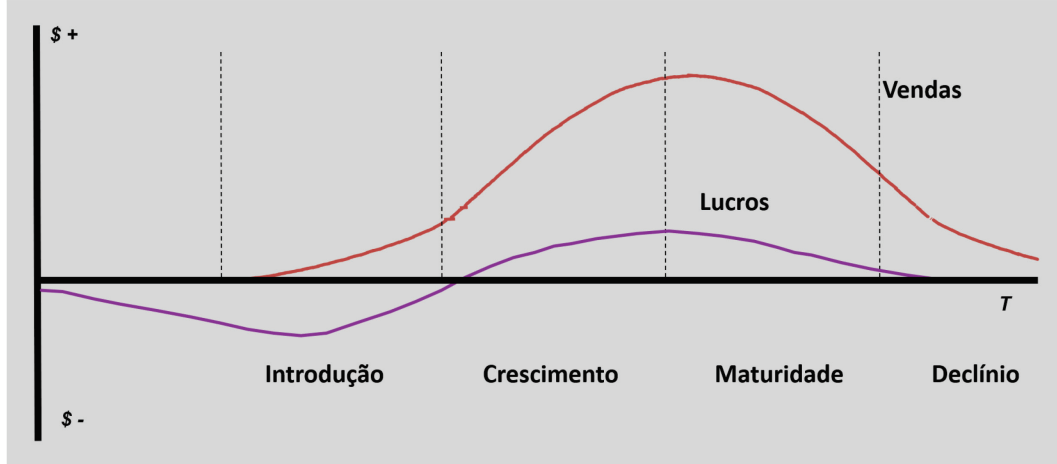
10. *Monitoramento e controle: deve-se monitorar, revisar e adequar o andamento do projeto, para garantir que este permaneça no caminho certo –*

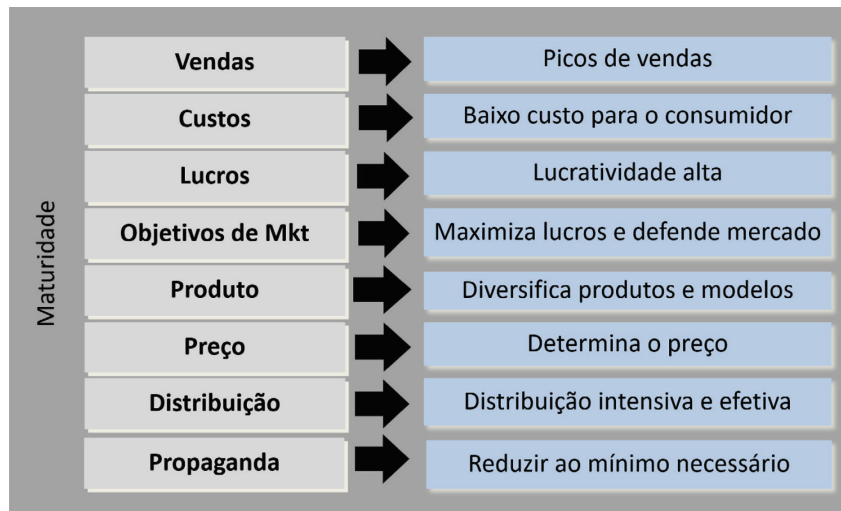
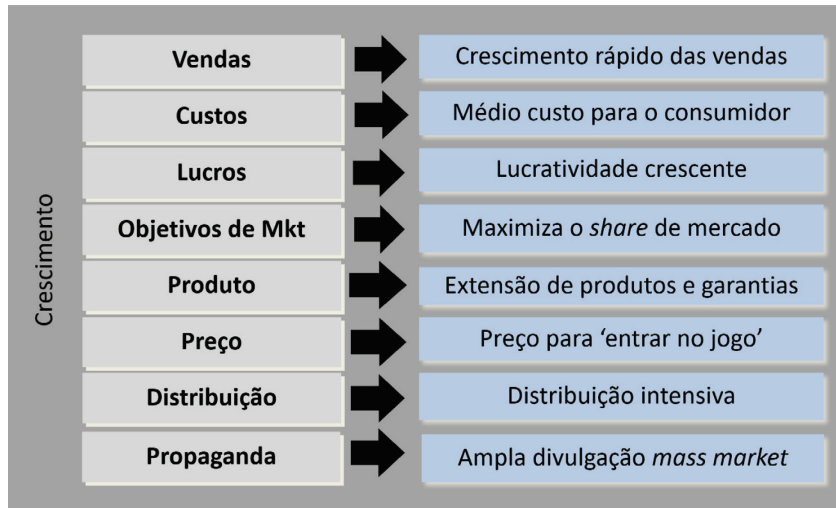
e quando o orçamento ou o cronograma ficarem atrasados, o plano deverá ser alterado para colocar o projeto de volta no caminho certo.

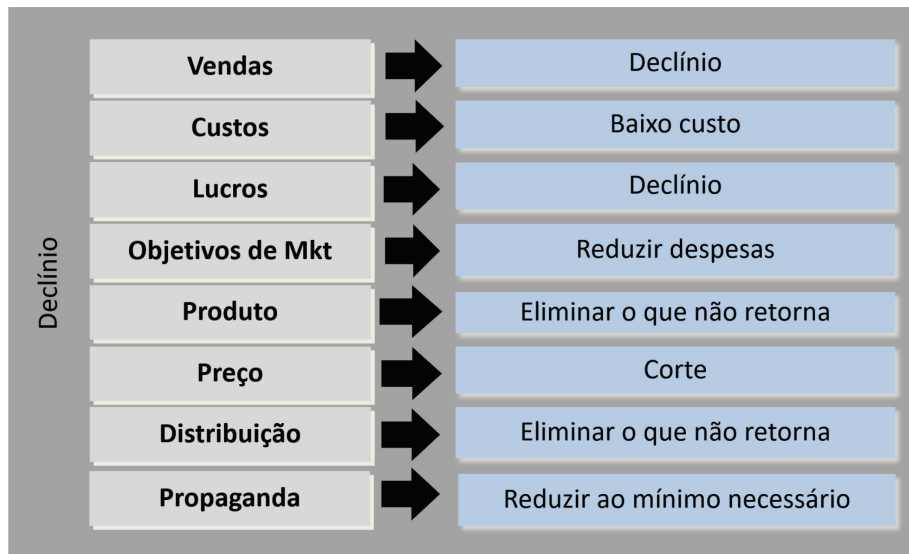
Uma das formas de minimizar as chances de fracasso é avançar nos estudos sobre o Ciclo de Vida do Produto (CVP), ou seja, observar, de forma crítica, as fases nas quais se divide o período ou a trajetória que o produto vai ter no mercado – tem, assim, associação direta com o ritmo das vendas, o volume do lucro e as expectativas (TENDÊNCIAS) da demanda.

Nessa lógica, o desenvolvimento de um novo produto tem uma dinâmica que se estrutura em 4 fases, explicitadas nos esquemas gráficos que seguem:

- Introdução;
- Crescimento;
- Maturidade; e
- Declínio.





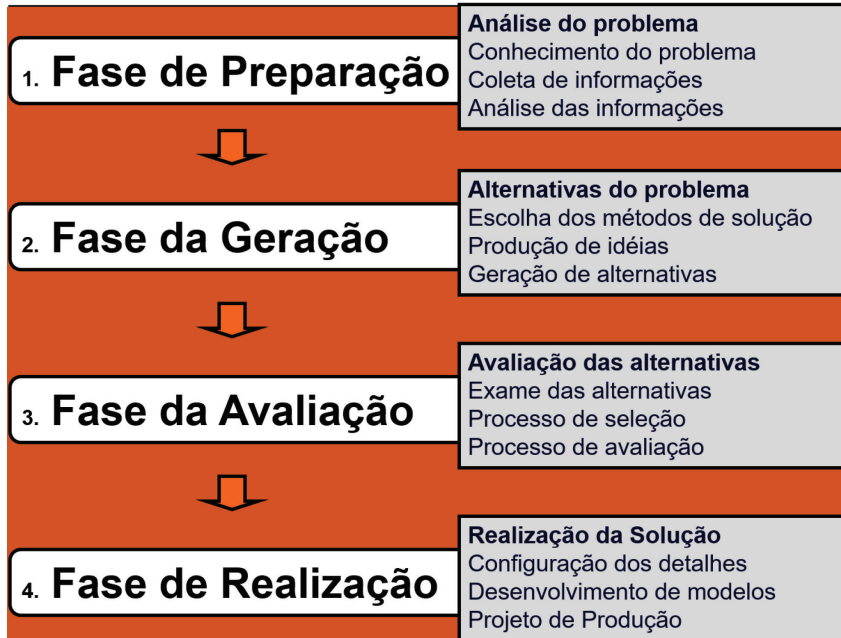


A pesquisa do mercado e dos contextos são fundamentais para antecipar tomadas de decisão. A percepção destas tendências vai permitir o direcionamento de onde e quando investir, acelerar ou não operações críticas, minimizar riscos, aproveitar oportunidades e se antecipar aos concorrentes.

Podemos dividir a pesquisa de mercado em 5 etapas:

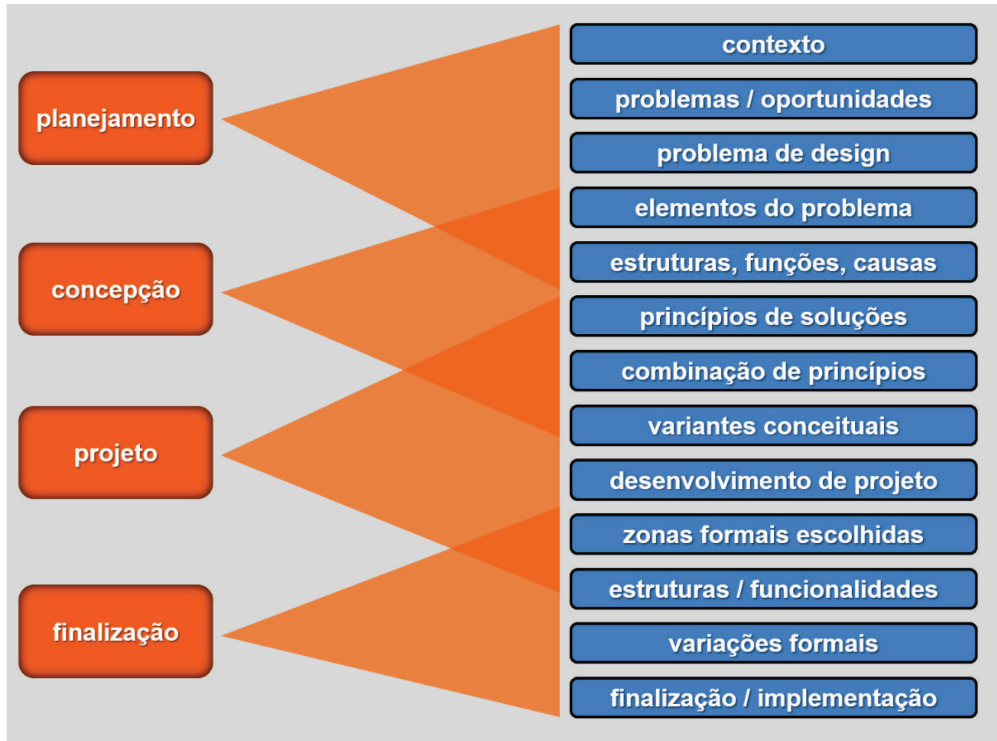
1. Identificação do problema – desenvolvimento de conjunto de questões para o entendimento de um campo de observação.
2. Condução de pesquisas secundárias – escolha e seleção de informações existentes e disponíveis sobre temas que sejam referentes ao campo de pesquisa.
3. Seleção e planejamento da pesquisa primária – desenvolvimento de pesquisa específica, buscando entender determinados aspectos do campo de pesquisa.
4. Coleta de dados – convergência de registros, fatos, gráficos e estatísticas resultantes dos diferentes tipos de pesquisas.
5. Relatório e reflexão sobre os dados – registros dos achados e direcionamentos que o conjunto das informações reunidas pode ‘falar’ sobre o campo de pesquisa – o mercado.

Com base em Lobach, apresentamos uma sequência de tarefas fundamentais para se avançar no desenvolvimento de projetos.

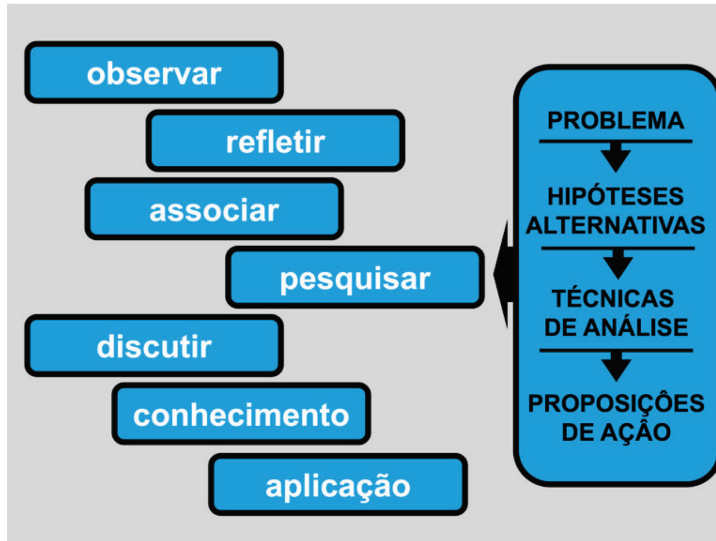


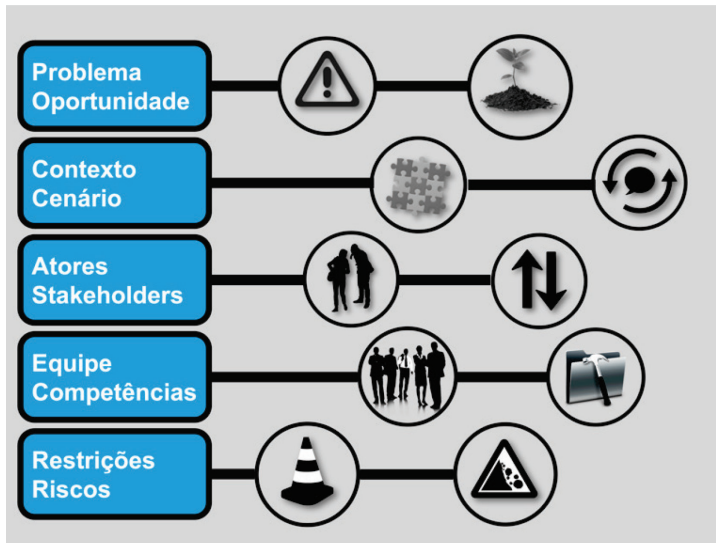
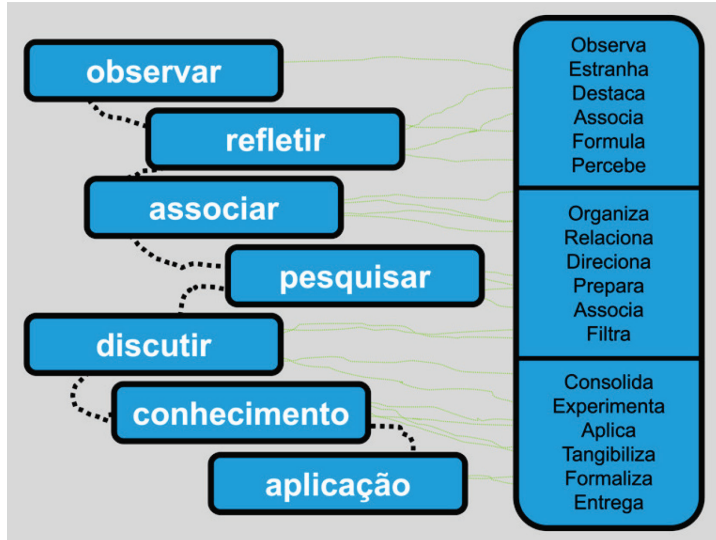
De forma similar, desenhamos uma abordagem das etapas estruturantes de projeto, buscando apontar as muitas áreas de sobreposição e redundância de informações – muitas vezes advindas de diferentes atores produtivos. A redundância sintética e a visualização são abordagens essenciais desse processo de construção coletiva do conhecimento: colaboradores, com distintas e múltiplas

perspectivas disciplinares e perfis cognitivos diferentes, devem ter voz e ser representados.



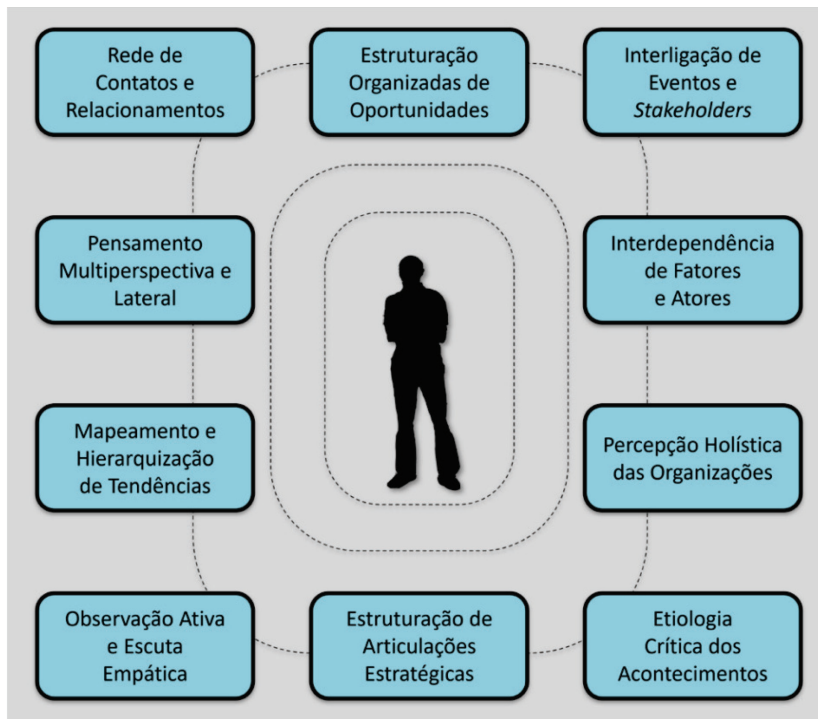
Todas as metodologias de design, seguem o bom senso. Seguem ou buscam seguir um encadeamento lógico e evolutivo, no sentido de promover a efetiva execução / implementação de algo funcional – como sugerem os esquemas gráficos que seguem:





O *mindset* da(o)s designers, hoje – dada a evolução da disciplina e dado o aumento da complexidade das relações produtivas – sugere uma estrutura que atua em três canais paralelos, onde cada um se retroalimenta do outro, buscando ampliar as capacidades cognitivas e produtivas – ter entendimento sobre as distintas dimensões de pensamento, é aspecto essencial para composição de um *mindset* estratégico.

Esta(e) profissional, que busca se articular de forma multi e trans disciplinar, atua como um(a) agente produtiva(o) que está imersa(o) numa intrincada rede de informações e, como um *hub*, capaz de fazer as pontes necessárias para a conformação de soluções.

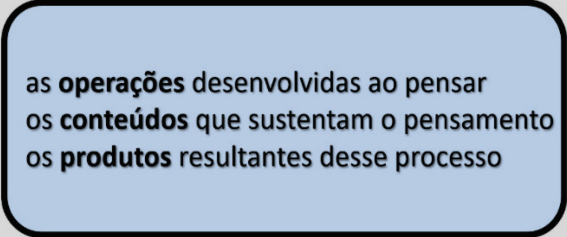


Estas articulações são construídas, de um lado pelo acúmulo de conhecimentos, conexões e recursos, que se orientam à objetivos específicos – observando a viabilidade técnica, possibilidade logística e factibilidade operacional.



Numa perspectiva cognitiva, essa função – de planejamento, organização e produção – só se viabiliza por conta de arranjos internos que nos permite tornar as conexões e articulações em narrativa projetual. A evolução dos projetos é, permanentemente, enriquecida e sustentada com base em informação coletada e organizada, conhecimento adquirido, processado e (re)gerado, e a atividade integrativa e interativa estabelecida entre distintos agentes associados ao (desafio) empreendimento projetual.

Guilford (2000), psicólogo americano, contribuiu, de forma importante, para o desenvolvimento da psicométrica da inteligência humana, entre outras contribuições, abordou a distinção entre produção convergente e divergente. Foi muito criticado por estruturas procedurais de suas pesquisas, no entanto, na minha perspectiva, desenha um escopo sistêmico de nosso equipamento cognitivo, bastante objetivo.



as **operações** desenvolvidas ao pensar
os **conteúdos** que sustentam o pensamento
os **produtos** resultantes desse processo

As operações desenvolvidas ao pensar, abrangeriam:

Cognição – conhecimento, consciência e compreensão

Memória – arquivamento e apreensão

Convergência – agrupamento de informações focadas

Divergência – formulação de alternativas variadas

Avaliação – julgamento

Os conteúdos que sustentam o pensamento, estariam conformados, como segue:

Figurativo – informações visuais ou auditivas
Simbólico – códigos de informações específicas
Semântico – informação na forma de palavras ou frases
Comportamental – informação representando ações e emoções.

Os produtos resultantes do processo cognitivo teriam como escopo:

Unidade – unidades de informação: figura/símbolo/palavra...
Classes – agrupamento de unidades de informação
Relações – ligação entre duas unidades de informação
Sistemas – agrupamento de classes de informação relacionadas
Transformações – ajustes e alterações da informação
Implicações – novas conexões

Estas abordagens são significativas na medida em que podem servir de subsídios para auxiliar a(o) designer gestor(a) na organização e no desenvolvimento de achados de campo – entendimento ambiental. Esses achados são absorvidos, codificados e compartilhados pelas equipes de projeto.

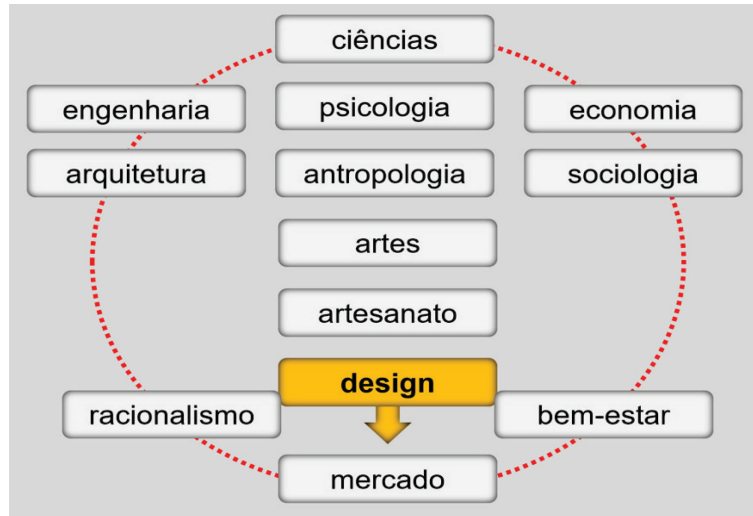
Nessa lógica, a abordagem de Kelley & Littman (2007)¹⁴ de como perfis cognitivos complementares podem se articular para trabalhar na lógica colaborativa serve como orientação para a formação de uma equipe eficaz.

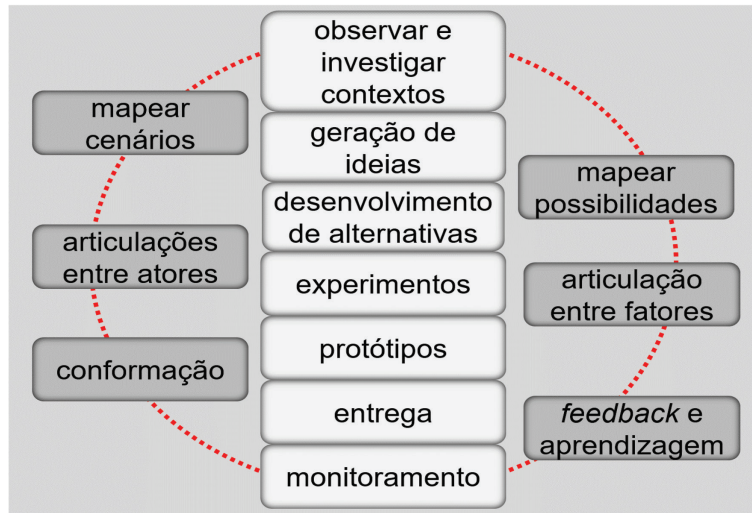
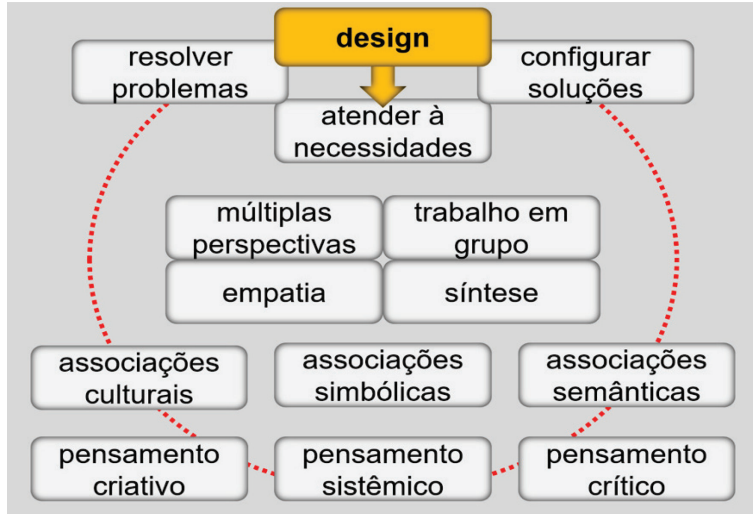


A seguir, os esquemas gráficos buscam apontar, de forma evolutiva, como distintas disciplinas e perspectivas se reuniram para conformar os primeiros cursos de design (Bauhaus) – num primeiro momento

¹⁴ KELLEY, T.; LITTMAN, J. As 10 faces da inovação. RJ: Campus, 2007.

(início do século XX) – e como aquele arranjo inicial foi evoluindo para dar conta dos desafios do século XXI.





Capítulo 8

Projetando o Futuro

Designers tem uma forma de pensar (*mindset*) e fazer bastante específicas, que associa distintas fontes de conhecimento. Nesse sentido, sua atividade extrapola o que seria uma ‘categoria profissional’, uma vez que tem como propósito a observação das realidades e a apropriação (como *hackers*) de ferramentas e técnicas de distintas áreas do conhecimento, promovendo um permanente processo de ‘*match*’ entre *hard* e *soft skills* – entre o pensamento crítico e o pensamento criativo.

Pensamento Crítico	Pensamento Criativo	Pensamento Sistêmico
Observação	Observação	Observação
Curiosidade Direcionada	Curiosidade Espontânea	Curiosidade Ampla
Razão e Lógica	Emoção e Sintonia	Razão e Emoção
Objetividade	Envolvimento	Subjetividade
Análise e Avaliação	Análise e Absorção	Análise Interdisciplinar
Busca por Padrões	Busca por Conexões	Busca por Influências
Busca por Hierarquia	Busca por Sensação	Busca por Hierarquia e Conexões
Busca por Códigos	Busca por Analogias	Busca por Códigos e Analogias
Busca por Resultados	Busca por Processos	Busca por Resultados e Processos
Busca por Significados	Busca por Símbolos	Busca por Significados e Símbolos
Formal e Claro	Informal e Camuflado	Sujeito à Inconsistências
Sequência Linear	Sequência Orgânica	Sequência de Influências
Preciso	Nebuloso	Complexo
Convergência	Divergência	Holístico
Expressão Argumentativa	Expressão Exploratória	Expressão Intersubjetiva
Evidências e Fatos	Sintomas e Tendências	Evidências e Interdependências

Como atividade profissional, o design atua em meio à domínios paradoxais. O desenvolvimento de projeto tem como fase inicial a contextualização, que envolve, necessariamente a pesquisa. Essas pesquisas têm, em uma dimensão, total fundamentação na ciência, onde se perseguem respostas, com o rigor de registros de fenômenos, ocorrências e evidências. Porém, com o mesmo grau de importância, parte representativa das pesquisas de design seguem um padrão que se apoia em palpites, onde se perseguem indícios, FRAGMENTOS e vislumbres de fenômenos. Sem nenhuma correlação direta entre

causa e efeito comprovados, tenta-se conformar evidências e achados que tem como origem o acúmulo de experiências. As duas formas de pesquisa devem caminhar em paralelo, onde uma alimenta a outra. Nesse sentido, se aproxima da lógica dos hemisférios cerebrais, onde o lado esquerdo – mais crítico, racional e sequencial – interage e se integra com o lado direito – mais criativo, intuitivo e aleatório.

De outra forma, em termos negociais e econômicos, é, principalmente, uma disciplina reativa e pragmática, que busca dar uma resposta às necessidades demandadas (formuladas) nos valendo da técnica, da ciência e da tecnologia. No entanto, em termos intelectuais e criativos, é, quase de forma contrária, uma disciplina visionária, que, na medida em que tem consciência de ser conformadora e definidora de realidades e materialidades que estão por vir, busca antecipar necessidades e funcionalidades. Nesse sentido, entrega demandas do presente ao mesmo tempo que reivindica e constrói futuros (Graaf, 2017).

Além de absorver características conceituais e práticas procedurais das outras disciplinas, se apoia nos ‘achados’ da ciência e da tecnologia para exercer as competências direcionadas a perceber oportunidades, identificar problemas, por meio de pesquisas e testes

de potenciais soluções, buscando incorporá-las e integrá-las nos processos de produção. A capacidade do pensamento sistêmico – que promove, fomenta e busca a integração entre os distintos atores produtivos envolvidos na questão/problema – é a base para sustentar o processo de interpretação das informações, códigos, símbolos e linguagens dos distintos ambientes e da produção científica para o desenvolvimento de projetos.

O grande e principal instrumento da(o) designer é abraçar/assumir a ideia de que não se sabe quase nada (Graaf, 2023a). O senso de ‘quase sei’ ou de ‘é aproximadamente assim’, são essenciais para avançarmos nas investigações de projetos e devem, inclusive, ser suficientes em várias fases do processo de desenvolvimento de um projeto – tática fundamental para o desbravamento de ambientes de alta complexidade. Esse processo persegue fatores elementares que vão sendo descobertos – descortinados. São indícios de algo, que vão sendo tateados, princípios de solução que vão sendo experimentados e trajetórias inusitadas – oriundas de curiosidades e insights – que vão sendo configuradas. Esse trabalho de imersão, pesquisa, reflexão e articulação de ideias, é único em cada processo de busca, singular em cada novo projeto (Graaf, 2023a).

Representa a tentativa de entender o contexto, ao mesmo tempo que auxilia no processo de sair da inércia, imposta pela incerteza e insegurança causadas pelo desconhecido – sensações típicas do ato de projetar.

Herbert Simon¹⁵, abordou o mundo das coisas projetadas, como sistemas, produtos e processos não naturais – ou seja, tudo que não é natural é projetado. No mundo das coisas projetadas, que tem como lógica estrutural e operacional, o desenvolvimento de etapas evolutivas e cadenciadas, que avançam no tempo rumo à configuração, a(o) designer necessita tomar decisões de forma contínua. O ato de projetar envolve e pressupõe uma sequência de tomadas de decisão.

Simon colaborou com a estrutura conceitual que ajuda a conduzir o ato de projetar com seu enfoque sobre nossa ‘racionalidade limitada’. A cada desafio que faceamos, temos que lidar com os limites impostos de tempo, de informação sobre o contexto, de recursos disponíveis e de entendimento das forças ambientais – nessa perspectiva, quanto mais complexo o ambiente, maiores serão nossas limitações.

¹⁵ SIMON, 1996.

Assim, se evidencia a importância que os sistemas de informação têm no processo projetivo (de tomadas sequenciais de decisão). Também com a contribuição de Simon, deve-se pensar e planejar estruturas sistêmicas que sejam capazes de facilitar o acesso à distintos canais de informação, ao mesmo passo que devem ser, igualmente, capazes de registrá-las, processá-las e recuperá-las. O design pressupõe, então, processos de articulação das informações de tal forma eficientes que nos permitam configurar soluções.

O verbo CONFIGURAR tem origem no latim *configurare*, que é uma combinação da preposição *com* (de origem no latim *cum*), que tinha o significado de ‘junto com’ – expressando a relação de companhia ou associação e *figere*, que significa ‘forma figurativa’ ou ‘imagem’. CONFIGURAR, portanto, está relacionada à ideia de uma imagem ser fixada ou moldada em algo visível.

O termo ‘figura’ pode ser usado para descrever uma representação visual ou uma forma figurativa, em diferentes áreas (arte, matemática, ciências sociais, música, linguagem...) e contextos – pode se referir, também, à aspectos abstratos.

O verbo ‘conformar’ tem sua origem no latim *conformare*, onde *formare* (do latim) significa ‘formar’ ou ‘moldar’. Portanto, CONFORMAR

sugere a ideia de dar forma, moldar, ajustar ou organizar algo de acordo com padrões estabelecidos. Envolve a aparência externa ou estrutura de um objeto, pessoa ou conceito – em decorrência, se associa ‘a como algo é organizado visual ou conceitualmente’.

A conformação, então, é uma ação orientada para denotar uma representação visual ou pictórica de algo (desenho, fotografia, pintura, ...). De maneira mais complexa, se refere à capacidade de ABSTRAÇÃO, ou seja, ao registro que algum evento, coisa ou pessoa deixa em nossa mente. A configuração, dessa forma, pode se expandir como a representação visual ou conceitual de algo.

O verbo ‘abstrair’ tem origem no latim *abstractio*. É formado por *ab*, que significa ‘afastar’, e *trahere*, que significa ‘puxar’, ou seja, está ligada à ideia de afastar ou puxar algo para longe. Envolve a ação de ‘retirar os detalhes’ de uma coisa, deixando (apenas) os aspectos essenciais conceituais.

No contexto artístico, a ABSTRAÇÃO vai descrever o processo de generalizar algo, por meio da síntese. No contexto da filosofia se refere à formação de conceitos, a partir de observações específicas.

Para designers, a abstração vai se referir às duas coisas, ora sendo a chave para destacar os aspectos mais significativos de um produto ou serviço, ora sendo o mote de exploração de conceitos, nesse sentido, ficando longe de considerações práticas imediatas – envolve a simplificação e a conceitualização para melhor compreender, comunicar e refinar a essência de um conceito, antes de evoluir em detalhes mais complexos e técnicos.

De forma complementar, a(o)s designers se utilizam de processos de abstração para, no modo de SÍNTESE, gerar esboços, *sketches*, maquetes e modelos conceituais. A palavra ‘síntese’, de origem grega, é uma junção do prefixo *syn* (significa ‘com’) e do termo *thesis* (significa ‘colocação’ ou ‘posição’) – sugere a ideia de reunir e combinar (informações) elementos individuais para formar uma ideia geral.

Para um(a) designer, a capacidade de síntese é uma habilidade fundamental que envolve a possibilidade de transformar informações complexas, ideias ou conceitos em elementos mais simples e acessíveis e compreensíveis.

A capacidade de síntese desempenha um papel fundamental na atividade de reflexão, auxiliando a(o)s designers a reunir, organizar,

integrar e analisar informações, ideias e argumentos de maneira aprofundada, coerente e significativa.

Designers trabalham com uma estrutura lógica (atitudinal) – que envolve a CONFIGURAÇÃO, a CONFORMAÇÃO, a ABSTRAÇÃO e a SÍNTESE – que atua construindo argumentos com bases em evidências, conceitos, raciocínio lógico e explorações criativas de várias fontes, identificando pontos de convergência e divergência, suportando a compreensão e a análise crítica, combinando conceitos aparentemente desconexos – para gerar novas ideias e perspectivas, facilitando a avaliação crítica, envolvendo o público e demais designers em debates e discussões, no intuito de gerar soluções.

Designers, como inovadores, são visionários. Na medida que antecipam uma perspectiva da futura solução, antecipam necessidades e desejos emergentes (futuros) da sociedade.

Designers têm o poder (e a responsabilidade) de influenciar positivamente o mundo por meio de seus projetos, de suas decisões. Como coloca Starck¹⁶, ao destacar essa característica holística do fazer

¹⁶ STARCK, 2007.

projetual, destaca o potencial impacto social, ambiental e cultural que resultam da intervenção proposta em um projeto.

Nesse sentido, vale aqui, dar ênfase à essa mistura de aspectos econômicos, técnicos e comerciais, com questões éticas e socioculturais fundamentais, que devem ser equacionadas durante as decisões de projeto. Esse conjunto de fatores acabam 'empurrando na conta da(o)s designers', uma visão atitudinal que deve refletir um propósito e um compromisso com a criação de um futuro melhor, priorizando o bem-estar e a qualidade de vida das sociedades.

Dessa forma, parece ficar evidente a importância de se combinar funcionalidade e estética em projetos, considerando o ciclo de vida completo de um produto, desde a fabricação até o seu descarte, buscando soluções que sejam ecologicamente responsáveis, que promovam valores positivos e respeitem a diversidade cultural.

A Gestão do Tempo

Olhar para o futuro implica em observar, de forma crítica, como ocorre a dinâmica da passagem do tempo. As concepções tradicionais de tempo, de forma geral (principalmente no ocidente) se concentram na ideia de que o tempo é uma entidade objetiva e quantitativa que

existe independentemente da experiência humana – e é uma visão racional, correta e válida.

No entanto, é possível extrapolarmos essa perspectiva puramente racional e avançarmos em panoramas mais amplos, que podem colocar outras questões em perspectiva.

Henri Bergson (2001) argumentou que a duração do tempo é uma realidade concreta, intensa e contínua que, no entanto, não poderia ser medida, dividida em partes constantes e comparável com outras experiências, por ser esta, de ordem subjetiva e interna. Ele propôs uma abordagem do tempo como duração de algo de ordem qualitativa e, de forma semelhante a uma cadeia contínua de experiências. Seria a consciência dessa experiência interna do tempo é o que nos daria significado ao impulso da vida.

Para Bergson (2001-2007) a **duração** de algo (*durée*) é o conceito central de sua filosofia – entende que a duração é a verdadeira natureza do tempo. Distingue o tempo em duas dimensões: o **tempo homogêneo** e quantitativo, e o **tempo heterogêneo** e qualitativo.

Bergson investiga nossos processos internos e encontra no equipamento da **memória** um dos elementos principais de suas

abordagens. É por meio dos processos de memorização que registramos a experimentação e a reexperimentação do mundo. A memória seria o impulso que configura a duração. A **elação**, para o autor, é o processo de imersão intensa na experiência, que, por vezes seria capaz de nos fazer perder a noção do tempo quantitativo – ocorre, normalmente, quando estamos absorertos em atividades contemplativas, reflexivas ou criativas. Seria por meio dos processos de elação advinda dos **processos criativos**, que o ser humano poderia evoluir em sua compreensão e consciência da realidade.

Na abordagem de eidegger (2015), a temporalidade é a maneira pela qual os seres humanos vivenciam as coisas – fatos e experiências – do mundo e que lhes permite se relacionar com ele. Numa abordagem puramente racional, distingue o tempo entre três modos complementares: o passado – é o que já foi; o presente – é o que está acontecendo agora; e o futuro – é o que ainda está por vir.

No entanto, de forma, relativamente, similar a Bergson (2001), ele argumenta que a temporalidade não é uma sucessão linear de momentos, mas uma estrutura mais complexa, profunda e fundamental que molda a experiência humana, ou seja, considera, aqui, a vivência do indivíduo na construção da noção do tempo.

Essa noção de temporalidade, dessa forma, é permanentemente pautada pelo advento do encerramento da experiência (existência) humana – com a morte o tempo cessa e cessa a força vital que permite que a experiência aconteça. Quando se fala de experiência humana que faça as coisas do mundo e as contrapõem com a ideia de morte, está se falando de anseios, medos, necessidades, questionamentos, prazeres, carências, tristeza, enfim, está se desenhando o roteiro perceptivo de trajetórias que são únicas.

Creio que deveríamos considerar duas espécies de tempo e diferenciá-las: o tempo pessoal (vivido) e o tempo dos relógios (...) o tempo vivido é, de fato, tão verdadeiro quanto o tempo dos relógios mecânicos/atómicos - o que há apenas é que esses tempos são verdadeiros em dimensões diferentes. Meu tempo pessoal, minha percepção humana do tempo é uma coisa que não compartilho senão comigo mesma, enquanto a hora de que tenho necessidade para marcar um encontro com alguém pertence à medida do tempo artificial¹⁷.

Por ser resultante de uma experiência (subjetiva e qualitativa) que é moldada pelo nosso banco de experiência e memórias, pelo nosso repertório simbólico e, enfim, por nosso aparato perceptivo, o tempo,

¹⁷ JONSSON, 2004, p.30-31.

dessa forma, e nessas perspectivas, é uma experiência sempre heterogênea, que não poderia ser propriamente ser comparada (compartilhada) de forma plena – seria sempre uma aproximação.

Para eidegger a *dasein* ou **existência** humana, ganha consciência de si mesma por meio do processo de autorreflexão e autocompreensão. Ele observa a evolução da trajetória humana como um ser-no-mundo que se encontra imerso em um contexto de significados.

O processo de formação da consciência da *dasein* (por meio da autorreflexão e autocompreensão) se desenvolveria com base na estrutura de uma **ontologia do tempo** (numa perspectiva de reconhecê-las de forma interconectada):

- percepção do passado (*vergangenheit*) – experiências, memórias e forças que moldam a identidade;
- a percepção do presente (*gegenwart*) – busca por reconhecer as forças que compõem as experiências no momento atual e as ações que se efetivam na interação com o mundo; e
- futuro (*zukunft*) – projeção de metas, planos e possibilidades, que refletem aspirações e expectativas.

Nosso cotidiano fervilha de acontecimentos, pessoas e lugares. Às vezes, dizemos a nós mesmos que vivemos o momento, que queremos viver exclusivamente o momento. Mas ficamos paralisados se não soubermos o que vamos fazer dentro de um mês. A ideia do futuro é necessária para se viver o momento. Dá-se o mesmo quanto ao passado e às lembranças. Outrora, agora e mais tarde são as pedras angulares do curso da vida¹⁸.

A estrutura da temporalidade ontológica é fundamental para a compreensão da existência humana em eidegger, o que a torna uma das características distintivas de sua filosofia fenomenológica e existencial – a experiência do tempo é essencial para a constituição da identidade (subjetividade), da ação no mundo e do significado da existência (*dasein*).

Martin eidegger foi, profundamente, influenciado pela **fenomenologia** de Edmund usserl, especialmente em sua ênfase na análise da experiência consciente e na intencionalidade da consciência – nesse sentido, nos processos de construção da identidade/subjetividade.

¹⁸ JONSSON, 2004, p.27.

Da mesma forma, eidegger tinha um interesse profundo pela filosofia pré-socrática, especialmente pelo pensamento de eráclito – onde estudou a temporalidade e o ser.

eráclito caracterizava o tempo como um fluxo em constante mudança, onde **tudo flui** (*panta rhei*) e está em ‘constante movimento’ – para o filósofo a mudança era a característica mais fundamental do universo. Ele acreditava que nada permanecia estático, e tudo estava em um estado perpétuo de fluxo e transformação. eráclito buscava caracterizar a existência do conflito – das forças que se opõem – e da **oposição** como elementos/fenômenos essenciais e necessários para a transformação ocorrer.

O tempo era visto de forma relativa e ilusória, onde nossa percepção limitada, tenderia a nos fazer pensar no tempo em termos de passado, presente e futuro, simplificando, de forma rasa e inadequada, a realidade. Como na visão oriental, para ele, o presente era o único momento verdadeiramente real.

A perspectiva (principalmente) budista do tempo nos ensina que tudo é transitório, ou seja, o tempo cessa para tudo, nada permanece e a consciência disso, é que nos daria suporte para compreender o significado de nossa existência (e da realidade).

A importância do tempo presente, fluindo com o ritmo natural dos acontecimentos, acaba por minimizar as relações (condicionantes) entre passado e futuro. O budismo ainda corrobora com o processo de busca da consciência da *daisen* de eidegger, quando aborda os conceitos da transcendência por meio de *insights* – oriundos da reflexão sobre as vivências, nos processos meditativos.

Tempo, Ritmo e Performance

A temática da GESTÃO DO TEMPO está associada à dimensão do tempo vivido ou heterogêneo, ou seja, pertence à dimensão que envolve nossa consciência do mundo e de nós mesmos – nesse sentido, à nossa cognição.

O tempo pessoal (...) é precisamente o seu tempo, tanto na maneira como você lida com ele, como na maneira de encará-lo - seja em seus pensamentos, seja nos sentimentos. É esse tempo pessoal e vivido que queremos em abundância, até mesmo eternamente. Mas corremos atrás do tempo dos relógios. Nós o 'maximizamos'. Dividimo-lo em pequenas fatias¹⁹.

¹⁹ JONSSON, 2004, p.35.

O termo ritmo refere-se a um padrão regular e recorrente de eventos. O conceito físico, como em Jonsson (2004, p.119), diz que *é a frequência, quer dizer, quantas vezes uma coisa se repete por unidade de tempo.*

O ritmo está, como visto, diretamente associado ao tempo e à uma sequência de seus intervalos (interrupções). Nesse sentido, o ritmo trata de uma visão cíclica de um fluxo eventos ao longo do tempo.

É pelos caminhos multifacetados das sequencias de eventos e suas interrupções na linha do tempo, que Daniel Pink aborda a questão da temporalidade, focando na perspectiva da produtividade e do desempenho humano. Ao explorar como isto afeta nossas vidas diárias, nossas decisões e nossa eficácia, aponta alguns fatores críticos para auxiliar no esforço de gestão de cada indivíduo:

- **ritmo biológico** – nosso ritmo biológico natural (e individual) segue um padrão previsível de altos e baixos durante o dia. Ele divide o dia em três fases: a fase da manhã, quando a maioria das pessoas está mais alerta e produtiva; a fase da tarde, quando ocorre uma queda de energia; e a fase da noite, quando a energia pode aumentar novamente para algumas pessoas;

- **pausa no ritmo** – o descanso e a recuperação devem ser estrategicamente programadas podem melhorar a concentração e a eficácia;
- **sincronização temporal** – alinhar a realização de tarefas específicas (relevantes) com o ritmo biológico ideal, pode influenciar o desempenho;
- **decisões temporais** – o *timing* afeta nossas decisões (tomamos diferentes tipos de decisões em momentos diferentes do dia), é importante tomar decisões relevantes durante os períodos de pico de energia;
- **interrupções e recuperação** – as quebras de ritmo, abruptas e inesperadas afetam negativamente a produtividade e impõem um esforço extra para recuperação do estágio anterior;
- **organização temporal** – envolve a divisão do tempo em padrões regulares, como dias, semanas, meses e anos, bem como a criação de rituais e rotinas diárias (nosso ritmo ajuda a estabelecer uma estrutura temporal que orienta as atividades e os eventos);

- **percepção do tempo** – o envolvimento em atividades mais agradáveis ou de maior interesse pessoal, nossa percepção do tempo pode parecer passar mais rapidamente (já em situações de tédio ou ansiedade, o tempo pode parecer arrastar-se);
- **ritmo e sociedade** – o lazer, as refeições, as formas de socialização e outras atividades ao longo do dia, podem influenciar a maneira como as pessoas abordam o trabalho.

A noção de ritmo desempenha um papel fundamental nos estudos sobre o tempo, contribuindo para a compreensão de como o tempo é percebido, organizado e vivido pelos seres humanos.

É o entendimento de seu próprio ritmo, da identificação de nossos padrões de alta e baixa energia, que devem suportar o planejamento de atividades e tarefas para otimizar nossa produtividade.

A abordagem da temporalidade de an (2015), busca refletir os desafios da era digital e da sociedade contemporânea. Observa de forma crítica, que vivemos em uma era de intensa aceleração, onde tudo acontece em um ritmo mais rápido do que antes, o que acaba por impactar nossos relacionamentos, nosso trabalho, as comunicações, as experiências de convívio, entre outros aspectos.

an (2015 -2018) observa que parte característica marcante desse momento histórico, está calcado na busca incessante por eficiência e produtividade causando, em decorrência, a exaustão e o esgotamento.

O mundo exige que tudo seja imediato, tudo seja instantâneo. A tecnologia digital e as redes sociais geraram uma lógica de comunicação e consumo intensivas, onde as notícias, as mensagens e as respostas devem estar disponíveis e prontas para o consumo - o que está transformando nossa experiência do tempo.

A atividade acelerada, esperada pelo sistema produtivo, nos torna impacientes e carentes por retorno imediato, o que impacta nossa saúde mental (falta de tranquilidade) e nosso convívio com a temporalidade. Como vimos, anteriormente, principalmente nas abordagens de Bergson e eidegger, nossa evolução como indivíduos reside na observância das relações com a estrutura ontológica do tempo, a respectiva reflexão acerca de sua dinâmica e como absorvemos conhecimento nesse processo.

Com base em Byung-Chul an, podemos argumentar que a ideia de tempo lento (característico dos processos reflexivos e analíticos). Assim, a ponderação, a contemplação e paciência passam a ser substituídas por uma cultura de consumo (autoconsumo) e

entretenimento de caráter imediatista (gerando experiências vazias com o tempo). O que nos diferencia de outras espécies, nossa capacidade de refletir, ponderar e avaliar estão sendo minadas – impactando nossa capacidade de introspecção, autonomia e a autenticidade.

Han (2018-2021), aborda o mundo do efêmero, da superficialidade e das relações descartáveis, onde conclui que na busca intensiva por desempenho, produtividade, ganho de satisfação e gratificação imediata, ‘o tempo encurtou’. De forma similar à Bauman (2021), aponta que as estruturas sociais – relações, interações, comportamentos e trabalho – estão em constante e frenético fluxo de transformação. E, como em toda sociedade pós-moderna, o tempo também tende (de forma distante da ontologia do tempo, de Heidegger) a realizar-se ‘apenas’ na dimensão do **instantâneo** – onde o que importa é a performance do agora.

an argumenta que a sociedade contemporânea muitas vezes nos mantém ocupados (esgotados e exaustos) de forma incessante, dificultando a introspecção e a reflexão. A constante pressão pela produtividade e pelo resultado instantâneo nos conduzem ao

sentimento de sobrecarga e estresse, impactando negativamente a nossa possibilidade de gerir a carga de tarefas.

Os profissionais que trabalham projetando produtos, sistemas ou soluções que serão utilizados no futuro devem estar mobilizados pela necessidade de possuírem (ou desenvolverem) uma série de características e qualidades:

- **perspectivas de futuro** – distintas visões (por meio de pesquisa e observação) do que o mundo poderia ser, antecipando tendências e identificando oportunidades de inovação;
- **criatividade e inspiração** – a imaginação fértil e curiosa são habilidades fundamentais para a geração de novas ideias e o vislumbre de soluções eficazes para problemas complexos;
- **habilidades técnicas** – domínio e desenvolvimento contínuo de habilidades técnicas que envolvem as áreas do design, programação, audiovisual, engenharia, ciência de dados e outras disciplinas relacionadas aos processos de projeto;
- **pensamento sistêmico** – os sistemas complexos se estruturam em partes e subpartes interconectadas, o que exige visão holística e senso crítico acerca das forças ambientais interdependentes;

- **pensamento empático** – é fundamental, cada vez mais, o entendimento das necessidades e desejos das pessoas que utilizarão os produtos ou sistemas;
- **flexibilidade e adaptabilidade** – designers precisam estar disposta(o)s a se adaptar às transformações e ajustes com o tempo – a complexidade traz a reboque a incerteza e a instabilidade, os desafios imprevistos exigem a capacidade de adaptação;
- **trabalho colaboração** – é necessário e fundamental pensarmos em 'dividir' e 'compartilhar' as responsabilidades de projeto - a colaboração significa a soma de domínios e competências multidisciplinares;
- **compreensão contextual** – os aspectos culturais, sociais e éticos dos projetos são as essências estruturantes que podem garantir que as soluções sejam socialmente relevantes e ambientalmente responsáveis;
- **resiliência e aprendizagem contínua** – o processo de permanente revisão e (análise e avaliação) sobre as várias etapas de projeto, impõe iterações, o que demanda atenção, mobilização e senso de oportunidade que acompanham a evolução da aprendizagem;

- **pensamento ético** – é necessária, a contínua atenção ao impacto que as potenciais consequências de suas criações na sociedade e no meio ambiente podem gerar.

Para se alcançar a performance que precisamos, sem extrapolar os limites da exaustão e do estresse, é necessário criarmos sistemas próprios de gestão. Chamo de gestão do CPF – um tipo de gestão que ninguém fará por nós. O que cada um de nós quer, precisa, gosta, ..., fica apenas no âmbito pessoal. É uma atividade (fundamental) que, aqueles que queiram se manter perenes como agentes produtivos no mercado, devem se mobilizar (e preparar).

David Allen (2015) desenvolveu uma abordagem lógica de como ganhar performance e produtividade por meio da gestão do tempo por meio de um sistema prático e abrangente que se concentra na organização (e priorização) das tarefas e no alívio do estresse relacionado ao trabalho. O método Getting Things Done (GTD), pode ser bastante adequado para se alcançar a performance desejada – tem como base vários princípios e etapas fundamentais:

- **coleta:** o primeiro passo é coletar todas as tarefas, compromissos, projetos e ideias que estão em sua mente e em suas várias fontes de

- entrada, como e-mails, anotações e documentos – a ideia é esvaziar sua mente de preocupações e compromissos não resolvidos;
- **processamento:** depois de coletar todas as informações, você processa cada item individualmente, decidindo o que é a ação, se é uma ação ou não, e qual é a próxima ação concreta a ser tomada em relação a cada item - se não for uma ação, você a arquiva, ou descarta ou adia para revisão futura;
 - **organização:** as ações identificadas são organizadas em listas de tarefas contextuais, ou seja, listas que indicam onde e quando você pode executá-las - isso inclui listas como 'a fazer no escritório', 'a fazer em casa' e assim por diante;
 - **revisão:** o sistema GTD enfatiza a importância da revisão regular de suas listas e compromissos;
 - **execução:** com as tarefas organizadas e priorizadas, você pode se concentrar na execução das ações de forma eficaz e sem distrações;
 - **mente livre:** a ideia geral é liberar a mente das preocupações constantes com as tarefas pendentes – se passa a ter um sistema confiável para gerenciar suas tarefas, pode se concentrar com mais tranquilidade no que está fazendo no momento.

A sequência das propostas anteriores, será útil quando adicionadas à outras ferramentas de busca, registro, organização e classificação das informações oriundas dos processos de interação com o contexto de projeto. Vale ressaltar que todo o processo de projeto é um processo de aprendizagem e geração de conhecimento novo.

A APRENDIZAGEM é o motor do desenvolvimento de nosso potencial intelectual. O processo da aprendizagem ocorre em mais de uma dimensão que atuam de forma complementares, por meio de nosso sistema de construção simbólico (interno) – que nos enriquece a capacidade de entender códigos, decodificá-los e recriá-los – e um sistema de aquisição simbólica (externa) que ocorre no plano social.

Nesse processo, os conjuntos de elementos significativos e simbólicos que compõem a cultura local, são por nós absorvidos por meio da integração com agentes locais, que, na medida em que interagem, nos oferece a oportunidade de apropriação de significações culturais específicos – componentes da história e da cultura locais.

A CONSTRUÇÃO DE CONHECIMENTO é, assim, uma atividade de permanente interação com o meio externo e a consequente absorção (e apropriação) por nosso banco de memórias (e experiências) – é,

portanto, um processo vivo e em muitos sentidos, colaborativo e compartilhado (Vigotsky, 1998-2007).

A ação imersiva da(o) designer busca observar e reconhecer partes dos sistemas de representação de determinada cultura, com o objetivo de absorvê-los e internalizá-los, tornando-os parte integrante do repertório daquela(e) designer que está fazendo a imersão (e provocando as interações). Esse processo do design, plástico, adaptativo e evolutivo, é moldado tanto por processos de aprendizagem tradicionais, quanto por processos artificialmente provocados e, nesse sentido, imprevisíveis.

Nós forçamos situações tanto para absorver elementos que alimentem nosso sistema de códigos (e linguagens), quanto para imergirmos em ambientes de experiência distantes de nosso envolvimento mais óbvio, alimentando nossos bancos de memórias (e experiências).

Para Stuart Hall (2002), se a linguagem atribui sentido, os significados só podem ser partilhados pelo acesso comum à linguagem, que funciona como sistema de representação. Desse modo, a representação através da linguagem é central para os processos pelos quais é produzido o significado. Assim, (...) *a ação social é significativa tanto para aqueles que a praticam quanto para os que a observam: não em si*

*mesma mas em razão dos muitos e variados sistemas de significado que os seres humanos utilizam para definir o que significam as coisas e para codificar, organizar e regular sua conduta uns em relação aos outros*²⁰. Em suas pesquisas, Hall²¹ aborda três teorias de interpretação dos significados nas mensagens, quando observados os sistemas de representação: a reflexiva, onde a linguagem funcionaria como espelho que reflete o verdadeiro significado já existente no mundo; a intencional, onde a linguagem teria uma forma impositiva do significado; e, a construcionista, onde a linguagem seria resultante (como um produto social) da interação e construção de novos significados.

²⁰ HALL, 1997, p.16.

²¹ HALL, 2002, p.9-10.

Capítulo 9

Design e Inovação

Os ambientes complexos de hoje exigem revisões e implementações contínuas. A gestão é uma tarefa permanente, dinâmica e fluida. Pressupõe antecipação, adaptação e ajustes. A gestão do design é um processo, um método e, principalmente, um *mindset* – uma abordagem atitudinal, disciplinada para gerenciar a dinâmica caótica da realidade. A gestão do design trata de uma abordagem estruturada para trabalhar em meio a mudanças persistentes.

A gestão do design trata, então, de planejamento e organização; de adaptação e tomada de decisões; de mudar, transformar e repensar o comportamento; de criar um ambiente positivo para que equipes colaborativas possam performar; de realizar atividades transformadoras, convergindo ideias e conectando pessoas; de lidar com abordagens críticas ao mesmo tempo que se comunica com abordagens criativas e sistêmicas; de descortinar novas possibilidades, novas formas e funcionalidades; a gestão do design trata, em última análise de subsidiar a inovação.

A inovação é a chave para o crescimento, desenvolvimento e impacta no fortalecimento da economia, por meio do fazer científico e tecnológico, ampliando a competição e a produtividade.

O Manual de Oslo²² busca sofisticar o entendimento dos processos de inovação, por meio de dados e métricas, para que estes possam servir de *benchmarking* para a performance de outras nações e instituições.

Para o Unesco Institute for Statistics²³, os objetivos e efeitos da inovação, são como a seguir:

²² http://www.finep.gov.br/images/a-finep/biblioteca/manual_de_oslo.pdf.

²³ www.uis.unesco.org.

Concorrência, procura e mercados

- Substituição de produtos que estão sendo descontinuados;
- Aumento da gama de bens e serviços;
- Desenvolvimento de produtos ecológicos;
- Aumento ou manutenção da participação no mercado;
- Entrada em novos mercados;
- Aumento da visibilidade ou exposição dos produtos;
- Redução do tempo para responder às necessidades do cliente.

Produção e entrega

- Melhoria da qualidade dos bens e serviços;
- Melhoria da flexibilidade de produção ou prestação de serviços;
- Aumento da capacidade de produção ou prestação de serviços;
- Redução dos custos unitários de mão de obra;
- Redução do consumo de materiais e energia;
- Redução dos custos de design de produto;
- Alcance os padrões técnicos da indústria;
- Redução dos prazos de produção;
- Redução dos custos operacionais para prestação de serviços;

- Aumento da eficiência ou velocidade de fornecimento e/ou entrega de bens ou serviços;
- Melhoria dos recursos de TI.

Organização do local de trabalho e performance

- Melhoria da comunicação e interação entre diferentes atividades de negócios;
- Aumento do compartilhamento ou transferência de conhecimento com outras organizações;
- Aumento da capacidade de adaptação às diferentes demandas dos clientes;
- Desenvolvimento de relacionamentos mais fortes com os clientes;
- Melhoria das condições de trabalho;
- Redução dos impactos ambientais ou melhorar a saúde e a segurança;
- Atendimento aos requisitos regulatórios globais.

Ainda para o Unesco Institute for Statistics, os fatores que mais dificultam as atividades de inovação são como a seguir:

Fatores de conhecimento

- Potencial de inovação (P&D, design, etc.) insuficiente;
- Falta de pessoal qualificado: dentro da empresa / no mercado de trabalho;
- Falta de informação sobre tecnologia/mercados;
- Deficiências na disponibilidade de serviços externos;

Dificuldade em encontrar parceiros de cooperação

- Desenvolvimento de produtos ou processos/parcerias de marketing;
- Rigidez organizacional dentro da empresa: atitude do pessoal/gestores em relação à mudança, estrutura gerencial da empresa;
- Incapacidade de dedicar pessoal à atividade de inovação devido a requisitos de produção.

Fatores institucionais

- Falta de infraestrutura;
- Fraqueza dos direitos de propriedade;
- Legislação, regulamentos, normas, tributação.

Fatores de custo

- Riscos percebidos excessivos;
- Custo muito alto;
- Falta de fundos dentro da empresa;
- Falta de financiamento de fontes externas à empresa: capital de risco/fontes públicas de financiamento.

Fatores de mercado

- Demanda incerta por bens ou serviços inovadores;
- Mercado potencial dominado por empresas estabelecidas.

Outras razões para não inovar

- Não há necessidade de inovar devido a inovações anteriores;
- Não há necessidade devido à falta de demanda por inovações.

Inovações tecnológicas de produto e de processo (TPP) compreendem a implementação de produtos e de processos tecnologicamente novos e a realização de melhoramentos tecnológicos significativos em produtos e processos. Uma inovação TPP foi implementada se ela foi introduzida no mercado (inovação de produto) ou usada em um processo de produção (inovação de processo).

- **As inovações de produto** envolvem mudanças significativas nas potencialidades de produtos e serviços. Incluem-se bens e serviços totalmente novos e aperfeiçoamentos importantes para produtos existentes;
- **As inovações de processo** representam mudanças significativas nos métodos de produção e de distribuição;
- **As inovações organizacionais** referem-se à implementação de novos métodos organizacionais, tais como mudanças em práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas da empresa;
- **As inovações de marketing** envolvem a implementação de novos métodos de marketing, incluindo mudanças no design do produto e na embalagem, na promoção do produto e sua colocação, e em métodos de estabelecimento de preços de bens e de serviços.

A palavra design²⁴, na língua inglesa, pode ter diferentes interpretações, além da mais conhecida pelos brasileiros ligada a estilo, moda, layout do produto. As demais acepções dessa palavra que aparecem no Manual e são traduzidas

²⁴ OECD - Manual de Oslo, 1997, p.23.

pelos seus sentidos. Empregam-se assim, além da palavra 'design', as palavras 'concepção', 'desenho', 'delineamento' e 'formulação'.

Ainda segundo o Manual de Oslo (p.108), o design pode abarcar um amplo conjunto de atividades voltadas para o planejamento e o desenho de procedimentos, as especificações técnicas e outras características funcionais e de uso para novos produtos e processos. Entre elas estão as preparações iniciais para o planejamento de novos produtos e processos e o trabalho em sua concepção e implementação, incluindo ajustes e mudanças posteriores. Inclui-se também o desenho industrial, tal como definido no Manual Frascati, que envolve o planejamento das especificações técnicas para novos produtos e processos. Alguns elementos do desenho industrial devem ser incluídos na P&D.

O processo do design se verifica em parte substancial no desenvolvimento e na implementação das inovações de produto (incluindo o trabalho na forma e na aparência) e das inovações de processos devem ser incluídas na rubrica P&D.

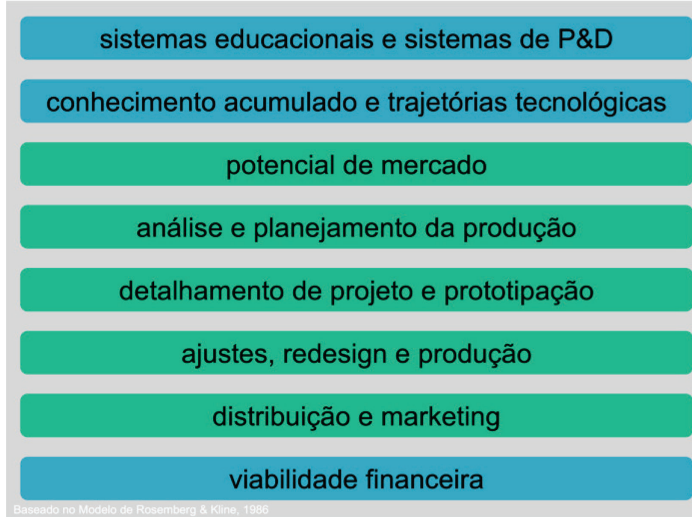
As atividades de design podem ser interpretadas pelas empresas em termos mais gerais, como parte integrante do desenvolvimento e da implementação de inovações de produto ou de processo, (...) a categorização das atividades de

*design dependerá, pois, do tipo de inovação ao qual as atividades estão relacionadas*²⁵.

A inovação é um processo que, para se desenvolver deve envolver a articulação efetiva de uma série de atores e fatores. Esta articulação se compõe de pessoas e instituições que acabam por formar uma grande rede de conexões (potenciais). A este arranjo, dá-se o nome de Sistema Nacional de Inovação (SNI) e envolve uma série de forças, expressas nos esquemas gráficos a seguir:



²⁵ OECD - Manual de Oslo, 1997, p.111.



Ferramentas²⁶ do Design

Este conjunto de ferramentas, abaixo, estão organizadas de acordo com as atividades-chave da gestão do design. De forma ampla, tem o objetivo de reunir as perspectivas – opiniões e experiências – de todos os colaboradores de um negócio – sejam internos ou externos. Dessa forma, busca, além de incrementar o foco e o envolvimento do cliente,

²⁶ <https://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dmg/tools-and-techniques/>
<https://dschool.stanford.edu/resources/>
<https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/Design%20methods%20for%20developing%20services.pdf>
[http://www.mspguide.org/tool/stakeholder-analysis-importanceinfluence-matrix.](http://www.mspguide.org/tool/stakeholder-analysis-importanceinfluence-matrix)

promover a criatividade e dar apoio ao trabalho em equipe, gerando um conjunto consistente de informações para apoiar os processos de tomada de decisão.

Panorama – segmentação de mercado

Estrutura e dá suporte ao entendimento das forças que atuam e modelam o mercado. É uma das etapas críticas para a que se possa definir em quais produtos e/ou serviços a organização irão investir esforços e recursos.

Oferece subsídios para que a equipe de projeto possa perceber e visualizar o conjunto de valores, atributos e benefícios (*vabs*) que motivam os diferentes mercados e grupos de usuários e clientes.

A eficácia da segmentação está no potencial de identificação *gaps* – necessidades e desejos não atendidos no mercado. Dessa forma, a equipe de projeto poderá oferecer novos conjuntos de *vabs* para atender à requisitos específicos... e posicionamento diferenciado.

A fragmentação da estrutura de mercado em segmentos específicos permite a observação daquele universo, de forma mais individualizada, identificando e descrevendo as percepções de

determinado agrupamento (*clusters*) de clientes com características – interesses, estilos de vida e requisitos – similares.

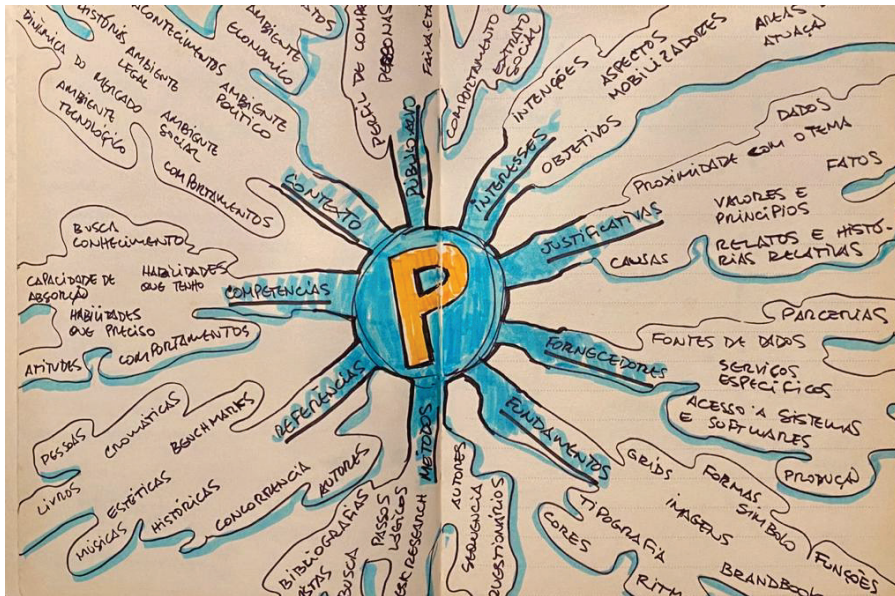
O **método** de segmentação vai definir o mercado total; escolher as bases de segmentação – idade, estilo de vida, profissão, etc; mapear produtos e segmentos; e identificar as lacunas no mercado e visar oportunidades para novos produtos.

Estrutura do setor industrial

Desenho da organização do mercado – organizações, colaboradores, fornecedores, fabricantes, vendedores, distribuidores, líderes regionais, líderes globais, formadores de opinião, formadores de normas, legisladores, *stakeholders*, e demais instituições.

Aqui é apontado o **método** do *mindmap*. Nessa modelagem os atores são alocados em ‘ramos temáticos’ e distribuídos à partir do centro: inicie escrevendo o tópico da sua situação de projeto no centro do quadro; desenhe tantos ramos quanto necessários, para caracterizar as estruturas principais; nas extremidades de cada ramo principal, que se irradiam para fora do centro, escreva palavras-chave que representem subcomponentes importantes – características, objetivos, emoções, interesses – de cada tópico; desenhe ramos adicionais que se

estendam dos seus ramos principais e avance mais para descobrir outros níveis de percepção. As palavras destes ramos serão subtópicos das palavras que você escreveu em seus ramos principais; continue ramificando o mapa mental para fora com subtópicos e palavras-chave adicionais.



Repositório de dados

Reunião de todos os dados que sejam possíveis coletar em *desk research*. Essa reunião de informações vai fornecer uma melhor

compreensão do quadro setorial além de servir como fonte para consultas e tomadas de decisão. Torna-se um ponto de partida para novas investigações. Além da dinâmica setorial, é importante manter um arquivo bem-organizado sobre os principais *players*, bem como, dos principais concorrentes.

O **método** de recolhimento segue algumas diretrizes: identifique o montante geral de vendas do setor; pelo mundo, pelo país e por região; identifique os principais *players*; identifique quem dirige a empresa e que plano eles têm; as tecnologias e estratégias envolvidas; identifique se o mercado está crescendo; identifique os principais acionistas; identifique como os concorrentes posicionam seus produtos e o que eles promovem; com que frequência eles desenvolvem e lançam novos produtos; identifique seus pontos fortes; identifique como e onde se comunicam; identifique suas patentes; e observe com que frequência estão registrando patentes. Este processo deve ser crescente e contínuo.

Estimativa do tamanho do mercado e da demanda do usuário final
--

Direciona esforços para buscar entender o potencial do mercado de um produto ou serviço. Ao explorar novos mercados, é muito pouco provável que existam dados precisos para dimensionar qualquer

produto ou nicho de mercado. A ideia é construir estimativas sobre as bases de dados disponíveis. O primeiro passo é definir a população alvo e fazer estimativas confiáveis sobre a probabilidade de indivíduos ou grupos dentro dessa população adquirir o produto. Para fazer estimativas mais efetivas é fundamental ter ideia do tamanho do mercado e entender a segmentação de mercado. O **método** utilizado segue os seguintes passos: definir a população máxima possível; definir as subpopulações; considerar os mercados análogos; identificar as incertezas.

Análise competitiva – dimensionamento comparativo de produtos

É uma maneira simples de comparar produtos, comparando sua performance em várias dimensões principais, produzindo uma forte imagem visual das diferenças nas necessidades do mercado. A principal limitação deste processo é a dificuldade em escolher as dimensões certas. Essa abordagem comparativa promove a classificação do desempenho competitivo para todos os fatores considerados importantes. Pode ser feito pela equipe de design, mas, o ideal é sair e perguntar aos clientes.

O **método** começa com um *brainstorm* para elencar as dimensões-chave do que seria o sucesso competitivo daquele produto – incluindo

n aspectos, principalmente, benefícios principais, os atributos tangíveis, os aspectos intangíveis. (o ideal é não escolher mais de 10 dimensões). A partir daí, identifique de 3 a 5 produtos competitivos; classifique cada produto e seu desempenho, para todas as dimensões escolhidas; trace o desempenho de cada produto em relação a cada dimensão.

Quadro Comparativo de produtos												
Muito fácil de usar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Dificuldade de uso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ampla rede de suporte técnico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Fraca rede de suporte técnico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forte reputação da marca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Marca pouco conhecida	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Performance técnica excelente	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Performance técnica fraca	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Alta confiabilidade	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Confiabilidade duvidosa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Baixo custo de manutenção	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Custo de manutenção alto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Entrevistas com clientes e usuários

A compreensão aprofundada dos requisitos do usuário é fundamental para o desenvolvimento de projetos. Assim, deve-se seguir uma estrutura pré-determinada. Nesse ponto o designer vai se utilizar das ferramentas tradicionais de pesquisa – a entrevista. Uma entrevista estruturada é um **método** que vai permitir que o pesquisador observe as questões de maior relevância para o

produto/serviço proposto – a entrevista é uma das formas mais eficientes de obter insights do usuário. A entrevista pode ser usada para estabelecer respostas aos produtos/serviços atuais, elencar requisitos, desvendar problemas, entender preferências e apontar tendências. A experiência aponta que é possível capturar uma quantidade relevante de questões críticas, com 20 a 30 entrevistas.

Grupos focais

É uma discussão organizada com um grupo de usuários, clientes ou especialistas. Visa reunir as atitudes, valores, percepções e experiências de diferentes clientes. É uma forma ágil e eficiente de conseguir uma grande quantidade de informação em um tempo curto. Funciona, também, como uma forma de avaliar diferentes conceitos e explorar novas ideias. Portanto, muito útil para avaliar e refinar uma série de alternativas e protótipos de design.

O **método** sugere que ao começar um grupo focal é necessário que os objetivos estejam explícitos e claros para todos do grupo focal sejam claros e explícitos. Que novo conhecimento se espera obter? O que se espera aprender? Quanto mais claros forem os objetivos, mais fácil será projetar o resto da sessão.

O planejamento, a preparação e a facilitação, necessitam bastante trabalho. Organizar, desenvolver uma agenda, um roteiro, preparar materiais, convidar participantes, testar as perguntas, organizar local e data, não são tarefas corriqueiras. A sessão não deve durar mais de 3 horas e é provável que, em uma sessão de 2 horas, haja tempo para 5-6 perguntas. As perguntas devem ser abertas, permitir a discussão e devem ser testadas. Uma boa sessão requer uma amostra pequena, mas representativa, de participantes especialistas para discutir um tópico. Como regra geral, deve haver no mínimo 6 e no máximo 12 pessoas envolvidas.

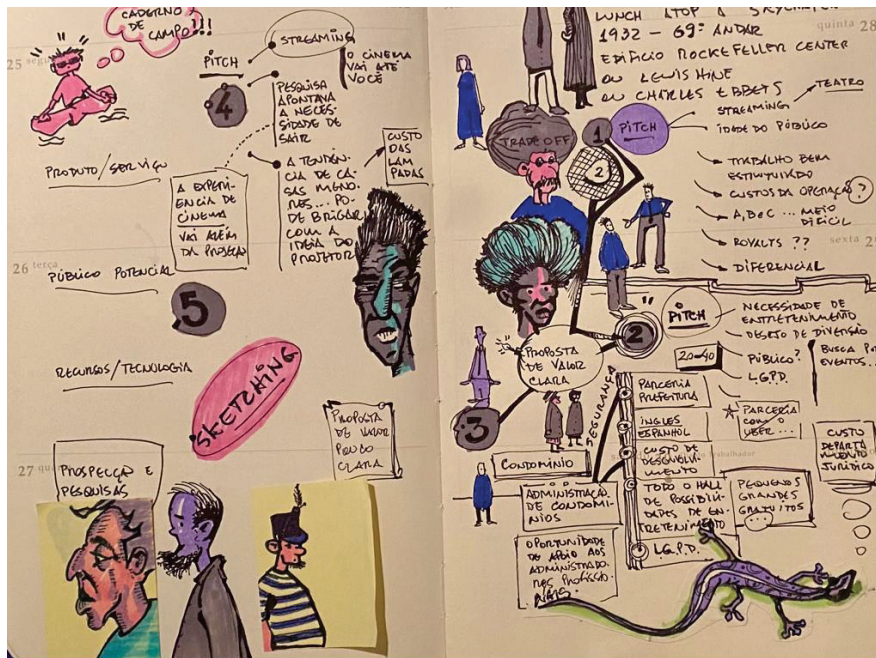
Análise de *lead users* e especialistas...

Os usuários líderes são um grupo extremamente valioso de clientes e potenciais clientes que podem contribuir para a identificação de oportunidades futuras e avaliação de conceitos emergentes. Entender esses usuários pode fornecer uma grande riqueza de informações de maneira bastante eficiente.

O conceito introduzido por Eric von Hippel (1980), previa a definição destes usuários de vanguarda, como aqueles que exibem as duas características a seguir:

- Eles percebem as necessidades que o produto ou serviço apontam como solução muito antes da maioria – já vem se envolvendo com o tema há muito tempo;
- Eles serão muito mais beneficiados, ao obterem acesso à solução, do que a maioria.

Quando uma empresa tem experiência em um mercado, deve ser relativamente simples identificar os clientes que demandam soluções especiais, levar soluções existentes ao limite ou que personalizaram produtos padrão para satisfazer seus próprios desejos.



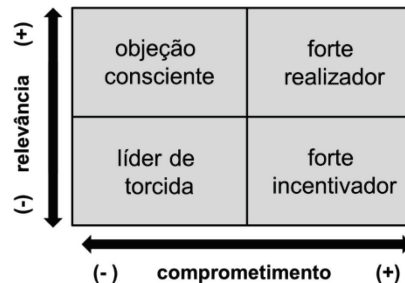
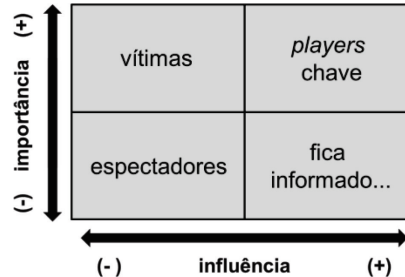
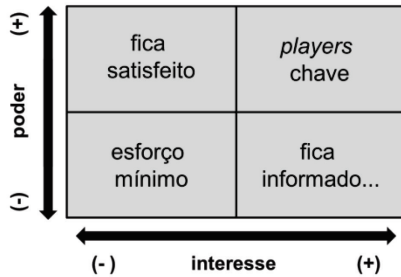
Análise de stakeholders

É um exercício de mapeamento das forças internas e externas. O Mapeamento tem como objetivo capturar requisitos, restrições, necessidades, desejos, desafios e dificuldades.

A parte mais importante de qualquer investigação de usuário / cliente / *stakeholders* é o planejamento. A matriz de identificação e planejamento dos principais *stakeholders* ajuda a estruturar,

formalizar, comunicar e traçar as estratégias necessárias para conseguir o devido apoio e antecipar rejeições.

No **método** é fundamental caracterizar o tipo de *stakeholder*, seu poder de influência, sua importância e seu interesse na efetivação das etapas de projeto.



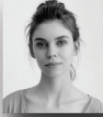




Perfil do usuário – personas

Uma persona é um retrato biográfico de um usuário fictício para seu produto ou serviço proposto. Fornece informações sobre o personagem e descreve seus objetivos e motivações. Diferentes tipos de persona podem ser criados. Pode ser definido como o ‘mapa comportamental’ de um usuário ‘médio’. A técnica é utilizada para ideias e conceitos de design. Incentiva a equipe de design a assumir o papel de usuário ou cliente. Incentiva a compreensão da equipe de projeto sobre as motivações e os potenciais pontos-de-contato com o cliente.

Para dar início ao **método**, defina as personas adicionando vida a elas, dando nome, fotografia, atributos físicos, comportamentais, afetivos, econômicos e emocionais. Defina a idade, situação relacional afetiva, vida familiar, renda, emprego, *hobbies* e interesses. Pense em sua personalidade. Quais são os seus produtos, marcas e atividades favoritas e as que detesta. É importante ser criativo, mas realista.

Ficha de Persona

- 1) Perfil
- 2) Personalidade
- 3) Referências
- 4) Influências
- 5) Arquétipos
- 6) Citações
- 7) Competências
- 8) Valores
- 9) Metas
- 10) Experiência
- 11) *Must do*
- 12) *Must never*
- 13) Marcas e produtos que adora
- 14) Marcas e produtos que detesta

	1	
	2 	
3 e 4 	5	6
7	8	9
10 		
11 e 12		13 e 14 

Observação direta - etnografia, sombreamento

Algumas formas de coleta de informação acerca de um produto ou serviço vão tratar de fazer o levantamento de como, onde, por que, quando e quem e de que forma o usuário está interagindo os produtos/serviços. Estas técnicas são fundamentais tanto para

explorar novas ideias quanto para avaliar novos conceitos. De forma geral, as técnicas partem da observação crítica. Pode ser aplicada a novos produtos propostos; ajudar a orientar a melhoria para a próxima geração de produtos/serviços; identificar performance de produtos/serviços; descobrir especificidades na experiência de cada usuário.

O **método**, de forma genérica, tem como premissas: a utilização de amostras representativas; uma estrutura planejada do sistema de registro das observações; as rotinas de análise das tarefas; a descrição, pormenorizada, dos momentos e situações observadas; a busca por registros de performance em situações funcionais críticas; o registro de situações de caráter afetivo/emocional; o registro de situações de caráter econômico/sócio/ambiental.

Observação etnográfica

- 1) Desenvolva um Caderno de Campo
- 2) Aponte e registre os insights
- 3) Incremente as novas ideias
- 4) Determine o número da amostra
- 5) Descrição das características
- 6) Descrição do que está em transformação
- 7) Narrativa do que está sendo visto
- 8) Registro e documentação das observações
- 9) Destaque de objetos para novas rodadas de observação
- 10) Registro de erros e ruídos

análise da tarefa	
performance técnica	
performance funcional	
performance emocional	
dinâmicas do usuário	
dinâmicas do ambiente	

Este outro conjunto de ferramentas busca dar apoio à produção, comunicação e registro relacionados a aspectos associados à percepção e busca levar em conta os ambientes externos e internos destas relações.

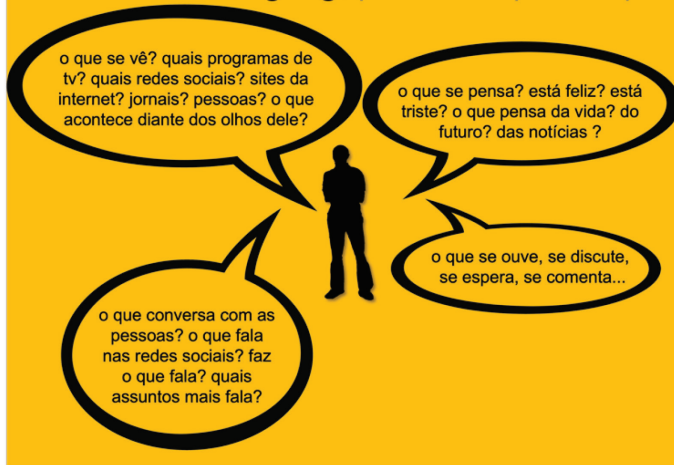
designing / persona / jornadas



designing / persona / mapa de empatia

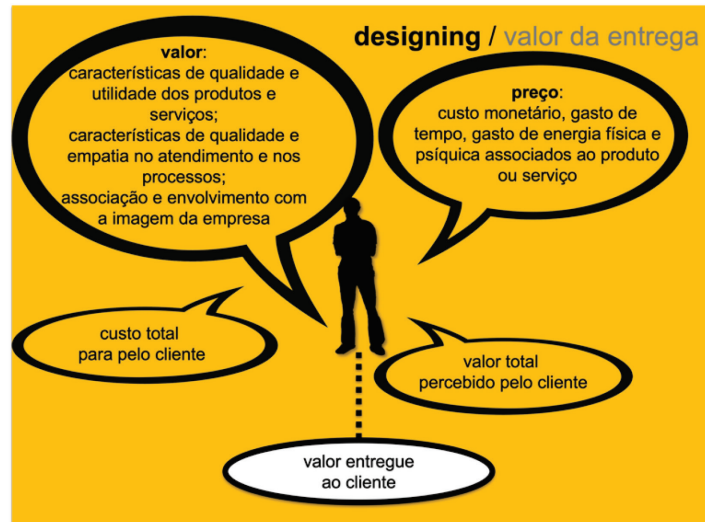


designing / persona / mapa de empatia



designing / oferta de valor



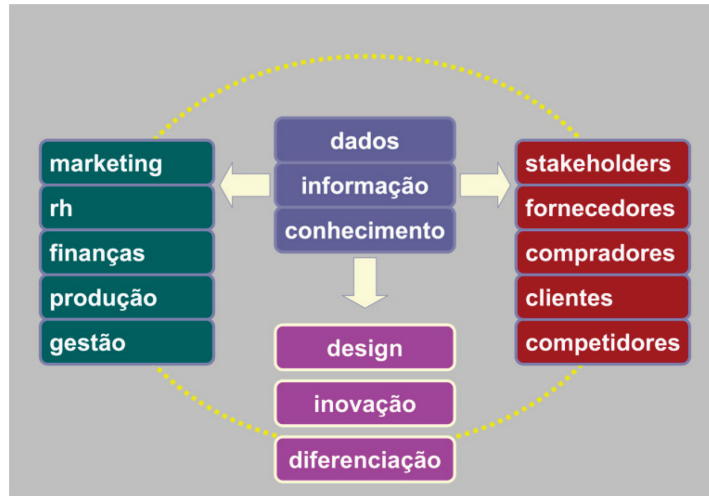






Os processos de design estão sempre, necessariamente, baseados no conhecimento. Na aquisição de conhecimento, em sua gerência, manutenção e organização. A gestão do design lida com a geração de novos conhecimentos e, para tanto, tem como alicerce atitudinal a construção social, ou seja, o desenvolvimento coletivo e colaborativo do conhecimento – cocriação.

Assim, vale sempre observar e mapear as estruturas – atores e fatores – produtivas associadas aos diferentes desafios de projeto. A seguir temos um quadro-síntese dessas estruturas articuladas.



A gestão do design – a gestão da inovação vai obedecer sequencias estruturantes similares – segue uma sequência lógica de etapas necessárias para o seu desenvolvimento. Estas sequências são evolutivas, na medida em que, ao passo em que se avança, maior é o conhecimento acerca da temática. Este estoque de conhecimento acumulado – com aumento de amplitude e sofisticação – torna o processo de revisão das etapas anteriores uma das ações mais importantes do processo (fala-se aqui da iteratividade). A seguir, uma síntese dessa estrutura.

Oportunidade / Problema
Fase de Definição

Contextualização / Discussão de *Briefing* (pensamento crítico + pensamento criativo)
Oportunidade / Problema / Definição do Mercado (pensamento estratégico)
Observação Contextual / Pesquisa / Documentação (pensamento etnográfico)
Estruturação / Funcionalidades / Elementos Causais (pensamento crítico)
Limites / Restrições (pensamento estratégico)

Escopo / Estrutura
Fase de Concepção

Conceituação / Oportunidade / Problema / Escopo de Mercado (pensamento estratégico)
Organização da Equipe Multidisciplinar (pensamento crítico + pensamento criativo)
Ferramentas de *Brainstorm* e Processos Criativos (pensamento criativo)
Reestruturação do *Briefing* (pensamento crítico e pensamento criativo)
Geração de Alternativas / Caminhos Conceituais (pensamento crítico)
Princípios e Premissas para a Solução (pensamento crítico + pensamento criativo)
Modelos e Ensaios (pensamento crítico + pensamento criativo)
Combinação de Princípios / Variantes Conceituais (pensamento criativo)
Seleção da Solução (pensamento crítico + pensamento criativo)

Ideação / Prototipação
Fase de Desenvolvimento

Características / Atributos / Benefícios / Valores (pensamento de marketing)
Mapeamento das Jornadas dos Usuários (pensamento antropológico)
Mapeamento das Dimensões dos Usuários (pensamento de marketing)
Proposição de Valor de Produtos e Serviços (pensamento estratégico)
Ferramentas de *Brainstorm* e Processos Criativos (pensamento criativo)

Avaliação / Validação
Fase de Implementação

Geração de Alternativas (pensamento crítico + pensamento criativo)
Testes e Experimentações (pensamento crítico)
Processos de Seleção de Alternativas (pensamento estratégico)
Conformação / Prototipação (pensamento crítico)
Entrega / Implementação (pensamento de marketing)
Monitoramento / Interações com o Cliente / *Feedbacks* (pensamento de marketing)

A inovação é um fenômeno que ocorre no âmbito da economia. O ato de inovar tem como pressuposto o incremento do potencial produtivo, na perspectiva das empresas e o crescimento econômico, na perspectiva dos países – a inovação está, diretamente, associada à geração de empregos, de novos postos de trabalho. A inovação está, intrinsecamente, ligada ao fazer do design, como visto, mas, também, ao fazer produtivo – comercial, industrial e comercial.

A seguir, estruturamos um *checklist*²⁷ para a elaboração de negócios (projetos):

Qual o conceito do negócio / projeto?

Qual sua essência?

Qual seria a síntese da ideia?

(...)

O negócio / projeto é único?

Existe coisa parecida?

²⁷ <https://articles.bplans.com/how-to-write-a-business-plan-use-this-checklist-to-keep-yourself-on-task/>; <https://templates.office.com/en-us/Business-plan-checklist-TM02805794>; <https://www.bethlehem.edu/file/icp-docs/Business-Plan-Guidelines.pdf>.

No Brasil? No exterior?

(...)

Quem é o público?

Qual o seu tamanho?

Quais suas características

(...)

Quem são os concorrentes diretos?

Quem são os concorrentes indiretos?

Como o mercado se divide?

(...)

Quais são as grandes áreas conceituais que envolvem o negócio / projeto?

Quais são as competências necessárias para desenvolver o projeto?

Qual o nível de complexidade de cada fase de desenvolvimento?

(...)

Como se dá a estrutura de custos envolvidas no negócio / projeto?

Quais os tipos de equipamentos e ferramentas fundamentais?

É difícil lidar com os fornecedores (de informação) ? Onde estão localizados?

(...)

Como se darão os pontos-de-contato com seu campo? E com o público?

Quais as ferramentas de apoio à comunicação? E à pesquisa?

O que se faz necessário para desenvolver / avançar na pesquisa?

(...)

Quais as características gerais dos produtos / serviços gerados?

Quais os principais benefícios dos produtos / serviços?

Que espaço pretende ocupar na mente do usuário / consumidor?

(...)

Como se dará a interação do usuário com o produto / serviço gerado?

Onde se localizará?

Qual a forma de acesso?

(...)

Quais os pontos fortes e pontos fracos dos produtos / serviços?

Quais os pontos fortes e fracos do negócio / projeto?

Como se preparar para minimizar os riscos percebidos?

O mundo dos negócios, dessa forma, deve estar no radar de mapeamentos e articulações do fazer do design. Precisamos estar atentos às dinâmicas dos setores industriais que fazem parte de nossas demandas. A seguir, apresentamos uma sequência de processos de abordagem de problemas²⁸ por meio de quatro perguntas:

O que é?

E se?

O que surpreende?

O que funciona?

²⁸ LIEDTKA & OGILVIE, p. 23.

(...) E associam à estas, dez ferramentas:

1 – Visualização: representações visuais para imaginar possibilidades e dar-lhes vida;

2 - Mapeamento da jornada: avaliação da experiência em curso pelos olhos do cliente;

3 - Análise da cadeia de valores: avaliação da cadeia de valores vigente que embasa o dia a dia do cliente;

4 - Mapeamento mental: geração de *insights* com base em atividades de exploração e usando-as para criar critérios de design

5 – Brainstorming: criação de novas possibilidades e novos modelos alternativos de negócio;

6 - Desenvolvimento de conceitos: conjugação de elementos inovadores numa solução alternativa coerente que pode ser explorada e avaliada;

7 - Testes de premissas: testes de premissas-chave que levarão ao êxito ou ao fracasso de um conceito;

8 - Prototipagem acelerada: processos de expressão de novos conceitos, em formas concretas de exploração, testes e refinamento;

9 - Cocriação com o cliente: envolvimento dos clientes para participarem na criação da solução que mais se adequar às suas necessidades.

10 - Lançamento da aprendizagem: criação de experimentos acessíveis que permitam aos clientes vivenciarem a nova solução por um período mais longo de tempo, para testarem as premissas-chave com dados de mercado.

Processos de articulação com dinâmicas de interação

A inovação é parte integrante e fundamental dos sistemas econômicos. Com o aumento da complexidade desse grande sistema, torna-se fundamental que os atores econômicos tenham uma perspectiva mais abrangente e holística sobre os processos de inovação. A competição global se fundamenta na inovação e está, na articulação entre parceiros, sociedade, *players*, *stakeholders* e clientes.

A capacidade de inovar exige uma estruturação sistêmica para o seu desenvolvimento. Esse processo pressupõe a articulação de competências, habilidades e atividades que, normalmente, estão dispersas na empresa.

Esse esforço de estruturação, então, compreende o fomento de atores alocados no marketing, operações, comunicação, produção, logística, recursos humanos e finanças.

O *design thinking* é uma ferramenta para se colocar em prática a colaboração e a co-criação, permitindo a efetiva participação desses atores de distintas formações e perspectivas.

Na dinâmica global do atual cenário, fica cada vez mais evidente a necessidade da diferenciação como um dos principais fatores competitivos. Nesse cenário a aquisição da informação e os processos de exploração, condução, convergência e tangibilização se caracterizam como essenciais ao sucesso empresarial. A inovação não é uma ação pontual ou o resultado de algumas poucas ações integradas. A inovação é um processo – contínuo, interdisciplinar, dinâmico e flexível – que reúne um conjunto de técnicas e rotinas, integradas e focadas nos objetivos estratégicos da organização.

Os estudos e práticas em torno do tema *design thinking*, abordam o design com essa perspectiva estratégica, ou seja, como este se coloca na articulação dos vários atores e fatores críticos durante os processos de planejamento e de gestão das empresas.

A condução desses processos, orientados pelo intenso diálogo com os objetivos estratégicos de cada organização, se conforma como uma ferramenta poderosa, principalmente, na solução de problemas, nas tomadas de decisão e no desenvolvimento de projetos de inovação.

O design estratégico, como processo sistêmico e transdisciplinar (com base na lógica da IDEO²⁹, o quadro a seguir apresenta uma estrutura de equipe orientada para a multidisciplinaridade), tem a característica de associar múltiplos olhares e intenções associadas a um problema. O projeto de soluções, através de rodadas iterativas – críticos e criativos – de observações, questionamentos, ensaios, análises e protótipos, resulta em formas particulares e únicas de conformar e cenarizar realidades e contextos.

Nesse sentido, trata-se de um processo de construção de uma inteligência ampliada focada na pessoa/usuário, que é trabalhada como forma fundamental de colaboração nessa cognição coletiva, através de processos de gestão do conhecimento, cooperação, sinergia e irradiação.

²⁹ <https://www.ideo.com/>.

<p>Antropóloga(o) Busca entender como uma comunidade interage com produtos, serviços e ambientes.</p>	<p>Experimentador(a) Testa continuamente um novo produto ou serviço, até acertar.</p>
<p>Polinizador(a) Cruza ideias, busca associações e aplica soluções em outros contextos.</p>	<p>Saltador(a) de Obstáculos Tenta alcançar feitos inéditos, mesmo com poucos recursos.</p>
<p>Colaborador(a) Promove estratégias de interação e articulação entre a equipe e demais <i>stakeholders</i>.</p>	<p>Diretor(a) Planeja a produção, elabora ‘cenas’, promove interação e extrai o melhor da equipe.</p>
<p>Arquiteta(o) de Experiências Inventa e projeta novas experiências e sensações para consumidores e usuários.</p>	<p>Cenógrafa(o) Cria o ‘palco’ para que os membros da equipe de criação ‘performem’ da melhor forma.</p>
<p>Cuidador(a) Zela pela satisfação das necessidades e desejos dos consumidores e usuários.</p>	<p>Contador(a) de Histórias Alimenta o imaginário, cria rituais, reforça valores, enquanto fortalece a marca.</p>

As empresas bem-sucedidas, na economia global, são aquelas que percebem as tendências, investem em desenvolvimento e inovam de forma constante. O *design thinking*, por trabalhar nas dimensões racionais, emocionais e sistêmicas, tem o efeito multiplicador semelhante à de uma cultura, uma vez que, as práticas e os códigos – de integração, envolvimento, atitude e interesse – são estabelecidos e fortalecidos ao longo dos processos de trabalho em equipes.

Como visto anteriormente, os processos de imersão se conformam em rodadas de interação, que têm como objetivo o levantamento, registro e mapeamento de **paisagens de significados** e **vocabulários simbólicos** – estruturados como a seguir:

1. Contextualizar / Definir

- qual é o problema ou oportunidade?
- o que o cliente está pedindo?
- o cliente sabe o que está pedindo?
- reestruturar o *briefing*.
- documentar os achados.
- quais as perspectivas do cenário?
- estruturar a equipe de observadores e analistas, por características e competências.

2. Investigar / Pesquisar

- levantar históricos e documentos sobre o mercado / ambiente.
- levantar os perfis e dados dos grupos de usuários.
- quem é o público-alvo?
- quais as características – atributos, comportamentos e interesses do público-alvo?

- qual é o nível de escolaridade?
- quais os estilos de vida típicos e os arquétipos?
- quais são as aspirações e valores?

3. Desenvolver / Idealizar

- o que falta para um melhor entendimento do contexto?
- que tipos de especialistas e/ou pesquisas são necessárias?
- que métodos e ferramentas serão utilizadas para explorar as informações e refinar as ideias?
- criar ponte de diálogo com a demanda.
- agrupar os achados por princípios de solução.
- que tipos de ensaios precisarão ser desenvolvidos?
- *agrupar* os achados em *clusters* temáticos.

4. Ensaiar / Prototipar

- quais os testes, ensaios e experimentos que serão feitos?
- como serão monitorados / registrados?
- quais são os elementos que o protótipo pretende observar?
- caracterizar as funcionalidades experimentadas.

5. Filtrar / Selecionar / Hierarquizar

- filtro de tecnologia.

- filtro financeiro.
- filtro estético.
- filtro sociocultural.
- as escolhas devem responder às demandas levantadas.
- como promover pontos-de-contato entre os princípios de solução e o público-alvo?
- qual a viabilidade e paupabilidade das soluções?
- Promover interações entre a demanda e a equipe.
- hierarquizar o processo de escolha da decisão por parâmetros pré-determinados.
- decidir em consenso, a melhor opção.

6. Implementar / Executar

- promover a logística e infraestrutura de produção.
- acompanhar o desenvolvimento junto com a demanda.
- promover os últimos ensaios e ajustes.
- finalizar e acompanhar a entrega / instalação.

7. Acompanhar / Aprender

- analisar e avaliar o grau de sucesso do que foi entregue.

- documentar, listar e preparar os ajustes e adaptações necessárias para garantir o sucesso pleno.
- manter ativa a ponte de diálogo / *feedback* / prospecção com a demanda.

Capítulo 10

Design e Colaboração

Os Grupos Colaborativos

O arquiteto alemão Walter Gropius foi fundador da Bauhaus – escola que representou um marco histórico no desenvolvimento do design, da arquitetura e da arte conceitual – e diretor do curso de arquitetura da Universidade de Harvard. A Bauhaus estava mirando na construção de um novo tipo de profissional, que pudesse lidar com as questões associadas a construção de uma nova sociedade, mais justa, equilibrada, igualitária e racional.

Defendeu a colaboração interdisciplinar como elemento essencial para o desenvolvimento de projetos complexos, que implicaria na melhoria da qualidade do resultado, devido a uma *gestalt* que afetaria (positiva e construtivamente) os membros da equipe. A *gestalt*, como apontava Gropius, vai considerar e abranger as dimensões perceptivas e psicológicas do mundo de cada indivíduo, como totalidades organizadas e articuladas, que geram configurações específicas e únicas. Quando o conjunto dessas expressões, somadas e compartilhadas, passam a poder atuar em sintonia, o entendimento dos contextos e suas nuances fica muito mais amplo e sofisticado. Na perspectiva dele a sintonia e sincronia do conjunto de esforços dos indivíduos de uma equipe, teria o potencial de elevar o nível do resultado de seu trabalho integrado a um patamar mais alto do que a mera expressão da soma do trabalho dos e indivíduos - o todo é maior que a soma das partes (Gropius, 1943, p.80).

Gropius, assim, acreditava na agregação de competências individuais, em suas distintas nuances, buscando associar e conciliar a 'razão e sensualidade', equilibrar a contribuição do 'trabalho manual com o trabalho intelectual'. A Bauhaus estava preocupada em formar um indivíduo em sua totalidade – que teria a capacidade e a consciência

de associar suas verdades, necessidades e interesses, com as necessidade e interesses de cunho social (Wick, 1989, p.101).

O mesmo Wick (1989) esclarece que Gropius fundamentou estas concepções pedagógicas voltadas para o 'homem total', observando o conhecimento tácito de cada sujeito, ou seja, dando voz e espaço de expressão para o conjunto de vivências pessoais de cada sujeito. em sua forma de observar, apreender e compreender o mundo, que, com uma 'lente subjetiva', uma 'abordagem criativa' e um 'pensamento formal' próprios, teria melhores oportunidades de contribuir para a construção de princípios criativos genéricos – base do processo colaborativo.

Com o apoio da abordagem de Levi (2014) podemos dizer que o trabalho cooperativo, na forma de equipes interativas, promovem a melhoria RELACIONAL das entre os colaboradores, o desenvolvimento de habilidades técnicas e interpessoais, a qualidade de vida no ambiente de desenvolvimento, a satisfação e o desempenho no trabalho, o crescimento da eficácia e da produtividade, além de promover a flexibilidade, resiliência e a autonomia.

O trabalho em equipe, além de fornecer suporte social e incremento qualitativo – na medida em ganha análise crítica e apoio dos demais – incentiva a prática da cooperação e torna os projetos mais interessantes e com maior potencialidade para encarar desafios.

Nesse processo, por facilitar a aprendizagem e o desenvolvimento de novas competências, bem como o compartilhamento de ideias, durante as etapas de colaboração, a COOPERAÇÃO entre os membros, como prática latitudinal, cria um importante e vital *mindset* para nós designers – baseado na observação crítica, na empatia participativa e na colaboração produtiva, que mira, sempre, no aumento da eficácia e da qualidade. Essa prática de troca e interação, uma vez introjetado na postura latitudinal da(o) designer, passa a se tornar prática do dia a dia, o que acrescenta humor, descontração e sinergia às rotinas e protocolos de projeto.

Nos ambientes onde as equipes estão interagindo de forma integrada, verifica-se que este pode ser mais favorável para o desenvolvimento de novas habilidades – técnicas e artísticas –, pois os membros da equipe podem fornecer, de forma orgânica, feedback construtivo, críticas e conselhos sobre como melhorar e ser mais eficaz e produtivo.

O trabalho em equipes virtuais globais, como apontam Baird et al. (2000), apresenta desafios para os ambientes físicos e virtuais que suportam esses grupos geograficamente dispersos em relação à COLABORAÇÃO, COMUNICAÇÃO E COORDENAÇÃO. A distância entre as pessoas, muitas delas com diferentes responsabilidades e atividades dentro da organização do projeto, os membros da equipe precisam se comunicar de forma eficiente apesar dos desafios que surgem ao colaborar em um ambiente de trabalho (geograficamente) distribuído.

Estar preparada(o) para o que acontece com nosso entorno – em suas distintas dimensões, é uma das tarefas fundamentais para quem atua no desenvolvimento de projetos. Tudo muda, o tempo todo e de forma muito rápida.

O estudo das TENDÊNCIAS é o melhor caminho para antecipar ações, minimizar impactos inesperados, otimizar o tempo e se adaptar às mudanças externas – é esse processo que vai suportar suas decisões sobre parar de fazer algo e começar a fazer coisas novas, de outro jeito.

A colaboração é fundamental para observar tendências, que se apresentam na forma de indícios de mudanças. Ter pessoas diferentes, com formações diferentes e distintas visões culturais em

torno de si, são essenciais para a evolução do pensamento crítico, criativo e sistêmico. Os grupos diversos que se preocupam em trabalhar de forma integrada, estão atentos às distintas maneiras como diferentes questões impactam e influenciam o entendimento dos ambientes e contextos.

A evolução contínua desse processo de interação e integração estimulam, não apenas a construções de uma cultura própria (do grupo de projeto), como também ajuda a construir um ambiente de (auto)aprendizagem, baseado nas trocas, desafios e provocações construtivas que o ambiente da diversidade oferece.

No caso do trabalho global, além da diversidade das equipes virtuais globais, cada grupo é fluente em uma língua diferente, possui, portanto, cultura diferente e visões de mundo e objetivos de vida bastante distintos.

Para alcançar o sucesso dos projetos, as equipes de design distribuídas devem lidar com a necessidade primeira de assegurar uma compreensão compartilhada do domínio, dos requisitos, do objeto de trabalho, do próprio processo de design e dos papéis e compromissos dos membros da equipe.

O COMPARTILHAMENTO DA VISÃO DE MUNDO, é tarefa que precisa ser gerenciada de forma permanente, já que precisa de ajustes e adaptações constantes, na busca por uma perspectiva comum. A aproximação de cada *milestone* de projeto, deve ser precedida por rodadas de concordância e consenso sobre as questões mais críticas e significativas.

A conformação de consenso é um processo, que no caso do design distribuído, torna-se mais desafiador, já que sobre o que as fases de avaliação de alternativas envolvem conhecimento e percepção do macroambiente e envolve bases de construção simbólica individuais, muito sensíveis.

Portanto, para se alcançar formas eficazes de integração produtiva, nesses arranjos complexos, deve-se envolver a criação de ambientes colaborativos que facilitem a comunicação, a coordenação e a negociação de significados entre os membros da equipe, bem como a definição clara de papéis e responsabilidades e a busca de um entendimento compartilhado do projeto e dos objetivos da equipe. Sobre estas questões, na perspectiva de Bucciarelli (2002) os membros de uma equipe global de design devem utilizar uma variedade de ferramentas e técnicas para assegurar que a comunicação ocorre de

forma eficiente e que a construção de um vocabulário significativo e simbólico está sendo conformado – incluindo gestos, abordagens, humor, etc. Estes elementos acabam por estruturar as bases para o trabalho mais técnico como esboços, descrições, protótipos, registros e demais formas de visualização.

Vale destacar como fundamental, para que o entendimento comum seja alcançado, que o intercâmbio de significados, como processo, envolva a contação de histórias e o uso extensivo de representações indexicais (em semiótica, em antropologia linguística e em filosofia da linguagem, o fenômeno de um signo apontando para (ou indexando) algum objeto), que implicam e impactam a construção do conhecimento coletivo, no contexto do trabalho colaborativo – estrategicamente, fundamental para os ajustes necessários para adequadas produtos a diferentes culturas.

A tarefa de se estruturar de forma compartilhada, um vocabulário simbólico único, que esteja focado para os domínios e requisitos, do objeto de trabalho e do próprio processo de desenvolvimento de projeto deve estar no *mindset* e nas atitudes de cada membro da equipe – numa visão clara dos intuitos, papéis e compromissos da equipe. Assim, será de grande utilidade o uso de ferramentas e

técnicas de facilitação dos processos de comunicação, a coordenação e a negociação de significados entre os membros da equipe – este trabalho tem como 'pano de fundo' fundamental a criação de ambientes físicos e virtuais que facilitem a colaboração e a busca de um entendimento compartilhado do projeto e dos objetivos da equipe.

Para que a colaboração se efetive, é necessário prática e consciência do grupo, de seus papéis e de sua dinâmica. Um desafio permanente é que as equipes – e eventualmente, cada membro – vão requerer informações diferentes, dependendo do tipo de trabalho que estão fazendo e do estágio de sofisticação de projeto que estão.

O uso de ferramentas inteligentes que colem, transcrevam e traduzam dados referentes às interações entre membros da equipe, pode ser útil para um rápido reconhecimento de status, minimizando ruídos e desconfortos causados pela falta de comunicação.

Ao conhecer as condições e circunstâncias sob as quais as equipes se tornam mais eficazes, as organizações podem aproveitar todos os benefícios que esta configuração de trabalho traz e permanecer competitivas. Saber quais grupos (...) têm preferência pelo trabalho em equipe não só ajuda na construção de

*tais equipes, mas também ajuda a aumentar a satisfação no trabalho, a produtividade e sua eficácia geral*³⁰.

Com o intuito de reunir diretrizes para a gestão do trabalho em grupo, a seguir, algumas sugestões para se selecionar membros de equipe na busca por maior efetividade e produtividade:

- identificar pessoas relevantes (no mercado, no entorno, ou em organizações parceiras) para serem potenciais colaboradora(e)s;
- identificar o grau de comprometimento (da(o) colaborador(a)) com propósitos e objetivos comuns;
- verificar se a pessoa costuma performar com entusiasmo;
- verificar se atua com criatividade, flexibilidade e mente aberta;
- verificar se possui habilidades para interagir e colaborar em equipe;
- certificar-se de que a(o) colaborador(a) consegue enxergar suas competências e deficiências (acertos e erros) e está atenta(o) para evoluir;

³⁰ KHAWAMA, A.; DIDONAB, T.; HERNÁNDEZC, B., 2017, p.279.

- implementar uma cultura de comunicação transparente e construtiva;
- identificar pessoas que busquem entender e se adaptar à missão e a seu papel;
- verificar o grau de assunção de tarefas e responsabilidades que a(o) colaborador(a) consegue gerenciar;
- verificar como a(o) colaborador(a) contribui para a construção de um ambiente produtivo, amigável e inclusivo;
- identificar o potencial de comunicação e de interesse de interação entre os membros;
- identificar a capacidade de buscar novas formas de fazer e novos conhecimentos – de forma colaborativa;
- identificar conjuntos de habilidades técnicas, autonomia e autoaprendizagem.

Os principais desafios para a efetiva prática do trabalho em equipes interprofissionais são a falta de comunicação entre os atores produtivos, a ausência de objetivos comuns, falta do reconhecimento do trabalho – e das competências associadas – dos demais componentes da equipe, a falta de clareza da interdependência das

ações dos atores, dificuldade de espaços de interação colaborativa prática e a falta de uma cultura de atenção centrada no usuário.

A interação entre os agentes e os domínios técnicos específicos na construção social do conhecimento deve ocorrer por meio da reciprocidade da fala, alteridade e reconhecimento intersubjetivo. Isso significa que é necessário haver um diálogo reflexivo e dialógico entre os trabalhadores da equipe interprofissional, os usuários e os demais *stakeholders*. Além disso, é importante que haja uma articulação dos processos de trabalho das diversas áreas constitutivas do trabalho, permitindo a construção de uma concepção de observação crítica, curiosidade planejada, cuidado e atenção com o horizonte demandado nos projetos em curso.

A colaboração interprofissional é uma situação em que profissionais de diferentes áreas tem o intuito de trabalhar juntos para prover melhor produtividade e qualidade em seus projetos. A atenção aos usuários e o reconhecimento de interesses próprios, parece ser uma das chaves para o alcance de objetivos compartilhados com a preservação de algum grau de autonomia.

A colaboração pressupõe o intuito de contribuir na construção de um esforço coletivo e, dessa forma, encapsulando a competição e as relações de poder entre os profissionais.

O Associação em Coletivos Produtivos

Um COLETIVO pode ser definido como um grupo de pessoas motivadas por uma questão comum ou que trabalham juntas para alcançar um objetivo comum. No contexto dos designers, os coletivos podem variar em tamanho de apenas algumas pessoas a muitas milhares de pessoas.

Os membros de um coletivo de designers ou artísticas, geralmente compartilham interesses, valores e objetivos semelhantes em relação à sua prática – ou com base em valores conceituais, políticos, estéticos ou artísticos.

Eles podem trabalhar juntos em projetos colaborativos, exposições conjuntas e outras iniciativas que promovam ou provoquem a produção material e/ou artística de uma sociedade.

É comum que os coletivos enfatizem a inclusão, a diversidade e a igualdade em suas práticas e, nesse sentido, buscam criar um ambiente de apoio mútuo para seus membros.

A lógica de um coletivo, normalmente, prevê a manutenção das práticas independentes, mas também se reúnem para apoiar uns aos outros, técnica, emocional, conceitual e artisticamente - de forma geral, os membros de um coletivo se reúnem em espaços comuns, para discutir ideias e projetos – sejam estes físicos, virtuais ou híbridos.

Alguns coletivos podem ter critérios específicos, como a necessidade de ter uma formação técnica-artística ou uma abordagem particular para uma determinada prática performática. Outros podem ser mais inclusivos e abertos a qualquer pessoa que compartilhe seus valores e objetivos – costuma ser consenso a ideia que os coletivos tendem a ser formados por pessoas que compartilham interesses e objetivos comuns e que se associam com base no desejo de trabalharem juntas para alcançar objetivos.

Estes objetivos variam, dependendo dos interesses e valores compartilhados pelos membros do grupo. Alguns podem ter como objetivo criar e exibir obras colaborativas, outros podem se concentrar em fornecer um ambiente de apoio mútuo para seus membros, outros, ainda, podem estar envolvidos em ativismo social – se utilizam, assim, da produção de artefatos conceituais – arte, design e cultura –

como uma forma de abordar questões políticas, sociais, filosóficas, estéticas, formais ou comportamentais.

Os objetivos de um coletivo de design são determinados pelos interesses e valores compartilhados pelos membros do grupo e podem oferecer várias vantagens para seus membros, como apoio emocional e prático – ajudando uns aos outros a superar desafios e obstáculos na prática produtiva. Além disso, os membros de um coletivo podem compartilhar recursos, como materiais técnicos e artísticos, espaço de estúdio e equipamentos, o que pode ajudar a reduzir os custos e aumentar a eficiência.

Oferecem, assim, a ampliação de oportunidades para colaboração e trabalho em equipe, permitindo que os membros criem obras de arte colaborativas e experimentem novas abordagens para a prática artística. E, para além disso tudo, os coletivos podem ajudar a aumentar a visibilidade dos membros, abrindo novas frentes para exposições conjuntas e outras atividades de divulgação.

Mesmo não sendo um objetivo formal, uma das questões relevantes que surgem dos ambientes coletivizados é a construção de códigos locais, que podem representar a (con)formação de um vocabulário compartilhado de resistência, intervenção e autonomia – fortalecendo

o papel crítico na produção da cadeia produtiva da arte e da produção material (e imaterial) da cultura.

Esta facilitação da produção do comum e sua publicização, vão auxiliar a troca de conhecimentos, técnicas, estratégias e táticas de resistência e autonomia com outros atores em tempo real, na prática produtiva, aumentando, assim, (potencialmente) o alcance de expressões artísticas, tecnológicas, poéticas e afetivas para o relacionamento com outras subjetividades e grupos.

Essas construções e expressões, como visto, refletem uma visão de mundo compartilhada, o que permitiria a realização (intangível e informal) de um mapeamento (cartografia) compartilhado, legítimo e único, do ambiente urbano, do poder, das alianças historicamente estabelecidas e das práticas produtivas, artísticas e culturais.

A formação e adesão dos coletivos desse tipo, costumam se dar de forma orgânica, onde cada um tem seus próprios processos de atração e filtro. De forma geral, é o entendimento e uma visão de mundo similar, que viabiliza o match. E, de forma complementar, os objetivos específicos de cada grupo – afinidade com propostas do coletivo, comprometimento com as atividades e projetos do grupo e

habilidades técnicas/artísticas específicas que corroborem (potencialmente) com as atividades por vir.

Ao se territorializarem em comunidades específicas, os coletivos (re)significam tanto as práticas tradicionais quanto as novas possibilidades ofertadas pelas tecnologias, ampliando o campo de atuação profissional do designer. Os coletivos, na medida em que apostam na (ampliação) interação dialógica, podem atuar de forma efetiva no ativismo social, da mesma forma que no ativismo ideológico-político.

No âmbito sociopolítico é obvio que as sociedades necessitam de uma série de revisões e (re)construções. Um breve olhar sobre todas as áreas urbanas, fica claro que a cidade precisa de novas formas de planejar, conceber e gerir os espaços públicos, os equipamentos urbanos e as estruturas de acesso - mobilidade.

Os coletivos podem vir a ser a forma seminal de lançamento de novos conceitos de utilização da cidade, por meio de projetos de intervenção nas áreas do empreendedorismo e da sustentabilidade. Ao passo que se situam nas fronteiras entre o institucional e o informal, tornam-se atores, potencialmente fundamentais para promoverem os

necessários diálogos intercultural, observando a diversidade e a inclusão social.

Capítulo 11

O Design e as Mudanças Institucionais

Como descrito, precisamos das INSTITUIÇÕES posto que elas são essenciais para garantir a ordem social, resolver problemas de escopo amplo e variado, promover o bem-estar social, auxiliando a construção de sociedades equitativas. Sem instituições, as interações sociais seriam caóticas e imprevisíveis, e não haveria um quadro regulatório para garantir a justiça e a igualdade.

Essa estabilidade social e política, viabilizada pela existência das instituições, é também essencial para o desenvolvimento econômico, criando um ambiente propício para o crescimento, investimento, inovação e criação de empregos.

As instituições, no entanto, podem se encontrar disfuncionais, atuando de forma inadequada e/ou enfrentando novos requisitos impostos pelo contexto em que operam. Segundo Dobрева (2017, p.159-160), parece haver uma relação entre o desempenho macroeconômico positivo e as mudanças institucionais - a melhoria da qualidade institucional e o isomorfismo organizacional dentro dos países estariam associados com uma maior abertura comercial e a promoção da inovação.

Instituições e Convenções

Uma instituição é uma construção formada com o objetivo de facilitar as interações e (inter)relações sociais, de forma a estabelecer normas e/ou regras referentes às formas de um indivíduo se comportar para o bom funcionamento da coletividade.

As instituições, formais e informais, são estruturas desenvolvidas para suportar a colaboração, a cooperação, o convívio e a coexistência entre indivíduos e indivíduos, entre indivíduos e organizações e entre organizações e organizações. São estruturas que podem ter formas e características variáveis, no entanto, costumam realizar funções específicas, ou sejam, existem para alcançar um fim determinado.

Estas estruturas podem ser de caráter:

- Financeiro, como bancos, cooperativas de crédito e outros serviços relacionados com transações financeiras;
- Educacional, como escolas, universidades e outros serviços dedicados à educação e à pesquisa;
- Social, como organizações sem fins lucrativos, instituições de caridade, agências que lidam com iniciativas sociais, organismos de assistência social, saúde e habitação;
- Governamental, como agências e departamentos de justiça, de segurança, de saúde pública e de meio ambiente;
- Religioso, como igrejas, mesquitas, terreiros, sinagogas e demais locais que desempenham este tipo de papel na comunidade;
- Cultural, como museus, bibliotecas, galerias de arte e outras organizações dedicadas à preservação e promoção da cultura;
- Jurídico, como tribunais, escritórios de patentes e outros componentes do sistema legal que lidam com questões legais;

Como visto, anteriormente, as instituições podem variar de forma, estrutura, função, tamanho e relevância - são, portanto, organismos

conformados sob abordagens interdisciplinares. Algumas foram se consolidando, de forma orgânica, com o passar do tempo histórico e outras foram criadas de forma pragmática, para dar conta de algum *gap* na construção comunitária.

As instituições podem ser formais, como leis e regulamentações, ou informais, como normas culturais e tradições. Em ambos os casos, desempenham papéis essenciais na estruturação das sociedades, fornecendo incentivos, influenciando as escolhas individuais, impondo restrições ao comportamento individual, moldando as interações coletivas (sociais), normalizando as práticas econômicas e influenciando a dinâmica da sociedade ao longo do tempo.

istoricamente, a família é uma das instituições mais antigas e fundamentais na história das civilizações. Da mesma forma, as instituições religiosas desempenharam uma função significativa na organização das sociedades, na estrutura moral e na transmissão de valores culturais. Estas duas, de forma integrada, desempenharam um papel fundamental na socialização, na transmissão de tradições, na organização da vida cotidiana e na formação das estruturas sociais. O desenvolvimento dos demais sistemas institucionais, militares, legais, jurídicos, políticos, educacionais, econômicos, artísticos e

culturais, são decorrentes daquelas duas primeiras estruturas institucionais.

Modernidade e as Instituições

A evolução das instituições se deu em paralelo ao processo de desenvolvimento da modernidade. A modernidade se refere a um período de desenvolvimento civilizatório que segue a partir do fim do Renascimento (séculos XIV-XVI). Na observação da história, as datas são sempre aproximadas e os fenômenos característicos, fatos e evidências, podem variar em diferentes áreas do mundo. No entanto, pode-se afirmar que o período do Iluminismo é um marco essencial na história da modernidade, marcando os processos de sistematização da ciência e toda a transformação paradigmática que se deu a partir daí.

O Renascimento, período de renovação cultural, artística e intelectual que emergiu na Europa, resgatou o interesse nas antigas tradições gregas e romanas. A partir deste período de transformação intensa, alguns eventos se fizeram marcantes como a Reforma Protestante (início do século XVI), que contestou e reformou aspectos da doutrina e da estrutura da Igreja Católica, levando à fragmentação do cristianismo ocidental; as grandes explorações marítimas e

'descobrimientos' geográficos, promoveram o contato entre o Velho Mundo e o Novo Mundo (séculos XV-XVIII); a Sistematização Científica (séculos XVI-XVII), onde figuras como Copérnico, Galileu, Kepler e Newton transformaram as concepções tradicionais do cosmos e desenvolvendo métodos científicos mais sistemáticos; o Iluminismo (séculos XVII-XVIII) marcou o movimento intelectual orientado para a razão, a ciência e a crítica das instituições tradicionais, forjaram mudanças sociais e políticas; a ascensão do capitalismo (séculos XV-XVIII) como sistema econômico predominante, marca o crescimento do comércio e, em sua evolução, a Revolução Industrial.

A modernidade se refere, então, a um conjunto de mudanças históricas, sociais, culturais e econômicas, associadas ao aumento da importância da razão e do pensamento lógico, à ênfase na educação formal e no desenvolvimento de sistemas de governo baseados em princípios racionais (Rodrigues & Kamita, 2018).

Nesse processo, ocorre um aumento na valorização do indivíduo, de suas capacidades e pelo (gradual) declínio da influência das instituições religiosas na vida pública e uma separação mais clara entre assuntos religiosos e seculares. Ocorre um crescimento do

tamanho das cidades, com as pessoas migrando para áreas urbanas em busca de trabalho nas indústrias crescentes, transformando a produção e a vida cotidiana.

Os avanços tecnológicos e as transformações nas estruturas sociais tradicionais, nas relações de trabalho e nas estruturas familiares fizeram a base para uma revolução silenciosa, influenciando o curso futuro da sociedade.

A modernidade se consolida como paradigma, com base no conjunto de instituições que proporcionariam e viabilizariam as operações relacionais dos indivíduos e das organizações, em suas dimensões sociais, culturais, políticas e econômicas. Orientam e moldam, dessa forma, o comportamento dos indivíduos e as regras das articulações em uma sociedade:

- estabelecendo ordem na sociedade;
- coordenando as atividades dos indivíduos;
- prevenindo situações caóticas;
- promovendo a estabilidade;
- regulando o comportamento dos indivíduos;

- definindo o que é aceitável e inaceitável;
- reduzindo a incerteza;
- possibilitando a criação de expectativas comuns;
- preservando a identidade cultural de uma coletividade;
- transmitindo e mantendo tradições, valores e conhecimentos de geração em geração;
- afetando a produção, a distribuição e o consumo de bens e serviços.
- garantindo a justiça e a equidade na sociedade;
- resolvendo disputas e punindo comportamentos prejudiciais;
- protegendo os direitos individuais;
- contribuindo para o desenvolvimento intelectual e cultural da sociedade;
- organizando a vida política de uma sociedade;
- estabelecendo estruturas de liderança, tomada de decisões e representação política;
- desempenhando um papel no desenvolvimento econômico, social

e humano;

- criando condições propícias para o crescimento e para a melhoria das condições de vida;
- criando condições e regulações para que os bancos, as corporações e os sistemas financeiros desempenhem seus papéis na atividade econômica;
- fortalecendo as instituições científicas e educacionais - universidades e institutos de pesquisa;
- criando condições para disseminar o conhecimento na sociedade;
- possibilitando a promoção do bem-estar social, por meio da oferta de saúde, educação e segurança social;

Bauman explorou as transformações sociais, culturais e políticas ocorridas na sociedade contemporânea, pós-moderna, destacando a fluidez e a volatilidade das instituições nesse contexto.

Ao qualificá-las como 'modernidade líquida' e mergulhar nas entranhas do processo de desconstrução das instituições e estruturas sociais, destaca as características efêmeras e instáveis destas, se ou quando comparadas com as épocas anteriores.

O termo DESCONSTRUÇÃO, típico dos textos críticos pós-modernos, é associado ao filósofo Jacques Derrida (1973), que introduziu o conceito em meados do século XX. O termo, se caracteriza por não possuir um significado único e definitivo – típico da pós-modernidade. Passa a ideia de uma abordagem crítica e questionadora das estruturas e pressupostos subjacentes a um texto, discurso ou sistema de pensamento.

A desconstrução envolve analisar as contradições, dualidades e hierarquias presentes nas obras literárias, filosóficas ou culturais, expondo as ambiguidades e multiplicidade de significados.

A mesma lógica pode ser aplicada para contextos e paradigmas, onde objetivo não é chegar a uma conclusão definitiva e fechada, mas sim destacar a complexidade inerente à linguagem, ao pensamento, às estruturas e normas presentes na sociedade.

Como visto, as instituições tradicionais que forneciam estabilidade e segurança estão se desintegrando, o que resulta em uma sensação de fragilidade e incerteza nas vidas individuais. Como o surgimento de formas de trabalho temporário, contratos flexíveis e a diminuição da segurança no emprego, que acabaram por impactar todas as instituições tradicionais do mundo do trabalho e as transformações

nos relacionamentos interpessoais. As novas formas de construção de identidades, nesse ambiente em constante mudança, altera as interações e os comportamentos sociais e institucionais na era contemporânea.

Hoje, como em Bauman (2001, p.15), *os padrões e configurações não são mais 'dados', e menos ainda 'autoevidentes'; eles são muitos, chocando-se entre si e contradizendo-se em seus comandos conflitantes, de tal forma que todos e cada um foram desprovidos de boa parte de seus poderes.*

Vida Leve?

Para Lipovetsky (2016, p.127-128) *um novo cosmo de leveza está sendo construído, e seu impacto sobre o modo de vida é considerável. Na época do nomadismo digital, a leveza conquista os gestos cotidianos: ela não é mais apenas sinônimo de objetos menos pesados, mas o advento de um universo humano social feito de facilidade, de mobilidade e de conectividade generalizada. A leveza hipermoderna significa a possibilidade de cada um estar simultaneamente em vários lugares, de intervir à distância qualquer que seja o lugar onde se encontra, de ter acesso a uma infinidade de conhecimentos, a tudo e em toda parte, sem restrições de tempo e de localização: à medida que triunfa a navegação virtual, o nômade conectado impõe-se como uma figura influente da leveza hipermoderna.*

A sensação de agilidade, velocidade e hiperconectividade contribuem com esse sentimento que Lipovetsky chamou (provocativamente) de leveza. A sensação é estimulada e alardeada como fato, pelas grandes empresas de tecnologia da informação e comunicação – Meta, Microsoft, Amazon, Alphabet (Google) e Apple – que buscam estabelecer que a vida deixou de ser física/material e passou a ser virtual/imaterial.

O mundo, as (inter)relações, o trabalho, o lazer, a saúde, a educação..., enfim, todas as atividades humanas parecem estar, agora, transferidas e estabelecidas no mundo virtual, nessa sociedade mais leve, descontraída e divertida – esta é a grande mensagem que a propaganda corporativa precisa vender.

Por outro lado, a civilização do leve significa tudo, menos viver de forma leve. Pois ainda que as normas sociais vejam seu peso diminuir, a vida parece mais pesada. Desemprego, precariedade, casamentos instáveis, agenda sobrecarregada, riscos sanitários – e podemos nos perguntar o que, atualmente, não alimenta o sentimento de peso da vida. Por todo lado se multiplicam sinais de desamparo, das novas faces do “mal-estar na civilização”. Em razão das ameaças ao emprego e das informações médicas e de saúde, a vida adquire uma nova gravidade. Mesmo com a proliferação de

*soluções mais leves, os mecanismos do mercado e a dinâmica de individualização continuam produzindo inúmeros prejuízos*³¹.

O mundo do trabalho está profundamente ancorado em estruturas institucionais que moldam e regulam as relações entre empregadores, trabalhadores e o ambiente de trabalho. Essas estruturas, agora, em transformação, estabelecem os direitos e responsabilidades tanto dos empregadores quanto dos trabalhadores, abrangendo áreas como salários, jornada de trabalho, segurança no trabalho e condições de emprego – são os contratos que especificam as condições de emprego, como salário, benefícios, deveres e responsabilidades.

Nesse cenário de transformação, os sindicatos, que tradicionalmente desempenharam um papel importante no mundo do trabalho ao representar coletivamente os interesses dos trabalhadores, também está em processo de desconstrução, perdendo poder de influência e representatividade. A negociação coletiva entre sindicatos e empregadores, não tem contribuído com o vigor de antes, para a determinação de condições de trabalho, salários e benefícios. Da mesma forma, as questões associadas à seguridade social e benefícios,

³¹ Lipovetsky, 2016, p.25.

como planos de saúde, aposentadoria e licença remunerada, que têm impacto direto nas relações de trabalho, tem perdido espaço nas mesas de negociação.

Essas estruturas institucionais impactam de forma profunda nas experiências individuais e coletivas no mundo do trabalho. Quando alteradas – como neste contexto – causam instabilidade, ansiedade e insegurança. As mudanças nas estruturas causam remodelagens nas dinâmicas de emprego, na garantia de direitos e proteções, e na construção dos ambientes de trabalho, que não reflete mais os valores sociais e econômicos ora predominantes na sociedade.

Dessa forma, os indivíduos, com menor apoio institucional, se veem na obrigação do desempenho. Como posto por an (2015) as instituições não precisam mais impor disciplina externamente, pois os indivíduos internalizam a pressão para se destacar e ter sucesso.

Assim, mesmo em situações de insegurança, de flexibilização e da precarização do emprego, os indivíduos, suportados e impulsionados pela tecnologia e pelas redes sociais, leva à competição intensa e a lógica do mercado permeiam várias esferas da sociedade, incluindo a educação e a saúde.

É um mundo cotidiano dominado pelos signos do divertimento e pela negação do trágico organizado pelo capitalismo de sedução. Não se trata mais de elevar as almas, de inculcar valores superiores, de formar um cidadão exemplar: apenas de divertir para vender mais. Não é mais uma cultura do sentido e do dever, mas da evasão, do lazer, do direito à despreocupação. A leveza dos signos e do sentido absorveu a esfera da vida cotidiana³².

Os consumidores que ora frequentavam compartilhavam espaços físicos de lazer e consumo, como salas de concerto ou exposições, pontos turísticos, áreas de esportes, shopping *centers* e cafés, onde ‘esbarravam’ em outras pessoas e eram estimuladas a entender e estabelecer construções sociais, passam a (co)existir nesse mundo ‘mais leve’, com precária interação social real.

Os lugares virtuais, encorajam a ação e não a interação. Ao compartilhar o espaço não-mais-físico com outros que realizam atividade similar, busca-se dar a mesma importância à interação *online*, busca-se (com o apoio intenso e permanente das *BigTechs*) estabelecer como norma, esse mundo não-mais-material.

³² Lipovetsky, 2016, p.42.

Indústria 4.0 e Desconstrução Institucional

O processo de desconstrução institucional se refere à mudança, rejeição e/ou desmantelamento de estruturas e normas institucionais estabelecidas.

Esse fenômeno se verifica nas estruturas institucionais tradicionais, como contratos de trabalho padronizados, com a flexibilização do emprego. Isso pode resultar em formas de trabalho mais precárias, contratos temporários, freelancers e maior insegurança no emprego.

O surgimento das novas formas de organização do trabalho – com colaborações intermitentes e contratos independentes – impactarão a negociação coletiva e a representação sindical.

O uso generalizado da automação inteligente vai transformar radicalmente a natureza do trabalho, eliminando funções e criando demandas por novas competências que atuarão, em grande parte, no modelo do trabalho remoto, horários flexíveis e práticas mais participativas. Estas transformações ocasionarão mudanças drásticas nos processos da formação profissional, que precisarão se adaptar para conseguir fornecer habilidades relevantes.

À medida que as estruturas institucionais tradicionais são

questionadas, será necessário repensar modelos de seguro de saúde, previdência e benefícios sociais. Nesse caminho (evolutivo) de alteração paradigmática, será crucial criar novas formas estruturais capazes garantir justiça, equidade e dignidade no mundo do trabalho.

A automação e a inteligência artificial, quando aplicadas à produção, têm o potencial de alterar significativamente o cenário do emprego.

De Masi (2019; 2021), uma nova estrutura (global) institucional que poderia ser considerada é a implementação de uma Renda Básica Universal (RBU). Essa abordagem garantiria um nível básico de sustento para todos os cidadãos, independentemente do emprego.

Com a perspectiva de uma grande massa de desempregados (principalmente nos países com populações com baixa qualificação, como o Brasil), por conta da substituição do trabalho humano pela máquina, a lógica da RBU permitiria que as pessoas explorassem oportunidades de aprendizado, empreendedorismo e atividades criativas, aliviando a pressão sobre empregos tradicionais.

Para De Masi (2019) uma mudança nas estruturas institucionais poderia envolver a redução da jornada de trabalho padrão, o que permitiria uma distribuição mais equitativa do trabalho disponível,

criando mais oportunidades para diferentes pessoas participarem da força de trabalho. Para tanto, seria necessária, um conjunto de Parcerias Público-Privadas (PPPs), busca colaborações entre setores público e privado, para criar oportunidades de trabalho em setores emergentes, como energias renováveis, sustentabilidade, cuidados com a saúde e serviços sociais. Essas parcerias poderiam ser fundamentais para impulsionar a criação de empregos significativos.

Abordagens institucionais que promovem a igualdade de oportunidades e a inclusão podem ajudar a reduzir disparidades sociais, garantindo que os benefícios da automação sejam distribuídos de maneira mais equitativa. A colaboração entre governos, empresas, instituições educacionais e a sociedade civil é essencial para criar estruturas institucionais que respondam aos desafios do desemprego na era da automação, ao mesmo tempo em que promovem o bem-estar e o desenvolvimento humano.

As instituições moldam as estruturas econômicas e influenciam a trajetória de desenvolvimento de diferentes sociedades – os incentivos enfrentados pelos indivíduos, pelas organizações e a mudança institucional são fatores cruciais para explicar o desenvolvimento econômico ao longo do tempo.

Os trabalhos de North³³ (1981-1990) sobre o papel das instituições no crescimento econômico examinam como as instituições afetaram o desenvolvimento econômico em diferentes épocas e regiões, estabelecendo as bases para suas futuras contribuições ao campo – suas ideias foram fundamentais para a ascensão da chamada 'nova economia institucional', que enfatiza o papel central das instituições na análise econômica.

Fontes de Informação, Design e Inovação

O design é desenvolvido por profissionais com repertório atualizado, capacidade de observação e habilidade para transformar conceitos em elementos formais. Para tanto, estes profissionais devem utilizar uma ampla gama de fontes de informações, como dados científicos e tecnológicos, informações econômicas, legais, de pessoal e de relações públicas.

A gestão do design pressupõe a adoção de um sistema de informação capaz de adquirir, coletar e integrar tanto informações internas quanto externas e as transformar conforme a necessidade do contexto.

³³ O Prêmio Nobel de Economia de 1993, concedido a North, reconheceu o impacto significativo desse campo.

Dependendo de suas operações e objetivos, os diferentes setores industriais terão diferentes necessidades de informação - para obter *insights*, fornecer inspiração, conhecimento sobre as últimas tendências e avanços nos diferentes setores.

Na busca por inovação, cada setor industrial, segundo Freeman (1982); Malerba & Orsenigo (1995); Galunic & Rodan (1998); Narula &agedoorn (1999); Ding & Eliashberg (2002); Thornhill (2006); Birkinshaw, Bessant & Delbridge (2007); Fabrizio (2009); Zhao (2009); e Zeng, Xie & Tam (2010), vai necessitar informações específicas, como:

- informações científicas;
- novidades tecnológicas para fundamentar o desenvolvimento de novos produtos e processos;
- dados sobre patentes;
- inovações setoriais recentes;
- informações econômicas;
- preços de materiais;
- estudos de mercado;
- clima econômico;
- informações sobre taxas, seguros e fontes de financiamento;

- informações legais;
- orientações regulatórias relevantes para conformidade e operações comerciais;
- dados sobre legislação tributária;
- regulamentações específicas do setor;
- informações sobre práticas de gestão de pessoal;
- relações trabalhistas;
- recrutamento;
- dados sobre políticas industriais;
- requisitos de bem-estar para os funcionários;
- informações sobre o mercado;
- a percepção da indústria de seus produtos pela comunidade local e regional;
- dados sobre responsabilidades da organização em relação à comunidade e associações setoriais; entre outros.

As fontes de informação potencialmente estratégicas para diferentes tipos de indústrias podem variar, como em Bhattacharyy (1979), dependendo das necessidades específicas de cada setor, como:

- publicações científicas;
- artigos técnicos;

- revistas especializadas;
- conferências;
- patentes;
- registros de propriedade intelectual;
- redes de pesquisa e desenvolvimento (P&D);
- universidades;
- relatórios de mercado e análises financeiras;
- dados de agências reguladoras e governamentais;
- informações de bancos e outras instituições financeiras;
- regulamentos governamentais e legislação;
- dados de agências reguladoras e governamentais; informações de associações comerciais e grupos de defesa do consumidor;
- publicações especializadas em gestão de pessoal e recursos humanos;
- dados de associações comerciais e setoriais;
- pesquisas de mercado e opinião pública;

- dados de mídias sociais;
- análises de tendências;
- informações de agências de relações públicas e comunicação.

Capítulo 12

Designers – Changemakers

As redes de clientes hoje, segundo Rogers (2012), trabalham sob uma lógica que se articula entre cinco formas de comportamento/ação que serão responsáveis pelo impulsionamento e adoção de novas experiências digitais: acessar, engajar-se, customizar (personalizar), conectar-se e colaborar.

Para o planejamento do marketing digital é essencial para alcançar objetivos específicos, aumentar a visibilidade *online* e envolver o

público-alvo – as premissas e requisitos podem variar com base nas metas e nas características do negócio.

O trabalho do marketing, seja tradicional ou digital, envolve o entendimento do público-alvo, incluindo o a demografia, o comportamento online, as preferências e os desafios. Hoje, com as possibilidades de integração de dados em tempo real, as estratégias de marketing passam a ser personalizadas para atender às necessidades específicas do público.

O mapeamento do público e sua segmentação atende ao intuito de melhor projetar os esforços de conformação e efetivação dos produtos e serviços, no entanto, a atuação na competição por espaço no mercado necessita de informações consistentes sobre concorrência, para identificar oportunidades e diferenciar a marca – compreender as táticas e estratégias que funcionam para os concorrentes ajuda a direcionar esforços e orientar o planejamento.

Para estar próxima de seu público, a empresa precisa, cada vez mais, ter o entendimento de como se estrutura a noção de valor para o cliente. O designer é este elemento capaz de construir as pontes de articulação entre distintos entes e de conexão semântica e simbólica com usuários e clientes. Para Rogers (2018) é fundamental conhecer a

psicologia, os comportamentos e os impactos que as iniciativas e atitudes negociais da empresa causam nos clientes. Para tanto, é necessário ter uma relação cada vez mais estreita com o público, o que exige um esforço permanente de escuta, monitoramento, mapeamento e segmentação dinâmica. Esses esforços viabilizam a possibilidade de se tratar de diferentes clientes – com diferentes valores e expectativas – de forma distinta, aumentando a relevância potencial percebida e a eficácia dos resultados. Essas ações articuladas só se efetivam com o apoio intensivo dos sistemas de dados, relacionando o posicionamento dos grupos de clientes/usuários com os dados da população mais ampla – mercado *global*³⁴.

A Sociedade 5.0³⁵ – conceito desenvolvido no Japão pelo Keidanren (Japan Business Federation) – representa uma visão de sociedade futura, buscando integrar avanços tecnológicos, como a inteligência

³⁴ O termo explora lógica de agir localmente para melhor (potencialmente) alcançar o mercado global. O desafio do mundo global nos leva a esta condição de dupla orientação – a perspectiva local, com suas especificidades e dimensão global, onde se busca o inusitado e a diferenciação, em um mercado mais de massa.

³⁵ <https://www.unesco.org/en/articles/japan-pushing-ahead-society-50-overcome-chronic-social-challenges>.

artificial (IA), a Internet das Coisas (IoT) e a automação inteligente, para enfrentar desafios sociais e promover a qualidade de vida.

Visa, como em Unesco (2019), integrar de forma mais abrangente e inteligente a tecnologia na vida cotidiana das pessoas, incluindo a utilização de tecnologias para resolver desafios sociais, como envelhecimento da população, sustentabilidade ambiental, escassez de recursos, entre outros.

Dessa forma, busca promover a transformação digital em todos os setores, incluindo indústria, saúde, educação e governo. Isso envolve a adoção de tecnologias avançadas para melhorar a eficiência e a competitividade. A abordagem 5.0 é uma visão holística que procura otimizar o equilíbrio entre avanços tecnológicos e considerações sociais.

No contexto do design, ela representa um conjunto de diretrizes norteadoras de respostas aos desafios demográficos, políticos, econômicos e ambientais, conformando-se em uma abordagem integrada e orientada para o benefício de uma sociedade mais bem organizada.

As **COMPETÊNCIAS** de observar, perceber, registrar, refletir e passar a conhecer o comportamento dos ambientes, dos clientes, dos *stakeholders* e dos setores produtivos são os grandes ativos que os designers têm para preservar sua posição de relevância no mercado de trabalho – e na sociedade. As demais competências de transformar, sintetizar, conceituar, experimentar e conformar passam, cada vez mais, a se desenvolver e efetivar com o apoio das tecnologias da comunicação e informação.

De forma geral, este perfil se ajusta com aqueles indivíduos que se destacam por sua capacidade e vontade de solucionar problemas, intervir para resolver, ajustar para melhorar, ou seja, no ‘final das contas’, provocar mudanças significativas nas comunidades, organizações e na sociedade em geral. São profissionais que não apenas reconhecem a necessidade de mudança, mas também tomam medidas proativas para impulsionar e liderar essas transformações.

Assim, os **CHANGEMAKERS**, buscam abordagens inovadoras para resolver problemas e enfrentar desafios, com base na capacidade de compreender as necessidades e preocupações dos outros, demonstrando empatia em suas ações e decisões.

Os designers, na medida em que estão atentos aos ambientes de entorno, observando tendências nas diversas dimensões da vida, passam a desenvolver uma visão mais clara e (por vezes até inspiradora) do futuro que desejam criar, impulsionando suas ações para alcançar essa visão. Como esta lógica de transformação só pode ser viabilizada com a participação de outros profissionais, valorizam a colaboração e trabalham efetivamente com outros para alcançar objetivos comuns.

Os designers – *changemakers* – podem (e devem, para manter uma visão holística, abrangente e crítica) atuar em diversas áreas, além do mundo corporativo e industrial, como empreendedorismo social, ativismo, liderança corporativa responsável, inovação social, entre outros – desempenhando um papel fundamental na promoção de um impacto positivo e na construção de um mundo mais sustentável e inclusivo.

Quando nós designers nos deparamos com um desafio, buscamos por indícios, para podermos criar modelos mentais paramétricos – que serão modificados e adaptados para explorar diferentes alternativas de projeto. A etimologia de INDÍCIOS, tem origem no latim *indicium*, que se refere à: ‘informações que se revelam’, ‘sinais de presença’. No

caso da palavra PARÂMETRO, a origem vem do grego *para* que significa 'ao lado' ou 'lateral' e *metron* que se refere à 'medida'. A palavra, então, pode ser descrita como uma característica que pode ser usada para se estabelecer comparações relacionais.

Nosso processo de trabalho é um caminho de busca permanente por informações – na maior parte das vezes escondidas – para, a partir daí, explorar o 'espaço' de projeto, encontrar soluções que atendam aos objetivos (multidisciplinares) e às restrições dadas, criar relações conceituais e estabelecer lógicas estéticas.

Assim, de forma sistematizada, quanto mais complexo for o desafio, mais a(o)s designers precisarão realizar análises detalhadas com base em várias disciplinas, a fim de avaliar o potencial desempenho do projeto em relação a diferentes critérios. Isto significa que DESIGNERS NUNCA TRABALHAM SOZINHOS.

A abordagem orientada para essa lógica multidisciplinar é baseada em algumas premissas facilitadoras dos processos de tomada de decisão, como a decomposição do problema de projeto em subproblemas menores, o estabelecimento de inter-relações entre os distintos componentes do problema, a utilização de possíveis

caminhos de otimização e análises multidisciplinares para explorar os domínios de design (Díaz et al., 2017).

As inter-relações entre as diferentes disciplinas, permitem a avaliação do impacto de decisões de design em várias áreas, como desempenho funcional, estrutural, comunicacional, eficiência energética e viabilidade econômica. A abordagem holística considera múltiplos objetivos e restrições de diferentes disciplinas, buscando, assim, encontrar soluções que atendam de forma equilibrada a diversos critérios. A tomada de decisão informada, permitindo que a(o)s designers (projetistas) considerem de forma abrangente as implicações de suas escolhas de design em todas as disciplinas envolvidas.

O *World City Report 2022*, relatório da ONU-Habitat, aponta que população mundial será de, aproximadamente, 70% urbana até 2050. Esta situação já é fato em várias das grandes capitais brasileiras. Segundo o IBGE, atualmente mais de 80% da população no país vivem nas áreas urbanas. A região Sudeste tem 84,8 milhões de habitantes, o que representa 41,8% da população do país – São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro concentram 39,9% da população brasileira.

Isso representa um enorme desafio tanto para os governos quanto para as sociedades.

O convívio, o atendimento à população, o acesso a facilidades, a mobilidade, a moradia, a sanidade, o enfrentamento a crises, enfim, esta realidade exige a atenção de todos, mas, principalmente, daqueles profissionais que podem, de fato, contribuir para a transformação física e atitudinal – além de urbanistas, sanitaristas, engenheiros, arquitetos, geógrafos, nós designers.

A lógica do DESIGN PARA TERRITÓRIOS, como posto por Parente & Villari (2010, p.2) pode ser uma abordagem eficaz para introduzir inovação em nível local, por meio de uma abordagem estratégica e de serviços.

O design de território refere-se, então, a uma abordagem integrada e estratégica para a concepção e organização de espaços geográficos ou territoriais, visando melhorar a qualidade de vida, promover o desenvolvimento sustentável e criar ambientes mais funcionais e esteticamente confortáveis. Envolve a aplicação de princípios de design, planejamento urbano, arquitetura e diversas outras áreas para otimizar o uso do espaço em uma escala mais ampla, geralmente envolvendo cidades, regiões ou territórios – Jane Jacobs (2011)

ênfatiza a importância da diversidade, da vitalidade das comunidades locais e da participação comunitária nesses processos de interação e construção social.

O design de território, frequentemente, abrange o planejamento urbano, considera a gestão eficiente de recursos, a redução do impacto ambiental e a promoção da resiliência urbana e aborda questões de mobilidade, incluindo transporte público, infraestrutura viária, ciclovias e acessibilidade para pedestres. Assim, considera a inclusão social, na medida em que promove o acesso equitativo a serviços, espaços públicos e oportunidades para todos os membros da comunidade, valorizando a preservação da identidade cultural e histórica de uma área, incorporando elementos que refletem a herança local.

A efetivação da abordagem por e para territórios, se dá de forma similar aos processos de desenvolvimento de projeto: envolve a criação de redes e conexões entre pessoas, empresas e instituições para garantir a realização efetiva de uma base transformadora. A construção e comunicação de caminhos potenciais de desenvolvimento, ou seja, as direções do projeto ou decisões de design, são importantes para a interação com territórios.

O design também pode ser usado para criar serviços, atividades e elementos físicos que contribuem para a valorização de um lugar - seja um condomínio ou um bairro. A perspectiva do design de serviços envolve uma atenção à interação de lugares, artefatos e pessoas, bem como à sua dimensão estética relativa.

O design para o território pode ser descrito como uma ação de projeto capaz de ativar, promover, organizar e processar artefatos de design que têm uma relação próxima com o ambiente local, criando benefícios econômicos e sociais tanto para indivíduos quanto para comunidades.

Tanto a abordagem do design de serviços, quanto a lógica do design estratégico, ajudam a construir redes e conexões entre pessoas, empresas e instituições em um território, facilitando a colaboração e a cooperação para o desenvolvimento local. Ambas as abordagens podem ajudar a identificar e comunicar potenciais caminhos de desenvolvimento para um território, fornecendo direções claras para projetos ou decisões de design.

Competências para Inovar – Ferramentas do Design

Considerando a inovação como a principal fonte de competitividade das empresas, Drucker (2006c) acreditava que, em um mundo em constante mudança, a capacidade de inovar é crucial para a sobrevivência e crescimento das organizações. *As empresas que deixam de inovar colocam-se em uma trajetória de declínio, porque as mudanças externas rapidamente tornam obsoletos os produtos e serviços que uma vez foram bem-sucedidos.*

Não entendendo a inovação como um evento isolado, mas um processo sistemático que pode ser gerido e organizado, Drucker (2006b) defendia que a inovação deveria ser integrada nas estratégias e operações de negócios de uma empresa. *A inovação sistemática consiste em buscar deliberadamente e organizadamente mudanças, e então analisar as oportunidades que tais mudanças podem oferecer para inovação social ou econômica.*

Ao identificar sete fontes de inovação que poderiam ser exploradas pelas empresas, Drucker (2006b) descreve como segue: 1) O inesperado, 2) Incongruências, 3) Necessidades de processo, 4) Mudanças na indústria e no mercado, 5) Demografia, 6) Mudança de percepção, 7) Novo conhecimento. Para o autor *as oportunidades de*

inovação não vêm apenas do novo conhecimento. Muitas vezes, elas surgem a partir de mudanças inesperadas, incongruências, necessidades de processo ou mudanças de percepções. Numa mesma perspectiva, Drucker identifica a inovação e empreendedorismo como motores da transformação econômica – para ele, o empreendedor é aquele que explora a inovação como uma oportunidade para criar novos negócios ou transformar os existentes. O empreendedor sempre busca a mudança, responde a ela, e a explora como uma oportunidade. A inovação é o instrumento específico do empreendedorismo.

O processo da inovação é caracterizado por várias etapas que envolvem a criação, desenvolvimento e implementação de novas ideias, produtos, serviços ou processos. As principais características desse processo incluem:

Geração de Ideias:

Identificação de problemas ou oportunidades e criação de ideias inovadoras.

Avaliação e Seleção de Ideias:

Análise das ideias geradas para selecionar as mais viáveis e promissoras.

Desenvolvimento e Prototipagem:

Transformação das ideias selecionadas em protótipos ou modelos funcionais.

Teste e Validação:

Teste dos protótipos para avaliar sua eficácia e identificar possíveis melhorias.

Implementação e Comercialização:

Introdução do produto, serviço ou processo inovador no mercado ou na operação da empresa.

Acompanhamento e Ajustes:

Monitoramento do desempenho da inovação e realização de ajustes conforme necessário.

A inovação faz parte de um esforço permanente e contínuo, como visto. De tempos em tempos, algum novo produto, processo, serviço ou modelo organizacional acaba por ganhar corpo, tornando-se o centro de um novo paradigma produtivo (Christensen, 1997). *A inovação disruptiva descreve um processo pelo qual um produto ou serviço inicialmente ganha raízes em aplicações simples na base de um mercado e, em*

seguida, se move de forma implacável para o mercado principal, eventualmente deslocando os concorrentes estabelecidos (...) A razão pela qual é tão difícil para as empresas existentes capitalizarem sobre inovações disruptivas é que seus processos e seu modelo de negócios, que as tornam boas no que fazem, também tornam impossível fazer a coisa certa quando confrontadas com mudanças disruptivas.

Schumpeter (2021) define inovação como a introdução de novas combinações dos fatores de produção. Essas novas combinações podem ocorrer de cinco maneiras principais:

Introdução de um novo bem ou uma nova qualidade de um bem:

Criar produtos que não estavam anteriormente disponíveis no mercado.

Introdução de um novo método de produção:

Implementar novos processos de fabricação ou métodos operacionais que aumentem a eficiência.

Abertura de um novo mercado:

Explorar novos mercados para os produtos existentes, seja em uma nova região ou em um novo segmento de consumidores.

Conquista de uma nova fonte de fornecimento de matérias-primas ou bens semiacabados:

Garantir acesso a novos recursos ou materiais que não estavam anteriormente disponíveis ou acessíveis.

Implementação de uma nova organização em qualquer setor:

Adotar novas formas de organização empresarial ou industriais, como a criação de monopólios ou o desmembramento de grandes corporações.

A inovação é central para o desenvolvimento econômico, como argumenta Schumpeter (2008) e está intrinsecamente ligada a várias dinâmicas importantes:

- A inovação provoca um processo de ‘destruição criativa’, onde novas tecnologias e métodos substituem os antigos, levando ao crescimento econômico. Este processo é essencial para a transformação do tecido econômico e para a criação de novas oportunidades;
- A inovação cria novos setores e indústrias, gerando empregos em áreas que antes não existiam. Embora possa causar a

obsolescência de certos empregos, a inovação globalmente contribui para um aumento líquido no emprego;

- Empresas que inovam são capazes de criar vantagens competitivas sustentáveis, diferenciando-se no mercado e conquistando uma maior participação de mercado;
- A capacidade de inovar pode transformar economias regionais e nacionais, aumentando a produtividade e a prosperidade econômica. Países e regiões que investem em inovação tendem a experimentar um crescimento econômico mais rápido e sustentado.

O ambiente econômico e as políticas públicas, como destaca Schumpeter, desempenham um papel crucial na promoção da inovação, na medida em que fortalece as bases do conhecimento e da tecnologia e estabelece regulamentações que incentivem a criação e o crescimento de novas empresas.

Ao oferecer incentivos para investimentos em (Pesquisa e Desenvolvimento) P&D e para a adoção de novas tecnologias, dá suporte ao desenvolvimento de infraestruturas que suportem a inovação, como redes de comunicação e transporte eficientes.

A inovação não é apenas uma melhoria incremental, mas uma força transformadora que impulsiona o desenvolvimento econômico, gera novos empregos e cria vantagens competitivas tanto para empresas quanto para nações. O processo de destruição criativa é essencial para entender como a inovação remodela continuamente o cenário econômico, promovendo crescimento e adaptabilidade. Investir em políticas que fomentem a inovação é, portanto, crucial para qualquer economia que busque crescer e prosperar no longo prazo.

Peter Drucker enfatizou a importância da inovação como uma das funções essenciais de uma empresa. Drucker (2006a) acreditava que a inovação, juntamente com o marketing, era fundamental para a criação de valor e o sucesso sustentável de uma organização: *Porque o objetivo de uma empresa é criar um cliente, a empresa tem duas – e apenas duas – funções básicas: marketing e inovação. Marketing e inovação produzem resultados; todo o resto são custos.*

Pensamento Produtivo – Pensamento Projetual

O pensamento RACIONAL é o processo de utilizar lógica e raciocínio para analisar informações e tomar decisões fundamentadas. Caracteriza-se pela clareza, precisão, consistência e objetividade na abordagem de problemas. O pensamento CRIATIVO é o processo de

gerar ideias novas e originais, rompendo com padrões de pensamento convencionais para desenvolver soluções inovadoras e não convencionais para problemas. Se caracteriza por sua fluidez, flexibilidade, originalidade e capacidade de ver as coisas de uma perspectiva diferente. Para Csikszentmihalyi (2013) *a criatividade envolve o ato de fazer algo novo a partir de um conjunto de informações ou materiais existentes. É o resultado de uma interação entre um indivíduo e seu ambiente.*

A DISCIPLINA ajuda a garantir que o processo de inovação siga uma sequência lógica e estruturada, aumentando a probabilidade de sucesso. Ajuda a controlar e otimizar o uso de recursos, como tempo, dinheiro e pessoal, garantindo que sejam utilizados de forma eficiente.

Processos racionais e processos criativos permitem identificar e mitigar riscos potenciais de maneira mais eficaz. A disciplina assegura que as inovações sejam desenvolvidas com alta qualidade e consistência, seguindo padrões e melhores práticas. Permite um acompanhamento rigoroso e a implementação de melhorias contínuas no processo.

Da mesma forma, a AUTONOMIA também desempenha um papel crucial no processo de inovação, incentivando os indivíduos e equipes a pensarem de maneira criativa e explorar novas ideias sem restrições excessivas. Como posto por Csikszentmihalyi (2013) *a criatividade é um processo que só pode ser realizado através de esforço disciplinado e comprometido, mesmo que isso envolva uma sensação inicial de resistência.*

Grupos autônomos tomam decisões mais rapidamente, sem precisar esperar por aprovações hierárquicas, acelerando o processo de inovação. Equipes que têm autonomia tendem a ser mais motivados e engajados, pois sentem maior controle sobre seu trabalho e suas contribuições.

O senso de autonomia permite dinâmicas onde cada indivíduo se adapta rapidamente a mudanças e podem ajustar suas abordagens conforme necessário, aumentando o senso de responsabilidade e propriedade sobre o projeto, levando a um comprometimento maior com o sucesso da inovação.

Daniel Pink (2011) destaca que *a autonomia, juntamente com a maestria e o propósito, é um dos pilares da motivação intrínseca, que impulsiona a criatividade e a inovação (...) a disciplina é crucial para transformar a*

liberdade criativa em realizações tangíveis, pois proporciona a estrutura necessária para implementar e sustentar novas ideias.

O exercício da CRIATIVIDADE é uma busca por integração sinérgica individual, entre o ambiente externo e o ambiente interno de cada indivíduo. Csikszentmihalyi (2008) destaca que *para alcançar o estado de fluxo, onde a criatividade floresce, é necessário um equilíbrio entre autonomia para explorar e disciplina para refinar as ideias.* Como colocam Amabile & Kramer (2011), *a criatividade no trabalho é promovida quando as pessoas têm autonomia para decidir como fazer seu trabalho, dentro de uma estrutura de metas claras e bem definidas.*

Apesar de parecer paradoxal, o rigor disciplinado é elemento essencial na prática da produção criativa. Para Amabile (1996) *embora a liberdade seja importante para a criatividade, a disciplina é necessária para transformar ideias criativas em inovações práticas.* Abordagem similar é expressa por Deci (1996) quando aponta que *a motivação intrínseca, que é alimentada pela autonomia, é fundamental para a criatividade e a inovação, pois permite que os indivíduos explorem novas ideias sem a pressão de recompensas externas.*

Um equilíbrio saudável entre disciplina e autonomia é essencial para o sucesso do processo de inovação. A disciplina proporciona a

estrutura necessária para que o processo seja eficiente e eficaz, enquanto a autonomia promove a criatividade e a agilidade.

Empresas inovadoras buscam estabelecer processos que combinem esses dois elementos, permitindo que suas equipes operem dentro de um *framework* organizado, mas com a liberdade suficiente para explorar e implementar novas ideias. Dessa forma, a inovação pode prosperar, resultando em produtos, serviços e processos que realmente agregam valor e impulsionam o crescimento e a competitividade da organização.

Em Gardner (2011) observa-se que a criatividade poderia ser melhor compreendida *como um fenômeno complexo que envolve múltiplas inteligências, cada uma contribuindo de maneira única para o processo.* Nesse *continuum*, observa que as distintas dimensões associadas a cada forma de inteligência, vão se manifestar de maneiras distintas. Para Gardner (1995) *os contextos culturais e sociais têm um papel significativo na expressão e no desenvolvimento da criatividade.*

O pensamento lateral, de De Bono (2014), é, segundo o autor, *uma técnica para resolver problemas de maneira indireta e criativa, usando um raciocínio que não é imediatamente óbvio*, se aproxima, assim, da perspectiva de Gardner – cada contexto abre uma possibilidade nova

de buscas laterais, de novas associações inusitadas. O processo criativo, nesse sentido, envolve aprendizagem com o processo de imersão e interação multidimensional – o processo criativo é uma competência *que pode ser desenvolvida e aprimorada*.

O PENSAMENTO PROJETUAL envolve ciclos iterativos de prototipagem, teste e refinamento, permitindo aos designers e tomadores de decisão aprenderem e ajustarem suas soluções conforme avançam, ajudando a mitigar as limitações cognitivas, permitindo melhorias incrementais.

Em vez de tentar prever todas as possíveis consequências de uma decisão de uma só vez, o pensamento projetual promove a experimentação e a coleta de feedback contínuo – permite, assim, trabalhar com informações incompletas de forma mais eficaz. Atua com o emprego de heurísticas e técnicas criativas para gerar e refinar ideias. Esses métodos ajudam a contornar as limitações cognitivas e de recursos, proporcionando maneiras práticas e inovadoras de abordar problemas.

Ao colocar o usuário no centro do processo de design, a abordagem garante que as soluções sejam práticas e relevantes – reforçando, dessa forma, a garantia que, mesmo que as decisões não sejam ótimas,

elas são suficientemente boas para atender às necessidades dos usuários. Essa forma de pensamento, como visto por Simon et al. (1992) frequentemente envolve equipes multidisciplinares, trazendo diversas perspectivas para a solução de problemas, contribuindo para uma melhor compreensão e abordagem das complexidades envolvidas.

Simon (2019) entende o pensamento projetual como *um processo de resolução de problemas, onde o design é visto como uma forma de pensar que envolve a criação de soluções viáveis para problemas complexos (...) envolve a geração de alternativas e a escolha entre elas com base em critérios específicos e restrições contextuais*. O pensamento projetual, como coloca Cross (2006), trata de *uma habilidade distinta que envolve o raciocínio visual, a criatividade e a capacidade de sintetizar informações complexas em soluções de design (...)* A prática do design é caracterizada por *uma abordagem integradora que combina o conhecimento técnico e a intuição criativa*.

O design trabalha, de forma intensa, iterativa e interativa, com diversas formas de pensar, entender e perceber o mundo. Para (2005) Lawson, o *design é um processo iterativo que envolve a exploração de problemas e a geração de soluções através da síntese e análise contínuas (...)*

Os designers usam tanto o raciocínio convergente quanto o divergente para explorar múltiplas soluções e refinar a melhor opção. De forma mais didática, Schön (1983) explica que o design é uma prática reflexiva onde os profissionais 'conversam' com a situação problemática através da ação, refletindo sobre a ação para aprender e ajustar suas abordagens. O processo criativo/produativo envolve uma 'reflexão-na-ação' que permite aos profissionais lidar com a complexidade e a incerteza de forma criativa.

A ênfase na limitação da racionalidade humana destacada por Simon et al. (1992), expressa a necessidade de métodos que reconheçam e adaptem-se às restrições cognitivas e contextuais dos tomadores de decisão. O pensamento projetual se alinha bem com esse conceito, pois oferece uma abordagem estruturada, iterativa e colaborativa para solucionar problemas complexos, lidando de forma eficaz com as limitações da racionalidade humana. Utilizando heurísticas, prototipagem, feedback contínuo e foco no usuário, o pensamento projetual permite criar soluções práticas e inovadoras, mesmo em face das inevitáveis restrições de informações, tempo e capacidade cognitiva.

Os seres humanos, como apontado por Simon et al. (1992), têm uma capacidade limitada de processar informações. Significa que, ao

enfrentar decisões complexas, as pessoas não conseguem considerar todas as alternativas possíveis e suas consequências. Frequentemente, nossas decisões muitas vezes são tomadas com base em informações incompletas ou imperfeitas, o que impede a análise totalmente racional.

Uma série de restrições de conhecimento, tempo e recursos, nos impedem a buscar ou alcançar soluções ótimas. Para lidar com essas limitações, as pessoas usam heurísticas, ou regras práticas, que poderiam simplificar o processo de tomada de decisão, mas que podem levar a soluções pouco ou nada eficazes.

Simon propôs que, devido a essas limitações, os tomadores de decisão busquem *'satisficing'* (termo que ele cunhou, combinando *'satisfying'* e *'sufficing'*), que significa buscar uma solução que seja 'boa o suficiente', em vez de ótima.

O conceito de racionalidade limitada está intimamente ligado ao pensamento projetual, que é a abordagem de design usada para solucionar problemas complexos e tomar decisões de forma iterativa e criativa. O pensamento projetual se adapta bem às limitações da racionalidade humana, oferecendo uma estrutura flexível e adaptativa para enfrentar desafios.

Max Wertheimer (1991), um dos fundadores da Psicologia da Gestalt, introduziu o conceito de pensamento produtivo, que se concentra em entender e resolver problemas de uma maneira criativa e holística – em contraposição com o pensamento reprodutivo, que se baseia na aplicação de soluções pré-existentes e padrões de pensamento convencionais. O pensamento produtivo envolve a reestruturação da percepção do problema para gerar soluções inovadoras e eficazes.

O PENSAMENTO PRODUTIVO enfatiza a importância de ver o problema como um todo, em vez de focar apenas em seus componentes individuais. Envolve a reinterpretação do problema para descobrir novas formas de abordagem que não são imediatamente óbvias. O processo depende de momentos de *insight*, onde uma nova compreensão ou perspectiva do problema leva a uma solução inovadora. Valoriza a quebra de padrões de pensamento estabelecidos e a busca por novas maneiras de pensar.

O pensamento produtivo de Wertheimer (1991) compartilha vários princípios com o pensamento projetual, uma abordagem prática e iterativa para a resolução de problemas. Ambos os métodos buscam inovação e eficácia através de uma compreensão profunda dos problemas e das necessidades dos usuários – nos dois casos, as

abordagens desafiam padrões de pensamento estabelecidos e promovem uma visão inovadora para a resolução de problemas.

A integração do pensamento criativo e racional é essencial para resolver problemas de forma eficaz e inovadora. Cada um desses modos de pensamento oferece benefícios distintos que, quando combinados, potencializam a capacidade de gerar soluções inovadoras e viáveis – equilibrando abordagens de divergência e de convergência:

- Durante as fases iniciais (divergentes e criativas) de resolução de problemas, encontram-se os processos de geração de muitas ideias diferentes sem julgar ou criticar, promovendo a originalidade e a inovação;
- Após as fases de geração de ideias, utiliza-se o pensamento convergente (racional) para avaliar, selecionar e refinar as melhores soluções, aplicando lógica e análise crítica;
- A alternância entre estes tipos de pensamento deve ser cíclica e permanente, até se alcançar as soluções finais - os ciclos iterativos, devem ser repetidos conforme necessário para aperfeiçoar as soluções;

- A promoção de ambientes onde ambos os tipos de pensamento sejam valorizados, com equipes multidisciplinares, podem trazer perspectivas criativas e racionais, permitindo uma abordagem mais holística e balanceada aos problemas;

Para tanto, deve-se utilizar metodologias e técnicas (típicas do design) que combinam criatividade e racionalidade, como o método *Six Thinking Hats* de Edward de Bono (1999), que incentiva a análise de problemas a partir de diferentes perspectivas, incluindo criativas e racionais.

Metodologia 6S – base para Oficinas Criativas

A metodologia 6S – *seiri* (classificar); *seiton* (organizar); *seiso* (limpar); *seiketsu* (padronizar); *shitsuke* (manter); *shido* (disciplina) - tem suas raízes no Japão, principalmente no sistema de produção Toyota. O 5S, original, foi desenvolvido como parte do Sistema Toyota de Produção (TPS) na década de 1950. Para Imai (1986) *as atividades 5S ajudam a estabelecer uma base sólida para a melhoria contínua e a excelência operacional (...)* Ao implementar o 5S, as empresas podem alcançar melhorias significativas na eficiência, segurança e moral dos funcionários. Osada (1992) acrescenta que *a essência do 5S é criar um local de trabalho que seja limpo, desordenado, seguro e bem organizado para ajudar a reduzir o*

desperdício e otimizar a produtividade (...) não é apenas uma campanha de limpeza; é uma metodologia para melhorar o ambiente de trabalho e uma estratégia para aumentar a eficiência e reduzir o desperdício. Para Hirano (1996) padronizar as práticas 5S garante que elas se tornem enraizadas na cultura organizacional e sejam sustentadas a longo prazo.

O sistema japonês dos 6S é uma extensão do conhecido sistema 5S, amplamente utilizado em gestão da qualidade e melhorias de processos, principalmente em ambientes de manufatura. A adição do sexto S, *shido* (disciplina), enfatiza ainda mais a importância da disciplina na manutenção e melhoria contínua dos processos. A implementação bem-sucedida do 6S depende de uma cultura organizacional que valorize a melhoria contínua e a disciplina. O envolvimento de todos os níveis hierárquicos é crucial.

Programas de treinamento constantes e capacitação são necessários para que todos compreendam e implementem os 6S corretamente, incentivando a participação e o feedback dos funcionários é essencial para adaptar e melhorar continuamente a prática do 6S.

Os membros de uma equipe trabalham melhor em ambientes organizados e são mais motivados quando suas sugestões são valorizadas.

A ênfase na disciplina e no aprendizado contínuo cria uma força de trabalho mais qualificada e resiliente – além disso, os ambientes de trabalho organizados e limpos são mais seguros, confortáveis e criativos. O sistema 6S pode desempenhar um papel fundamental no apoio aos processos de criatividade e inovação, ao fornecer uma base estruturada e disciplinada para a organização e execução das atividades de inovação. A seguir, algumas maneiras pelas quais o 6S pode apoiar a inovação:

1. *Seiri* (Classificar)

Identificação de Recursos Necessários: ao classificar e eliminar itens desnecessários, a equipe pode focar nos recursos e ferramentas essenciais para a inovação, garantindo que não haja distrações.

Espaço para Novas Ideias: a remoção de itens obsoletos cria espaço físico e mental para novas ideias e tecnologias.

2. *Seiton* (Organizar)

Eficiência no Acesso a Informações: a organização dos materiais e informações permite que as equipes de inovação acessem rapidamente os dados necessários, acelerando o processo de desenvolvimento de novas ideias.

Fluxo de Trabalho Estruturado: processos organizados reduzem o tempo gasto na busca de materiais e ferramentas, permitindo que os inovadores se concentrem na criação e desenvolvimento.

3. *Seiso* (Limpar)

Ambiente Propício à Criatividade: um ambiente de trabalho limpo e ordenado promove a clareza mental, essencial para o pensamento criativo.

Manutenção de Equipamentos: equipamentos limpos e bem mantidos reduzem interrupções, permitindo que as equipes se concentrem na inovação sem preocupações com falhas técnicas.

4. *Seiketsu* (Padronizar)

Consistência nos Processos: a padronização de procedimentos garante que todos sigam as melhores práticas, facilitando a colaboração e a eficiência no desenvolvimento de inovações.

Facilitação de Transferência de Conhecimento: procedimentos padronizados facilitam o compartilhamento de conhecimento e práticas entre diferentes equipes, impulsionando a inovação colaborativa.

5. *Shitsuke* (Manter)

Disciplina na Implementação de Inovações: a manutenção da disciplina assegura que as novas ideias sejam implementadas de forma consistente e rigorosa, evitando desvios que podem comprometer a eficácia das inovações.

Cultura de Melhoria Contínua: ao reforçar hábitos de melhoria contínua, a organização cria um ambiente onde a inovação é uma prática constante e sustentada.

6. *Shido* (Disciplina)

Autodisciplina e Responsabilidade: encorajar a autodisciplina e a responsabilidade individual promove uma cultura onde os funcionários se sentem empoderados para inovar e tomar iniciativas.

Desenvolvimento de Competências: a ênfase na disciplina inclui o desenvolvimento contínuo das habilidades necessárias para inovar, assegurando que a equipe esteja sempre atualizada com as melhores práticas e tecnologias.

Os processos organizados e eficientes reduzem o tempo necessário para tarefas rotineiras, liberando mais tempo para a criatividade e inovação. Da mesma forma, a eliminação de desperdícios e a

otimização dos recursos disponíveis aumentam a eficiência dos projetos de inovação.

Um ambiente de trabalho bem organizado e limpo melhora a moral dos funcionários, incentivando a colaboração e a troca de ideias – a estrutura disciplinada do 6S facilita o gerenciamento de projetos de inovação, garantindo que cada etapa seja cumprida com precisão e no prazo. O processo, como abordado por Hirano (1996) *é o ponto de partida de todos os esforços de melhoria e a base para um local de trabalho produtivo.*

As Práticas Diárias

Para implementar efetivamente o 6S em projetos de criatividade e inovação, as organizações podem seguir as etapas seguintes como forma de estruturar modelo de práticas diárias:

1. Seiri (Classificar) – Primeira Hora do Dia

Atividade:

No início de cada dia, dedique os primeiros 15 minutos para revisar e classificar os materiais e ferramentas no espaço de trabalho. Separe os itens necessários dos desnecessários.

Racional:

Isso ajuda a manter um ambiente livre de desordem, permitindo que a equipe se concentre nas tarefas criativas sem distrações. A classificação regular evita o acúmulo de materiais desnecessários que podem ocupar espaço valioso.

2. *Seiton* (Organizar) – Segunda Hora do Dia

Atividade:

Após a classificação, organize os itens necessários. Cada material e ferramenta deve ter um lugar específico, claramente identificado e de fácil acesso. Utilize etiquetas, cores e sinalizações para facilitar a localização.

Racional:

A organização eficiente reduz o tempo gasto procurando materiais, aumentando a produtividade. Em uma oficina criativa, onde o fluxo de trabalho pode ser dinâmico, ter um sistema claro de organização facilita a transição rápida entre tarefas.

3. *Seiso* (Limpar) – Fim da Manhã

Atividade:

Reserve 15 minutos antes do almoço para limpar a área de trabalho. Isso inclui varrer o chão, limpar as superfícies e verificar os equipamentos.

Racional:

Manter um ambiente de trabalho limpo não só melhora a moral dos funcionários, mas também reduz o risco de acidentes e aumenta a durabilidade dos equipamentos. Em uma oficina criativa, onde a precisão é essencial, a limpeza é fundamental para evitar contaminações e danos.

4. *Seiketsu* (Padronizar) – Reunião Semanal

Atividade:

Realize uma reunião semanal para revisar e atualizar os padrões de organização e limpeza. Durante essa reunião, discuta as melhores práticas e ajuste as rotinas conforme necessário.

Racional:

A padronização assegura que todos os membros da equipe sigam os mesmos procedimentos, o que é vital para a consistência e eficiência. Essa prática promove a coesão e a compreensão coletiva dos processos, tornando a colaboração mais eficaz.

5. *Shitsuke* (Manter) – Sessões Diárias de *Feedback*

Atividade: Termine cada dia com uma breve sessão de feedback de 10 minutos, onde os membros da equipe podem compartilhar suas experiências, desafios e sugestões para melhorar a aplicação dos 6S.

Racional: Manter a disciplina requer um esforço contínuo e o compromisso de todos. Sessões de feedback frequentes incentivam a responsabilidade pessoal e a melhoria contínua, cultivando uma cultura de disciplina e excelência.

6. *Shido* (Disciplina) – *Workshops* Mensais

Atividade:

Organize *workshops* mensais focados no desenvolvimento de habilidades e na importância da disciplina no trabalho criativo. Esses *workshops* podem incluir treinamentos sobre novas técnicas, metodologias de inovação e práticas de gestão de tempo.

Racional:

A disciplina não é apenas uma questão de seguir regras, mas também de desenvolvimento pessoal e profissional. *Workshops* regulares ajudam a manter a equipe atualizada e motivada, reforçando a importância da autodisciplina e do aprimoramento contínuo.

Para garantir que esse modelo seja eficaz e sustentável, é importante seguir algumas diretrizes adicionais sejam observadas. Os líderes e gestores da oficina devem exemplificar os princípios do 6S em suas próprias práticas diárias. A liderança pelo exemplo inspira a equipe a seguir as mesmas práticas. A implementação de um sistema de reconhecimento para destacar aqueles que aderem consistentemente aos 6S, incluindo elogios públicos, prêmios ou pequenas recompensas.

A manutenção de uma comunicação aberta e clara sobre os objetivos e benefícios das práticas 6S deve ser reforçada, por meio de quadros de avisos, boletins e reuniões para reforçar a importância dessas práticas - promovendo ajustes com base no feedback da equipe e nas necessidades específicas da oficina. A flexibilidade é essencial para garantir que as práticas permaneçam relevantes e eficazes.

Integrar o sistema 6S em uma Oficina Criativa não apenas melhora a organização e a eficiência, mas também cria um ambiente propício à inovação e ao desenvolvimento contínuo. Através de práticas diárias bem estruturadas, a equipe pode cultivar uma cultura de disciplina e melhoria contínua, essencial para o sucesso a longo prazo.

Processos Criativos, na Perspectiva da Aprendizagem Pessoal

Beyoncé

Meu processo criativo é muito visual. Muitas vezes vejo a música antes de ouvi-la. Imagens, cores e movimentos de dança me ajudam a moldar as músicas que crio. – Entrevista para a revista Vogue, 2013. Trabalho arduamente para garantir que cada detalhe seja perfeito. Desde a letra até a melodia e a produção, tudo precisa estar em harmonia para que a visão completa da música seja realizada – Documentário Life is but a Dream,

2013. *Eu preciso de liberdade criativa para experimentar. É assim que encontro novas maneiras de me expressar e de me conectar com o meu público de maneira mais profunda* – Entrevista para a revista Elle, 2016.

Bob Dylan

As letras vêm de lugares misteriosos. Muitas vezes, são como um fluxo de consciência que preciso capturar antes que desapareçam. O processo é tanto uma descoberta quanto uma criação. – Entrevista para a CBS (2004). *A música é uma forma de arte viva. Minhas canções mudam e evoluem cada vez que as toco, dependendo do meu estado de espírito e das experiências que estou vivendo no momento* – Entrevista para a revista Rolling Stone (2012).

Claude Debussy

A música é a expressão dos movimentos da água, do jogo das curvas descritas pelas linhas da natureza. – Entrevista para a revista La Revue Blanche, 1903. *Eu quero fazer coisas novas e incomuns, e não tenho medo de ser criticado por isso* – Carta a Paul Dukas, 1905.

David Bowie

Eu sempre tento trabalhar em algo que ainda não entendi totalmente. Sinto-me compelido a explorar o desconhecido e o incerto na minha música, pois é lá que as ideias mais inovadoras surgem. – Entrevista para a revista Rolling Stone, 1999. A reinvenção constante é crucial. Nunca fico confortável em uma persona ou estilo por muito tempo, porque a criatividade para mim está em estar sempre em movimento, sempre evoluindo. – Entrevista para a BBC, 2002. Minhas influências vêm de todas as direções possíveis. Filmes, livros, artes visuais, pessoas que encontro. Todo o mundo é uma inspiração potencial para uma nova música – Documentário David Bowie: Five Years, 2013.

Ernest Hemingway

Não há nada para escrever. Tudo o que você faz é sentar-se diante de uma máquina de escrever e sangrar – Entrevista para Esquire, 1935.

Franz Kafka

A escrita é uma forma de oração – Diário de Franz Kafka, 1913.

Freddie Mercury

A experimentação é crucial. Nunca me limitei a um único gênero ou estilo. A diversidade musical enriquece meu trabalho e me mantém motivado –

Entrevista para a BBC, 1985. *Trabalho intensamente nos detalhes. Cada nota, cada palavra, cada elemento de produção é importante para criar uma obra que seja verdadeiramente memorável* – Documentário Freddie Mercury: The Untold Story, 2000.

Frida Kahlo

Pinto a mim mesma porque sou sozinha e porque sou o assunto que conheço melhor – Diário de Frida Kahlo, 1944.

Jackson Pollock

Quando estou na minha pintura, não estou ciente do que estou fazendo. É só após uma espécie de 'tempo de tomar consciência' que vejo o que estive a fazer. – Entrevista para Possibilities I, 1947. *A técnica é apenas um meio de chegar a uma declaração. É um meio, não um fim. A técnica é o que cada artista se sente à vontade em usar.* – Entrevista para Art News, 1950. *A pintura tem vida própria. Tento deixá-la sair* – Entrevista para Art News, 1950.

John Lennon

Minhas músicas são uma forma de expressão pessoal. Elas são inspiradas por minhas experiências de vida e minhas convicções políticas e sociais. – Entrevista para a Rolling Stone, 1970. Busco autenticidade em minhas composições. Prefiro escrever sobre o que conheço e sinto, em vez de criar algo fictício – Entrevista para a Playboy, 1980.

Karim Rashid

O design é a forma como tratamos uns aos outros. Tudo na vida é design: vestir-se, comer, beber, andar e tudo em casa e fora dela.

Karl Lagerfeld

Eu sou uma espécie de ninfomaniaco da moda que nunca alcança o orgasmo. – Entrevista para Vogue Paris, 2012. A moda não é nem moral nem imoral, mas ela é feita para erguer o espírito. – Entrevista para Elle, 2010. O que eu mais gosto é estar sempre a fazer o que nunca fiz antes – Entrevista para The New York Times, 2013.

Lady Gaga

Eu vejo cada álbum como um projeto de arte completo. Desde as letras e melodias até a estética visual e as performances, tudo precisa estar interconectado e contar uma história coesa – Entrevista para a revista

Vanity Fair (2011). *A colaboração é essencial no meu processo criativo. Trabalhar com outros artistas, produtores e designers me ajuda a expandir minha visão e a criar algo que eu não conseguiria sozinha* – Documentário
Gaga: Five Foot Two (2017). *A autenticidade é fundamental. Minhas melhores músicas vêm de experiências pessoais e emoções reais que sinto. A honestidade ressoa com as pessoas de uma maneira única* – Entrevista para a revista Billboard (2015).

Ludwig van Beethoven

Minhas composições são fruto de um longo processo de pensamento e experimentação. Cada nota é cuidadosamente considerada e revisada até alcançar a perfeição – Carta a um amigo, 1801.

Michelangelo Buonarroti

Cada bloco de pedra tem uma estátua dentro de si e é tarefa do escultor descobri-la. – Conversa registrada por Ascanio Condivi, Vita di Michelangelo, 1553. *Eu vi o anjo no mármore e esculpi até libertá-lo.* – Carta a um amigo, 1519. *Se as pessoas soubessem o quanto eu trabalhei para obter meu domínio, isso não pareceria tão maravilhoso* – Entrevista para Giorgio Vasari, 1550.

Miles Davis

A improvisação é a essência do jazz. Cada performance é única e espontânea, refletindo o momento presente e a interação entre os músicos. – Entrevista para a revista DownBeat, 1958. A colaboração é fundamental. Trabalhar com músicos talentosos e criativos traz novas ideias e inspirações para a minha música – Entrevista para a revista Rolling Stone, 1970.

Pablo Picasso

Todo ato de criação é, antes de tudo, um ato de destruição. – Entrevista para The New York Times, 1945. Eu pinto os objetos como eu penso sobre eles, não como eu os vejo. – Entrevista para The Arts, 1923. A inspiração existe, mas tem que te encontrar trabalhando – Conversa com Françoise Gilot, 1946.

Paula Scher

O design cria histórias. O design é a organização da informação, dos sinais e das experiências de um produto, uma empresa ou um serviço.

Philippe Starck

O design é a arte de melhorar a vida das pessoas através do seu ambiente funcional e estético, para melhorar a vida de tantas pessoas quanto possível.

Pyotr Ilyich Tchaikovsky

Minha música é o produto do meu temperamento e é feita com uma sinceridade e uma verdade que a vida me ensinou. – Carta a Nadezhda von Meck, 1878. A inspiração vem quando você é diligente e trabalha duro. Esperar por um momento de inspiração pode levar uma eternidade. – Diário, 1880. A música deve expressar o que não pode ser dito e o que é impossível permanecer em silêncio – Carta a seu irmão Modest, 1877.

Stefan Sagmeister

A função do design é fazer a vida parecer melhor. Uma boa aparência é uma coisa tão boa quanto uma boa comida ou uma boa música, um grande prazer sensorial.

Esses artistas/designers oferecem uma visão rica e diversificada sobre o processo criativo, destacando a importância da disciplina, da introspecção e da dedicação à arte. Suas reflexões capturam a essência de como transformar experiências, sentimentos e imaginação em manifestações que ressoam ao redor do mundo. Mostram que a criatividade no processo vai além da simples criação. Destacam a importância da autenticidade, da experimentação e da conexão pessoal com sua arte. Suas reflexões apontam a importância de inovar, entender e desafiar normas, e buscar a beleza em todas as suas formas... Através de suas manifestações e expressões, refletem a

cultura, os sentimentos e a individualidade, sempre buscando, de alguma forma, elevar aqueles que vestem suas criações – mostrando como a dedicação, a inspiração, a natureza e as experiências pessoais moldam suas obras.

Referências

ALLEN, D. A arte de fazer acontecer: O método GTD - Getting Things Done: Estratégias para aumentar a produtividade e reduzir o estresse. RJ: Sextante, 2015.

AMABILE, T. Creativity in Context: Update to The Social Psychology of Creativity. UK: Routledge, 1996.

AMABILE, T. O princípio do progresso: Como usar pequenas vitórias para estimular satisfação, empenho e criatividade no trabalho. Rocco Digital, 2013.

AMABILE, T.; KRAMER, S. The Progress Principle: Using Small Wins to Ignite Joy, Engagement, and Creativity at Work. MA: Harvard Business Review Press, 2011.

BAIRD, F.; MOORE, C.; JAGODZINSKI, A. An Ethnographic Study of Engineering Design Teams at Rolls-Royce Aerospace. Design Studies, V.21, N.4, 2000, 333-355.

BAUMAN, Z. Modernidade líquida. RJ: Zahar, 2021.

BAUMAN, Z. Tempos líquidos. RJ: Zahar, 2021.

BAXTER, M. Projeto de Produto: Guia Prático Para o Design de Novos Produtos. SP: Blucher, 2011.

BERGSON, H. The creative mind: An introduction to metaphysics (M. L. Andison, Trans.). New York: Citadel, (1933) 1992.

BERGSON, H. Time and free will: An essay on the immediate data of consciousness (F. L. Pogson, Trans). Mineola, New York: Dover, (1913) 2001.

- BERTALANFFY, L. Teoria geral dos sistemas: Fundamentos, desenvolvimento e aplicações. SP Vozes, 2014.
- BESSANT, J. Inovação e Empreendedorismo. POA: Bookman, 2019.
- BHATTACHARYY, A. On industrial information systems. DRTC ANNUAL SEMINAR, 17th. DRTC, Bangalore, 1979.
- BIRKINSHAW, J.; BESSANT, J.; DELBRIDGE, R. Finding, forming, and performing: Creating networks for discontinuous innovation. *California Management Review* 49(3): 67-84, 2007.
- BUCCIARELLI, L. Between Thought and Object in Engineering Design. *Design Studies*, V.23, N.3, 2002, 219-231.
- CHRISTENSEN, C. The Innovator's Dilemma. MA: Harvard Business Review Press, 1997.
- CROSS, N. Designerly ways of knowing. *DESIGN STUDIES*, v.3, n.4, Oct.1982, p.221-227.
- CROSS, N. *Designerly Ways of Knowing*. NY: Springer, 2006.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention* (1996). NY: Harper Perennial, (1996) 2013.
- CSIKSZENTMIHALYI, M. *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. NY: Harper Perennial Modern Classics (1990) 2008.
- DE BONO, E. *Lateral Thinking: An Introduction*. UK: Ebury Digital, 2014.
- DE BONO, E. *Six Thinking Hats*. NY: Back Bay Books, 1999.
- DE MASI, D. *O mundo ainda é jovem*. B: Vestígio, 2019.
- DE MASI, D. *O trabalho no século XXI*. RJ: Editora Sextante, 2021.
- DECI, E.; FLASTE, R. *Why We Do What We Do: Understanding Self-Motivation*. UK: Penguin Books, 1996.
- DECI, E.; RYAN, R. *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. NY: Plenum Press, 1985.
- DERRIDA, J. *Gramatologia*. SP: Perspectiva, 1973.

DÍAZ, H.; ALARCÓN, L.; MOURGUES, C.; GARCÍA, S. Multidisciplinary Design Optimization through process integration in the AEC industry: Strategies and challenges. *Automation in Construction*, 73-2017-102–119.

DING, M.; ELIASHBERG, J. Structuring the new product development pipeline. *Management Science* 48(3): 343–63, 2002.

DOBREVA, J. Institutional Change: A Theoretical. In: Doğan, E.; Koç, Ş. *Institutions, National Identity, Power, and Governance in the 21st Century*. ICOPEC-International Conference of Political Economy, June 28-30, Belgrade / Serbia, 2017.

DRUCKER, P. *Innovation and Entrepreneurship*. NY: Harper Business, (1985) 2006b.

DRUCKER, P. *Managing for Results*. NY: Harper Business, (1964) 2006c.

DRUCKER, P. *The Practice of Management*. NY: Harper Business, (1954) 2006a.

FABRIZIO, K. Absorptive capacity and the search for innovation. *Research Policy* 38(2): 255–67, 2009.

FARR, M. *Control Systems for Industrial Design*. Gower Technical Press, 1973.

FREEMAN, C. *The economics of industrial innovation*. Cambridge, MA: MIT Press, 1982.

GALUNIC, D.; RODAN, S. Resource recombinations in the firm: Knowledge structures and the potential for Schumpeterian innovation. *Strategic Management Journal* 19(12): 1193–201, 1998.

GARDNER, H. *Creating Minds: An Anatomy of Creativity Seen Through the Lives of Freud, Einstein, Picasso, Stravinsky, Eliot, Graham, and Gandhi*. NY: Basic Books, 2011.

GARDNER, H. *Inteligências Múltiplas: A Teoria na Prática*. POA: Penso, 1995.

GONÇALVES-SEGUNDO, P. Argumentação e falácias em entrevistas televisivas: por um diálogo entre o modelo Toulmin e a perspectiva textual-interativa. *Linha D'Água* (Online), São Paulo, v.29, n.2, p.69-96, dez. 2016.

GORB, P. *Design Management: Papers from the London Business School*. Electa Architecture, 1994.

GRAAF, R. Architect, verb.: The New Language of Building. London: VERSO, 2023.

GRAAF, R. Four Walls and Roof. MA: Harvard University Press, 2017.

GRAAF, R. About design and AI. Monocle – Issue 163 Design Awards, may/2023.

AXEL, N.; OOSTERMAN, A. SOBRE O POPULISMO. ENTREVISTA COM REINIER DE GRAAF. 20/04/23. Vol.48. Disponível em: <https://archis.org/volume/volumes-archive-on-populism-ulterior-motives-from-volume-48/>.

GROPIUS, W. Scope of Total Architecture (New York: Macmillan, 1943.

GUILFORD, J. Creative talents: their nature uses and development. London: Bearly Ltd, 1986.

GUILFORD, J. Psychometric Methods. McGraw-Hill Inc.,US, 2000.

GUILFORD, J. Creativity. American Psychologist, v.5, n.9, p.444–454, 1950.

GUILFORD, J. The nature of human intelligence. McGraw-Hill, 1967.

HALL, S. A centralidade da cultura: notas sobre as revoluções culturais do nosso tempo. In: Educação & Realidade. jul/dez. 1997.

HALL, S. El trabajo de la representación. IEP –Instituto de Estudios Peruanos: Lima, Maio, 2002.

AN, B -C. No Enxame: Perspectivas do Digital. SP: Vozes, 2018.

AN, B -C. Sociedade do cansaço. RJ: Vozes, 2015.

AN, B -C. Sociedade paliativa: A dor hoje. SP: Vozes, 2021.

HEIDEGGER, M. Ser e tempo. SP: Vozes, 2015.

HIRANO, H. 5S for Operators: 5 Pillars of the Visual Workplace. NY: Productivity Press 1996.

IBGE. Censo 2022. Agência IBGE. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/37237-de-2010-a-2022-populacao-brasileira-cresce-6-5-e-chega-a-203-1-milhoes>.

ILGEN, D.; HOLLENBECK, J.; JOHNSON, M.; JUNDT, D. Teams in organizations: From I-P-O models to IMO models". *Annual Review of Psychology*, v.56, p.517-544, 2005.

IMAI, M. *Kaizen: The Key to Japan's Competitive Success*. NY: McGraw-Hill Education, 1986.

JACOBS, J. *Morte e vida de grandes cidades*. SP: WMF Martins Fontes, 2011.

JONSSON, B. *Dez considerações sobre o tempo*. RJ: José Olympio, 2004.

KASHYAP, V. Top 10 Reasons Why Projects Fail (And How to Solve Them). *Project Management*. ProofHub Articles - sep. 2023, Available at: <https://www.proofhub.com/articles/reasons-why-projects-fail>.

KHAWAMA, A.; DIDONAB, T.; HERNÁNDEZC, B. Effectiveness of Teamwork In the Workplace. *International Journal of Sciences: Basic and Applied Research (IJSBAR)* (2017) V.32, N.3, p.267-286.

KOTLER, P.; KELLER, K. *Administração de Marketing*. POA: Pearson, 2019.

WALLAS, G. *The Art of Thought*. New York: Harcourt, Brace and Company, 1926.

LAKOFF, G.; JOHNSON, M. *Metáforas da Vida Cotidiana*. SP: Mercado de Letras, 2002.

LAWSON, B. *How Designers Think: The Design Process Demystified*. UK: Routledge, (1980) 2005.

LEVI, D. *Group dynamics for teams*. Thousand Oaks: Sage, 2014.

LIEDTKA, J.; OGILVIE, T. *A magia do Design Thinking*. SP: HSM, 2015.

LINDSTROM, M. *Small Data: Como poucas pistas indicam grandes tendências*. RJ: HarperCollins Brasil, 2016.

LIPOVETSKY, Gilles. *Da leveza: rumo a uma civilização sem peso*. SP: Manole, 2016.

LÖBACH, B. *Design Industrial: Bases Para a Configuração dos Produtos Industriais*. SP: Blucher, 2001.

MALERBA, F.; ORSENIGO, L. Schumpeterian patterns of innovation. *Cambridge Journal of Economics* 19(1): 47-65, 1995.

MANGUEL, A. *Uma História da Leitura*. Lisboa: Edições tinta-da-china, 2020.

MEADOWS, D. Pensando em sistemas. RJ: Sextante, 2022.

MORIN, E. Introdução ao pensamento complexo. POA: Sulina, 2005.

MOZOTA, B. Gestão Do Design. POA: Bookman, 2010.

NARULA, R.; HAGEDOORN, J. Innovating through strategic alliances: Moving towards international partnerships and contractual agreements. *Technovation* 19(5): 283–94, 1999.

NORT, D. Institutions, Institutional Change and Economic Performance, 1990.

NORT, D. Structure and Change in Economic history, 1981.

OSADA, T. Housekeeping, 5S's: seiri, seiton, seiso, seiketsu, shitsuke. SP: Instituto IMAM, 1992.

OSBORN, A. Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem Solving. New York, New York: Charles Scribner's Sons, 1953.

PARENTE, M.; VILLARI, B. Design, system, territory: a multidisciplinary didactic activity to enhance places. CONNECTED 2010 – 2nd International Conference on design education. University of New South Wales, Sidney, Australia. 28jun.-01jul, 2010.

PENROSE, E. A Teoria do Crescimento da Firma. SP: editora da Unicamp, 2007.

PINK, D. Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us. NY: Riverhead Books, 2011.

PINK, D. Quando: Os segredos científicos do timing perfeito. RJ: Objetiva, 2018.

PORTER, M. Vantagem competitiva: Criando e Sustentando um Desempenho Superior. RJ: Campus, 1989.

RODRIGUES, A.; KAMITA, J. História moderna: Os momentos fundadores da cultura ocidental. RJ: Vozes, 2018.

ROGERS, D. The network is your customer. New Haven: Yale University Press, 2012.

ROGERS, D. Transformação digital. SP: Autêntica Business, 2018.

ROGERS, E. Diffusion of Innovations. NY: Free Press (1962) 2003.

SCHÖN, D. The Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action. NY: Basic Books, 1983.

SCHUMPETER, J. *Capitalism, Socialism, and Democracy*. NY: Harper Perennial Modern Classics (1942) 2008.

SCHUMPETER, J. *The Theory of Economic Development*. UK: Routledge, 1934 2021.

SENGE, P. *A quinta disciplina: Arte e prática da organização que aprende*. RJ: Best Seller, 2013.

SIMON, H. *The Sciences of the Artificial*. MA: The MIT Press, (1969) (1996) 2019.

SIMON, H.; EGIDI, M.; VIALE, R.; MARRIS, R. *Economics, Bounded Rationality and the Cognitive Revolution*. MA: Edward Elgar Publishing, 1992.

STARCK, P. *Design and destiny*. TED Talks. March 2007. Available at: https://www.ted.com/talks/philippe_starck_design_and_destiny.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. *Dynamic capabilities and strategic management*. *Strategic Management Journal*, v.18, n.7, p.509-533, 1997.

THORNHILL, S. *Knowledge, innovation and firm performance in high-and low-technology regimes*. *Journal of Business Venturing* 21(5): 687–703, 2006.

TOULMIN, S. *Os usos do argumento*. RJ: Martins Fontes, 2006.

UN. *World Cities Report. Envisaging the Future of Cities*. United Nations Human Settlements Programme (UN-Habitat), 2022.

UN. *World City Report. Envisaging the Future of Cities*. UNHabitat-United Nations Human Settlements Programme, 2022.

UNESCO. *Japan pushing ahead with Society 5.0 to overcome chronic social challenges*. 21.feb.2019. Available at: <https://www.unesco.org/en/articles/japan-pushing-ahead-society-50-overcome-chronic-social-challenges>.

VARGO, S.; LUSCH, R. *Evolving to a New Dominant Logic for Marketing*. *Journal of Marketing* (68:1), pp. 1-17, 2004.

VIGOTSKY, L. *A formação social da mente*. SP: Martins Fontes, 2007.

VIGOTSKY, L. *Pensamento e linguagem*. SP: Martins Fontes, 1998.

- WERTHEIMER, M. El pensamiento productivo. Barcelona: Paidós Iberica Ediciones, 1991.
- WICK, R. A Pedagogia da Bauhaus. Tradução de João Azenha Junior. São Paulo: Martins Fontes, 1989.
- ZENG, S.; XIE, M.; TAM, C. Relationship between cooperation networks and innovation performance of SMEs. *Technovation* 30(3): 181–94, 2010.
- ZHAO, X. Technological innovation and acquisitions. *Management Science* 55(7): 1170–83, 2009.



PoD
editora

A PoD Editora garante, através do selo FSC de seus fornecedores, que a madeira extraída das árvores utilizadas na fabricação do papel usado neste livro é oriunda de florestas gerenciadas, observando-se rigorosos critérios sociais e ambientais e de sustentabilidade.

Composto e Impresso no Brasil
Impressão Sob Demanda

21 2236-0844



21 95903-6535

www.podeditora.com.br

contato@podeditora.com.br

2025