



Universidade de Brasília

Faculdade de Comunicação

Curso: Comunicação Social

Habilitação: Comunicação Organizacional

Professor Orientador: Luciano Mendes de Souza

**O *Design Thinking* como metodologia no processo de
escolha e uso dos instrumentos de Comunicação
Organizacional**

Maria Thaís Chaves Escobar Brussi

Brasília - DF
Novembro de 2014



Universidade de Brasília
Faculdade de Comunicação
Curso: Comunicação Social
Habilitação: Comunicação Organizacional
Professor Orientador: Luciano Mendes de Souza

O *Design Thinking* como metodologia no processo de escolha e uso dos instrumentos de Comunicação Organizacional

Maria Thaís Chaves Escobar Brussi

Monografia apresentada à banca examinadora da Faculdade de Comunicação da Universidade de Brasília, como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social com habilitação em Comunicação Organizacional, sob orientação do Professor Luciano Mendes de Souza.

Brasília - DF
Novembro de 2014

Universidade de Brasília
Faculdade de Comunicação
Curso: Comunicação Social
Trabalho de Conclusão de Curso

MEMBROS DA BANCA EXAMINADORA

Prof. Me. Luciano Mendes de Souza (Orientador)

Profa. Dra. Elen Cristina Gerales

Prof. Dr. Asdrubal Borges Formiga Sobrinho

Profa. Ma. Gabriela Pereira de Freitas (Suplente)

“No meio da dificuldade encontra-se a oportunidade”.

Albert Einstein

Dedico este trabalho aos meus pais, Conceição e Mário Sérgio. E a minha avó, Anna Cândida, que em nossa última conversa me incentivou para que eu desse o meu melhor neste trabalho, mesmo não entendendo muito bem esse tal de *Design Thinking*.

Agradecimentos

A Deus e aos meus anjos da guarda Conceição e Mário Sérgio, meus pais queridos que sempre estiveram presente em todos os momentos da minha vida. Muito obrigada pelo apoio, amor, brincadeiras, chatices, abraços, pela dedicação diária e pelo cuidado. Agradeço todos os dias por estarem ao meu lado. Sem vocês nada disso seria possível!

Ao meu orientador, Luciano Mendes, pela compreensão, pela dedicação, pelas ideias maravilhosas, pela calma e paciência que teve comigo durante todo esse tempo. Obrigada por me ajudar a tornar esse trabalho possível!

À minha família pelo apoio e compreensão em todos os momentos nos quais não pude comparecer aos encontros.

A todos os professores que me deram aula na UnB, pela dedicação e ensinamentos. Obrigada por fazerem parte da minha formação.

Aos meus amigos e colegas, especialmente o Felipe Mayer por estar presente em todos os momentos da minha vida pessoal e acadêmica, obrigada por tudo e por me aguentar. À Gabriella da Costa, obrigada por me apresentar o *Design Thinking!*

À Mel, minha cachorrinha, que me fez companhia diária e alegre os meus dias.

À Faculdade de Comunicação da UnB e a todos os funcionários, especialmente à Rosa, por todo o carinho e auxílio durante todos esses anos.

Lista de Ilustrações

Figuras

Figura 1 - Painel sobre o funcionamento do <i>Design Thinking</i>	21
Figura 2 - O que é <i>Design Thinking</i> ?	26
Figura 3 - Mapa mental de <i>Design Thinking</i>	29
Figura 4 - Diamante Duplo	34
Figura 5 - Pensamento Divergente e Convergente	40
Figura 6 - Processo de design da IDEO	41
Figura 7 – Processo <i>Human Centered Design</i> (HCD)	45
Figura 8 - Processo de design da live work	47
Figura 9 - <i>Service Envy Toolkit</i> (SET) da live work	48
Figura 10 - Demonstração do <i>Service Envy Toolkit</i> (SET) da live work	48
Figura 11 – Processo de <i>Design Thinking</i> da MJV	49
Figura 12 - Processo de design da d.school	51
Figura 13 - Processo de Comunicação	59
Figura 14 - Adaptação do processo de design	61
Figura 15 - Adaptação do processo HCD para a Comunicação Organizacional	65
Figura 16 - Alteração do processo de comunicação	66

Quadros

Quadro 1 - <i>Design Thinking</i> como parte do processo de inovação	18
Quadro 2 - <i>Design Thinking</i> e o Design tradicional	24
Quadro 3 - Diamante Duplo em mais detalhes	37
Quadro 4 - Etapas e sugestões de sub-etapas que podem ser utilizadas nos processos de design	53

Sumário

RESUMO

1. INTRODUÇÃO	1
2. REFERENCIAL TEÓRICO	4
2.1. Contexto Atual	4
2.2. Inovação e Cultura Organizacional	8
2.3. Design	12
2.4. <i>Design Thinking</i>	16
2.4.1. Breve explicação sobre o <i>Design Thinking</i>	21
2.4.2. <i>Design Thinking</i> pelos autores	23
2.5. Processos de Design	33
2.5.1. Diamante Duplo	33
2.5.2. Pensamento Convergente e Divergente	38
2.5.3. Processo de design da IDEO	41
2.5.4. Processo de design da live work	46
2.5.5. Processo de design da MJV	49
2.5.6. Processo de design da d.shcool	51
2.6. Comunicação Organizacional	54
3. DISCUSSÃO	57
4. CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
BIBLIOGRAFIA CONSULTADA	70

RESUMO

A proposta deste trabalho é aproximar o *Design Thinking* da Comunicação Organizacional, pois notou-se que no mundo atual, conectado e dinâmico, junções são essenciais para melhor resolver problemas complexos. Sabe-se que essa relação pode ser bem mais abrangente, porém para a presente pesquisa, o *Design Thinking* foi utilizado como uma metodologia que pode auxiliar no processo de escolha e uso dos instrumentos de Comunicação Organizacional. O *Design Thinking* surgiu a partir do design, possui a característica de colocar o ser humano no centro dos processos e é considerado por muitos autores uma abordagem a inovação. Por ser novo, ainda não possui uma definição única, mas no decorrer do trabalho foram explicitadas as diversas formas de se fazer e pensar esse método. Esta pesquisa trabalhou o *Design Thinking* e a Comunicação Organizacional buscando entender as proximidades e diferenças, ao final propôs uma forma de se utilizar a metodologia para resolver de forma criativa e inovadora os problemas comunicacionais.

Palavras-chave: *Design Thinking, Comunicação Organizacional, instrumentos de comunicação, design, inovação.*

1. INTRODUÇÃO

Como consequência dos acontecimentos do mundo digital, juntamente com os avanços da tecnologia, existe uma necessidade frequente das pessoas e das organizações estarem sempre atualizando conceitos e se adequando a novos contextos que surgem a todo o momento.

O presente trabalho aborda duas áreas relativamente novas que foram se desenvolvendo a partir da necessidade de adequação aos cenários atuais. O *Design Thinking* e a Comunicação Organizacional vêm funcionando de forma adequada, cada um desempenhando suas funções, porém como consequência das constantes adaptações, surgiu a ideia de aproximá-los.

Para um melhor entendimento e construção dessa junção foi preciso conhecer os principais fenômenos os quais fazem parte do contexto atual. Percebeu-se que boa parte dos assuntos tratados nesta pesquisa surgiram como um resultado da Revolução Industrial e se desenvolveram em um ambiente globalizado, conectado e com uma grande quantidade de elementos tecnológicos. Com o intuito de construir possíveis diálogos e ter novas ideias nesse ambiente complexo e integrado, existe a necessidade por parte das organizações de inovar e buscar novos caminhos para os desafios encontrados.

O mercado empresarial está constantemente lançando tendências e como resultado, as empresas acabam tendo que aderir a novas formas e buscar novos caminhos. Essas modificações podem ser consideradas diferenciais competitivos para as organizações. Inovar se torna uma exigência, porém não são todas as empresas que possuem uma cultura organizacional mais permissiva, que aceitam a criação e adoção de novos produtos, ideias, métodos, ferramentas e formas de trabalho.

A busca por inovações faz com que as organizações procurem possibilidades e oportunidades em outras áreas, pois se acredita que ao agregar novos conhecimentos é possível criar ambientes com mais ideias e oportunidades, tendo como resultado melhores resoluções para os problemas encontrados. Como exemplo, pode-se citar o design, o qual é utilizado em algumas organizações como elemento estratégico, cujo sistema de

competências e conhecimentos é cada vez mais abrangente, sendo considerado útil e relevante nas atividades organizacionais de qualquer empresa. Para Balem *et al.* (2011, p. 4), o design é entendido como um instrumento multidisciplinar e integrador capaz de se relacionar com as demais áreas das organizações, pois trabalha próximo da engenharia, do marketing, da administração, das tecnologias e também dos clientes.

Levando em conta que o mundo atual é dominado por incertezas e pela multiplicidade de relações, é importante descobrir metodologias e ferramentas as quais podem auxiliar no processo de adaptação. Como efeito disso, surge então, a metodologia *Design Thinking*.

É considerada por muitos autores uma abordagem a inovação que pode ser aplicada em qualquer cenário e situação, pois por meio dela se torna viável desenvolver projetos inovadores, cujo foco é transformar ambientes organizacionais. É um método que coloca o ser humano no centro do processo e assim, descobre soluções criativas para os problemas complexos com base no que foi percebido como uma necessidade ou desejo para as pessoas entrevistadas/observadas.

Por possuir influências do design, principalmente na forma ampla de pensamento, é possível identificar as causas e efeitos das dificuldades que envolvem o problema, tornando-se mais assertivo na busca por soluções. Segundo Brown (2008 apud Cavalcanti, 2014, p. 2), estudos apontam que o uso dessa metodologia “tem alcançado bons resultados na criação inovadora de produtos e serviços, sejam eles mercadológicos ou educacionais”.

A Comunicação Organizacional trabalha as necessidades do público/usuário que irá receber as campanhas comunicacionais de uma forma menos complexa quando comparada ao *Design Thinking*. Geralmente, os comunicadores analisam a faixa etária e a classe social do público-alvo, qual o tipo de campanha e quais são as intenções da ação. A partir disso, produzem e escolhem quais instrumentos de comunicação serão utilizados com base em experiências anteriores ou ensinamentos passados. Em muitas dessas situações, sente-se a necessidade em investir no entendimento e aprofundamento dos pontos de contato com os usuários.

Nesta pesquisa o objetivo geral é aproximar o *Design Thinking* da Comunicação Organizacional, a fim de tornar possível que a metodologia auxilie no processo de escolha e uso dos instrumentos de comunicação. Enquanto os objetivos específicos são entender o *Design Thinking*, conceitos, características e formas de trabalho, analisar a atual situação da Comunicação Organizacional para assim, ser possível buscar novas perspectivas, criativas e inovadoras com a ajuda do *Design Thinking* e refletir sobre a ideia de inovação e como esse processo é valorizado no mercado.

Para o desenvolvimento do trabalho utilizou-se o método de pesquisa bibliográfica e pesquisa exploratória, a fim de ampliar e aprofundar os conhecimentos sobre o tema proposto. Na pesquisa bibliográfica buscou-se o maior número de referências relevantes com a intenção de construir a base conceitual do presente estudo. O foco foi estudar e conhecer como os autores abordavam os temas que estavam sendo estudados. A pesquisa exploratória foi desenvolvida para proporcionar uma maior familiarização com os temas tratados e abordou uma visão geral das situações.

Com esta pesquisa foi possível constatar a necessidade de adaptações para que as organizações estejam sempre interagindo com novos contextos. Aproximar áreas e criar novos diálogos pode ser uma opção para resolver os diversos problemas complexos e situações que surgem. Envolver usuários/pessoas desde a idealização da campanha/ação, tornando-os parte de todo o processo comunicacional, co-criando e desenvolvendo novas alternativas, pode ser uma oportunidade para se produzir trabalhos ainda mais assertivos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Contexto Atual

A conjuntura do cenário atual pode ser entendida como um ambiente conectado, dinâmico e complexo em diversos aspectos. Fatores como a globalização favoreceu a criação de condições para que diversas mudanças ocorressem diante de todos. De acordo com Neves (2010, p. 1), o processo de globalização modificou as redes de relacionamento entre os indivíduos, e conseqüentemente, alterou as estruturas econômicas e políticas. A autora afirma ser necessário compreender as mudanças às quais perpassam a sociedade contemporânea, uma vez que o mundo está em constante transformação e cada vez mais acontecem variações nos contextos atuais.

O termo globalização se popularizou nas últimas décadas do século XX e no início do século XXI, graças ao crescimento do comércio internacional e da criação de empresas multinacionais, que estavam distribuídas por diversos continentes (ABREU; EISENSTEIN; ESTEFENON, 2013, p. 22). Essa situação reforça a afirmação de Santos (2005, p. 23), pois para o autor, a globalização pode ser entendida como a internacionalização do mundo capitalista. Contudo, Cardoso (2013, p. 24), compreende que a globalização não é algo novo, de vinte ou trinta anos atrás, e sim um processo de transformação que acontece de modo gradativo há séculos, porém foi somente percebido em tempos recentes. Para o autor, esse processo acontece desde a época dos “descobrimientos” por navegadores europeus no século XV.

Segundo Cardoso (2013, p. 24), a globalização é um dos processos de unificação internacional dos sistemas econômicos, sociais, jurídicos, financeiros, de comunicações, de normas técnicas, de ideias, culturais e político. Com a globalização, o crescimento dos meios de transporte e da comunicação dos países, acabou transformando o processo em uma corrida por novos mercados consumidores, e fez com que muitas empresas se consolidassem, fortalecendo ainda mais o sistema capitalista. Diminuindo assim, as longas distâncias existentes no mundo, graças às unificações, ao avanço das inovações tecnológicas e do incremento comercial mundial (CARDOSO, 2013, p. 24).

Silveira (2004, p. 42) considera que o fenômeno conhecido por globalização, é fruto de transformações econômicas, tecnológicas, sociais e culturais que abrangem todo o mundo. Com a globalização e auxílio da mídia e da internet, surgiu à sociedade em rede. Os dois termos, globalização e sociedade em rede podem se confundir e em alguns momentos ter significados parecidos (CASTELLS, 2006, p. 18).

Com a definição ainda em formação, como diversos fenômenos e processos atuais, a sociedade em rede pode ser entendida como uma “estrutura social baseada em redes operadas por tecnologias de comunicação e informação fundamentadas na microeletrônica e em redes digitais de computadores que geram, processam e distribuem informação a partir de conhecimento acumulado nos nós dessas redes” (CASTELLS, 2006, p. 20). As redes são sistemas formados por nós interligados, e em uma linguagem formal, são “pontos onde a curva se intersecta a si própria” (CASTELLS, 2006, p. 20). Segundo o autor, as redes são estruturas abertas e para o seu funcionamento é necessário acrescentar ou remover nós de acordo com as mudanças percebidas.

Entende-se que a sociedade em rede é fortemente influenciada pelos aspectos virtuais e impulsionada pelas novas tecnologias, não possui limites de tempo, espaço e vai além de todos esses aspectos. A transformação do mundo em conectado e dinâmico aconteceu com a ajuda de um conhecido sistema global de redes de computadores interligadas, a internet.

Para Castells (2003, p. 8) a internet é um meio de comunicação que permite pela primeira vez a ligação de muitos com muitos, no momento desejado e em escala global. Sua utilização acaba modificando as outras formas de relações sociais, e o autor acredita que a internet transformou a contemporaneidade.

“O uso da internet como sistema de comunicação e forma de organização explodiu nos últimos anos do último milênio” (Castells, 2003, p. 8). Segundo o autor, o *world wide web* (www) foi fortemente disseminado no ano de 1995 e cerca de 16 milhões de pessoas pelo o mundo já a utilizavam. Nos anos seguintes esses números de usuários apenas cresceram, assim como

também, se desenvolveram novas tecnologias na internet. A rede Wi-fi representa um grande avanço quando comparada ao que era a internet em seu início. Não existe mais a necessidade de redes e fios físicos para estar conectado. Esse processo acabou resultando no aumento de mobiles, notebooks e tablets.

Para Cardoso (2013, p. 177) a internet é tão impactante, pois poucas décadas após a sua criação, não se consegue mais imaginar o mundo sem a sua presença. Graça a internet as pessoas têm voz e podem ser mais ativas em decisões de interesse público, fazendo com que aconteça uma descentralização da informação. Agora, ela vem de todos os lados e não apenas na direção das grandes mídias para a população. Segundo o autor, o surgimento desse meio de comunicação é um dos principais fatores os quais impulsionam e justificam as mudanças que acontecem atualmente na sociedade.

Hoje, século XXI, não se consegue “mais escapar da onipresença da rede virtual que apelidamos de internet” (CARDOSO, 2013, p. 176). Mesmo sabendo que boa parte da população mundial não tem contato direto com esse meio de comunicação, a internet interfere de certa forma, na vida das pessoas. Porém, esse mundo virtual não surgiu com o objetivo de substituir o mundo real, e sim de complementá-lo e aumentar o diálogo (CARDOSO, 2013, p. 177).

Pierre Lévy (1999, p. 29) acredita que graças a esse novo espaço (Ciberespaço) as pessoas podem partilhar “inteligência coletiva” e discutir sobre inúmeros assuntos sem se submeterem a nenhum controle ideológico, pois acredita ser um espaço independente e comunitário.

Nota-se que outro conceito precisa ser introduzido para auxiliar no entendimento do mundo atual, a cibercultura. Uma vez que, possui uma forte relação com a globalização, sociedade em rede, internet e principalmente com o ciberespaço. De acordo com Lemos (2003, p. 11) a cibercultura pode ser compreendida como uma forma sociocultural que surge a partir da relação entre a sociedade, à cultura e as novas tecnologias, com a convergência das telecomunicações, informática na década de 70. Segundo o autor, a

cibercultura “é a cultura contemporânea marcada pelas tecnologias digitais” (LEMOS, 2003, p. 11).

Lemos (2003, p. 13) entende a cibercultura como uma nova técnica-social que forma uma estrutura midiática nunca vista na história da humanidade, onde qualquer indivíduo pode emitir e receber informação em tempo real em qualquer lugar do planeta. Mesmo que a cibercultura tenha surgido antes da internet, suas ideias se assemelham, se confundem e se complementam.

Cardoso (2013, p. 25) considera que a globalização é um assunto complexo e com diversos entendimentos, porém essa complexidade abrange, também, os outros termos abordados no presente trabalho, sociedade em rede, internet, cibercultura, ciberespaço e boa parte do que forma o mundo atual. Para o autor, a complexidade vem sendo questionada e estudada por diversas áreas, que incluem áreas da informática e computação, teoria da informação e dos sistemas. Define complexidade como um “sistema composto de muitos elementos, camadas e estruturas, cujas inter-relações condicionam e redefinem continuamente o funcionamento do todo” (CARDOSO, 2013, p. 25), algo difícil de definir e limitar.

Diariamente encontram-se problemas complexos para se resolver. Podem ser aqueles que não foram esclarecidos no passado ou não tiveram soluções assertivas e eficazes. A pesquisa a seguir, passará por alguns assuntos com o objetivo de demonstrar como se deu o surgimento de uma metodologia, o *Design Thinking*, que auxilia na construção de processos para resolver esses problemas complexos.

2.2. Inovação e Cultura Organizacional

Após conhecer algumas particularidades do mundo atual e suas complexidades, é necessário compreender o que vem a ser inovação e cultura organizacional.

Inovação é ato ou efeito de inovar¹. Tornar novo, novidade, fazer algo que não foi feito antes. “As inovações são consideradas estratégias para o crescimento econômico, enquanto a capacidade de inovar é entendida como um importante fator de competitividade² para as empresas” (BOSCHI, 2012, p. 24).

Segundo Pinheiro e Alt (2011, p. 17), é muito comum confundir os termos inovação e invenção por possuírem significados próximos. A palavra inovação vem do latim “*innovare*”, que traduzida significa “alterar a forma de algo estabelecido para criar algo novo” (PINHEIRO E ALT, 2011, p. 17). Para Pinheiro (2011), inovar é transformar ideias em valor, caso o valor não seja percebido não se trata de uma inovação. Os autores acreditam que inovação faz referência a soluções que impactam a vida das pessoas, ajudando as mesmas a viverem melhor e a resolverem os problemas complicados que estão presentes no dia-a-dia (PINHEIRO e ALT, 2011, p. 17).

Pinheiro e Alt (2011, p. 17) afirmam que invenção vem do latim “*invenire*” e significa “por vir”. Invenção é o processo pelo qual uma nova ideia é descoberta, produção de algo que não existia antes, algo descoberto, uma novidade que foi introduzida no mercado.

¹ Segundo a definição inscrita em Amora (2008, p. 391).

² “O termo “competitividade” é definido pelo Fórum Econômico Mundial como o conjunto de instituições, políticas e fatores que determinam o nível de produtividade de um país”. (BOSCHI, 2012, p. 17).

O Manual de Oslo³ (1997) define inovação:

“Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas” (MANUAL DE OSLO, 1997, p. 55).

Segundo o Manual de Oslo (1997, p. 55) a inovação é um processo contínuo e difícil de ser mensurado. Verificou-se que muitos autores relacionam o termo com tecnologia e com o mercado. Bahiana (1998 apud Martins, 2004, p. 1) acredita que a inovação é um ingrediente essencial para a competitividade e resultado do bom uso da criatividade e do conhecimento técnico.

O processo de inovação parte da identificação de um problema, passa pela geração de ideias/soluções e as implementa de forma a equilibrar os interesses das pessoas, com o que é tecnologicamente possível e viável para os negócios (PINHEIRO e ALT, 2011; BROWN, 2008). Esse processo será explicado com mais detalhes nos próximos tópicos.

Inovações podem acontecer em diversas situações, desde o desenvolvimento tecnológico de produtos eletrônicos, produtos de limpeza, meios de transporte até melhorias no contato com o público de determinada organização.

Segundo o Manual de Oslo (1997) existem quatro tipos de inovação: de produto, de processo, organizacionais e de marketing:

“Uma inovação de **produto** é a introdução de um bem ou serviço novo ou significativamente melhorado no que concerne a suas características ou usos previstos. Incluem-se melhoramentos significativos em especificações técnicas, componentes e materiais, softwares incorporados, facilidade de uso ou outras características funcionais. As inovações de produto podem utilizar novos conhecimentos ou tecnologias, ou podem basear-se em novos usos ou combinações para conhecimentos ou tecnologias existentes. O termo “produto” abrange tanto bens como serviços. [...] Uma inovação

³ Segundo Boschi (2012, p. 25), a primeira edição do Manual de Oslo, foi editada em 1990 pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE). No Brasil, a primeira tradução para o português foi produzida e divulgada pelo Fundo de Inovação e Pesquisa (FINEP). O principal objetivo do Manual de Oslo é “orientar e padronizar conceitos, metodologias e construir estatísticas e indicadores de Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) de países industrializados”. 3ª edição - Diretrizes para Coleta e Interpretação de Dados sobre Inovação. Disponível em: <<http://download.finep.gov.br/imprensa/oslo2.pdf>> Acesso em 28 set. 2014

de **processo** é a implementação de um método de produção ou distribuição novo ou significativamente melhorado. As inovações de processo podem visar reduzir custos de produção ou de distribuição, melhorar a qualidade, ou ainda produzir ou distribuir produtos novos ou significativamente melhorados. [...] Uma inovação de **marketing** é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços. Inovações de marketing são voltadas para melhor atender as necessidades dos consumidores, abrindo novos mercados, ou reposicionando o produto de uma empresa no mercado, com o objetivo de aumentar as vendas. [...] Uma inovação **organizacional** é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas” (MANUAL DE OSLO, 1997, p. 57).

No mercado atual, percebe-se a necessidade de adaptação por parte das empresas, pois cada vez mais a concorrência aumenta entre elas. As organizações estão buscando inovar e transformar suas ideias em valor para as pessoas e para o próprio negócio. Overholt (2004, p. 1) entende que, atualmente, para as empresas superarem as expectativas do mercado, e não apenas responderem às ameaças, devem ter a capacidade de prever e estabelecer mudanças futuras.

Para o autor, as empresas bem-sucedidas no mercado estão constantemente se adaptando e conseguem criar ambientes estáveis e propícios para mudanças frequentes. Overholt (2004, p. 1) as denomina de organizações “flexíveis”. São instituições que estão constantemente inovando e desenvolvendo novas estratégias para se adaptarem as realidades do mercado.

As organizações acabam mudando diversos aspectos internos para que possam estar de acordo com novas estratégias. Geralmente, essas organizações são compostas por pessoas que acreditam em mudanças de estruturas, processos e na adaptação as diversas situações, principalmente para atender às necessidades dos clientes. Essas organizações flexíveis modificam o desenho organizacional como uma resposta as mudanças de mercado e dos clientes (OVERHOLT, 2004, p. 1). O autor afirma ainda, que as organizações flexíveis são compostas por pessoas as quais buscam mudanças e de outras que não são tão favoráveis a esses processos inovadores, porém a junção desses grupos faz com que exista uma harmonia no processo de mudança organizacional.

Schein (1997) entende cultura organizacional como:

“Modelo dos pressupostos básicos que determinado grupo tem inventado, descoberto ou desenvolvido no processo de aprendizagem para lidar com os problemas de adaptação externa e integração interna. Uma vez que os pressupostos tenham funcionado bem o suficiente para serem considerados válidos, são ensinados aos demais membros como a maneira correta para se perceber, se pensar e sentir-se em relação àqueles problemas” (SHEIN, 1997 apud MELO, 2001, p. 67).

Na opinião de Torres (1997 apud Melo 2001, p. 65), a cultura organizacional “é o conjunto de valores, crenças, ideologias, normas, regras, representações, rituais, símbolos, hábitos, rotinas, mitos, cerimônias, formas de interação, formas de comunicação”, incluindo as tarefas desempenhadas pelos funcionários em determinada organização. A partir disso, nota-se que todos os costumes e tradições das empresas, acabam alterando seus processos organizacionais.

Ter uma cultura organizacional mais permissiva e aberta a inovações acaba sendo importante para alcançar e descobrir novas possibilidades. Como foi abordado anteriormente, no cenário contemporâneo é necessário fazer adaptações, pois o mercado está em constante desenvolvimento e as empresas precisam ter novas formas de pensar e fazer seus trabalhos. Com base nesse pensamento de adaptação, o design surge como um instrumento de estratégia que está sendo utilizado por algumas organizações com a finalidade de solucionar problemas complexos internos e externos. Sua forma de pensamento auxilia na transformação dos processos de trabalho e também na geração de ideias.

2.3. Design

Segundo Cardoso (2013, p. 15), o design nasceu na Revolução Industrial em meados do século XVIII e fins do século XIX, com a função de colocar ordem no caos do mundo industrial. Foi nessa época que surgiram os sistemas de fábricas em boa parte da Europa e nos Estados Unidos.

O aumento da produção em larga escala nas fábricas e o intenso recrutamento de pessoas na linha de produção ocasionou a desvalorização do trabalho do artesão⁴. Essa mudança nos meios de produção fez com que novos sistemas de processos fossem estruturados e os trabalhos feitos pelos artesãos já não conseguiam atender a alta demanda de produção.

O trabalho que antes era ensinado de geração em geração, passou a ser aprendido em poucas horas. Cada trabalhador nas indústrias era responsável por apenas uma ou poucas etapas do processo, não tinham o conhecimento sobre o processo inteiro de produção e muito menos sabiam qual era o produto final. Uma das características desse processo industrial, era o pensamento lógico tradicional, pensava-se de forma linear, com começo, meio e fim. Cada etapa acontecia em sequência e caso não fosse feito na ordem pré-estabelecida, o processo não funcionava e o produto não podia ser feito. Esse modelo linear era dividido em duas etapas: a definição do problema e solução de problema (STUBER, 2012, p. 27).

As principais características dessa transformação são surgimento das fábricas, a produção em série e o trabalho assalariado. Isso alterou a economia, as relações sociais, a paisagem geográfica, os sistemas de transporte e distribuição, resultando em um novo desenvolvimento de tecnologias. Essa intensa industrialização acabou culminando com o aumento de ofertas dos bens de consumo causando assim, a queda do custo destes produtos. “Nunca antes na história da humanidade, tantas pessoas haviam tido a oportunidade de comprar tantas coisas” (CARDOSO, 2013, p. 15). Essa fase marcou o início da sociedade de consumo.

⁴ Artista que exerce uma atividade produtiva de caráter individual; Indivíduo que exerce por conta própria uma arte, um ofício manual (FERREIRA, 1986, p. 177).

Porém, Cardoso (2013, p. 16) acredita que graças ao processo industrial, aconteceu um declínio considerável na “qualidade e na beleza dos produtos” (CARDOSO, 2013, p. 15). Essa situação serviu para que artistas, engenheiros, arquitetos, reformadores, burocratas, associações comerciais, museus e instituição de ensino, começassem a pensar e se reunir em debates (políticos, econômicos e sociais) para discutir soluções que tinham como intuito melhorar o gosto da população. Algo complicado de se fazer, a partir do momento em que os produtos eram vendidos e a população não tinha poder de escolha, apenas os compravam e os usavam.

Com a necessidade de modificar aspectos na produção industrial, surgiram os *designers* cuja principal tarefa era “conformar a estrutura e a aparência dos artefatos de modo que ficassem mais atraentes e eficientes” (CARDOSO, 2013, p.16). Tinham como lema reconfigurar o mundo, sempre buscando o conforto e o bem-estar para todos. Por muitos anos, pensou-se que a função dos *designers* era apenas deixar os objetos mais bonitos e confortáveis, porém o design vai além desse pensamento.

Cardoso (2013, p. 16) afirma que desde seu surgimento o design vem sendo questionado e talvez seja por isso que acabou se construindo múltiplas formas de interpretação e significados. Segundo o autor, o design durante anos teve como lema “a forma segue a função”, e por muito tempo acreditou-se que as principais preocupações do *designer* eram a “forma” e a “função”. Esse pensamento começou a ser discutido em âmbito internacional, na década de 1960. No Brasil, a discussão permaneceu dominante até a década de 1980, muitos anos depois da Revolução Industrial.

Ocorreram diversas mudanças no mundo desde 1960. De acordo com Cardoso (2013, p. 17), nessa época ainda existia o ideal de produção de massa na fabricação industrial, tudo igual em grandes quantidades para todos, não existia nenhuma preocupação com o consumidor e muito menos com os trabalhadores envolvidos no processo. Desde meados do século XX, o caminho industrial mudou e segue em direção à produção flexível, cada vez mais a indústria procura adaptar seus produtos à demanda por diferenciação. Para Pinheiro e Alt (2011, p. 27) o que acontece hoje é que boa parte da produção está voltando ao que era antes da Revolução Industrial, ou seja, mais

próxima da indústria de artesãos e da ideia de produtos exclusivos. Não em sua totalidade, até porque isso seria impossível, mas cada vez mais se vê pessoas produzindo a mão, como artesãos e passando as técnicas de geração em geração.

Com todas essas evoluções e processos, o design esteve sempre presente, se modificando juntamente com o mundo. Passou por diversas alterações para que chegasse ao que é o design no século XXI, porém observa-se que o seu desenvolvimento de seus conceitos é constante. Antes, somente as formas, beleza e funcionalidades eram valorizadas. Hoje, além de diversas outras funções, “o design é o responsável por satisfazer necessidades das pessoas que muitas vezes não são tangíveis” (SANTOS, 2000, p. 21).

Assim, como os outros conceitos utilizados nesse estudo, percebe-se que não possuem uma única definição concreta que consiga envolver sua totalidade, pois frequentemente sofrem modificações em suas atividades. Existem inúmeras interpretações e significados para o design. Por ser muito amplo e poder ser aplicado e utilizado em diversos lugares, é difícil delimitá-lo e defini-lo (BALEM *et al.*, 2011, p. 3).

Segundo Mozota; Klöpsch; Costa (2003, p. 15) o design deriva do termo latino *designare*, que é traduzido como designar e desenhar. Em inglês, o substantivo design possui esses dois mesmos significados e dependendo do contexto pode ser entendido de outras formas como: “plano, projeto, intenção, processo ou esboço, modelo, motivo, decoração, composição visual, estilo”. Em uma tentativa de compreender o design, o *Internacional Council Societies of Industrial Design* (ICSID) (apud Mozota; Klöpsch; Costa, 2003) oferece a seguinte definição:

“Objetivo: o design é uma atividade criativa cujo objetivo é estabelecer as qualidades multifacetadas de objetos, processo, serviços e seus sistemas em ciclos de vida completos. Portanto, design é o fator central da humanização inovadora de tecnologias e o fator crucial do intercâmbio cultural e econômico”.

“Tarefas: o design procura descobrir e avaliar as relações estruturais, organizacionais, funcionais, expressivas e econômicas, com a tarefa de: promover a sustentabilidade global e a proteção ambiental (ética e global); oferecer benefícios e liberdade a toda a comunidade humana (ética social); apoiar a diversidade cultural, a despeito da globalização do mundo; fornecer produtos, serviços e sistemas em

formas que sejam expressivas (semiótica) e coerentes (estética) com sua complexidade própria” (MOZOTA; KLÖPSCH; COSTA, 2003, p. 16).

O design pode ser caracterizado como “um processo que busca soluções criativas e inovadoras para atender às características dos produtos, às necessidades do cliente e da empresa de forma sintonizada com as demandas e oportunidades do mercado” (TEIXEIRA, 2009, p. 4).

Segundo Balem *et al.* (2011, p. 3), o design vai além da estética, pois utiliza aspectos do planejamento, produção, gestão e comercialização de produtos e serviços. Para Franzato (2011, p. 50) a utilização do design nas organizações pode promover estratégias para inovar e reduzir custos, deixando assim os clientes satisfeitos. O autor afirma ainda, que o design, no contexto atual, é considerado um elemento estratégico para as organizações, pois o seu sistema de competências e conhecimentos cada vez mais abrangentes, são úteis nas atividades organizacionais de qualquer empresa.

Nota-se que alguns autores relacionam o design com o ambiente organizacional e com o mercado. O design é considerado um instrumento integrador e multidisciplinar, pois se relaciona com as demais áreas existentes nas organizações, trabalha próximo da engenharia, do *marketing*, da própria administração, das tecnologias e inclusive dos próprios clientes (BALEM *et al.*, 2011, p. 4).

Ao utilizar os princípios do design, a fim de descobrir novas alternativas e caminhos para alcançar a inovação, surge à metodologia *Design Thinking*, que tem como principal objetivo resolver os problemas complexos do mundo atual, colocando as pessoas/usuários no centro de todo o processo.

Enquanto o design é sobre pessoas e como inseri-las “no centro do negócio para construir valor com elas e para elas”, o *Design Thinking* pode ser entendido como um “resgate desses valores essenciais do design e na aplicação dos mesmos na estratégia do negócio”, de maneira a melhorar e aumentar ofertas; e assim, causar impactos positivos nas pessoas. Isto é, o “*Design Thinking* é a espinha dorsal de uma cultura de inovação centrada no ser humano” (PINHEIRO e ALT, 2011, p. 27).

Para Boschi (2011, p. 48) o cenário atual, apresentado anteriormente, é bastante complexo graças aos avanços tecnológicos, logo, isso acaba ocasionando mudanças na sociedade contemporânea. Neste contexto dominado por incertezas e pela multiplicidade de relações, sente-se a necessidade de ferramentas e profissionais flexíveis, capazes de inovar e que tenham habilidade de trabalhar em equipes multi e interdisciplinares, com disposição a se arriscarem para encontrar novos caminhos, a fim de alcançar novas soluções. O *Design Thinking* surge como uma alternativa e por ter nascido nesse contexto atual, atende a diversas necessidades demandadas pelo mercado.

2.4. Design Thinking

Design Thinking é um conceito que de certa forma sempre esteve presente desde o surgimento do design, consciente ou inconscientemente. Brown (2010, p. 1) acredita que Isambard Kingdom Brunel (1806 - 1859), um dos arquitetos, inventores e engenheiros que mais se destacaram no século XIX, já utilizava a forma de pensar do *Design Thinking* para colocar em prática suas ideias e projetos.

Segundo Brown (2010, p. 1), dentre as diversas criações de Brunel, a ferrovia inglesa Great Western Railway (GWR) é uma das mais relevantes. Brunel não se preocupava apenas com a tecnologia de suas criações, levava em consideração o design do sistema. Acreditava que era importante construir inclinações mais uniformes possíveis, pois desejava que os passageiros tivessem a sensação de “flutuar pelo campo” enquanto andavam de trem. Em suas outras construções como, pontes, túneis e viadutos, não pensava em criar apenas transportes eficientes e sim melhorar a experiência das pessoas durante o trajeto, tornando o percurso memorável.

Brunel estava a frente do seu tempo, pois além de suas ideias de melhores experiências, pensava em sistemas de transporte integrado, no qual o viajante embarcaria em um trem na estação Paddington de Londres e desembarcaria de um navio a vapor em Nova York (BROWN, 2010, p. 2).

Brown (2008, p. 85) afirma que o *Design Thinking* pode modificar a forma de criar e desenvolver produtos, serviços, processos e, inclusive, estratégias. Para comprovar que a metodologia já era utilizada antes inconscientemente, o autor cita Thomas Edison (1847 - 1931), criador da lâmpada e de toda uma indústria em torno dela para fazer com que a sua inovação funcionasse.

Para realizar essa invenção foi necessária uma análise a fundo do cenário da época. Observou as necessidades das pessoas, do que elas queriam em suas vidas e do que gostavam ou não em relação aos produtos existentes. As pessoas deram suas opiniões sobre certos produtos, como eram elaborados, embalados, disponibilizados e mantidos (BROWN, 2008, p. 86).

Conforme Brown (2008, p. 86), Edison soube dosar arte, artesanato, ciência, conhecimento de negócios e um profundo entendimento dos clientes e do mercado. Brunel, o outro exemplo citado, não foi apenas uma referência na engenharia e no design, ele representou um dos primeiros exemplos de *design thinker*.

Percebe-se que as ideias do *Design Thinking* vêm sendo utilizadas desde meados dos séculos XVIII, XIX e como consequência da Revolução Industrial, juntamente com o design. O *Design Thinking* tem se popularizado como uma forma de auxiliar pessoas e organizações a resolverem problemas complexos. O termo é derivado do design e pode ser entendido como “pensar como o *designer* pensa”, mas não precisa necessariamente ser feito por *designers*. Para Brown (2010, p. 6), pode ser entendido como “um conjunto de princípios que podem ser aplicados por diversas pessoas a uma ampla variedade de problemas”.

Segundo Pinheiro e Alt (2011, p. 48) a expressão *Design Thinking* foi utilizada pela primeira vez em 1992, no artigo “*Wicked Problems in Design Thinking*” de Richard Buchanan, professor renomado da Universidade de Carnegie Mellon, EUA. O autor afirmou que o design já não podia mais ficar restrito em apenas uma disciplina e deveria ser amplamente aplicado em diversas áreas. Mas somente em 1999, o *Design Thinking* foi popularizado pela

IDEO, empresa de consultoria global de design que afirmou utilizar o *Design Thinking* como abordagem em seus projetos (PINHEIRO e ALT, 2011, p. 48).

Em 2006, o *Design Thinking* foi protagonista no Fórum Econômico de Davos. Temas como criatividade, inovação e estratégias de design foram discutidos por grandes líderes mundiais durante as sessões. Dentre as conclusões, o design foi entendido como um novo modelo de pensamento mais adequado para lidar com a complexidade do mundo atual no âmbito dos negócios, nas áreas de saúde, educação e habitação (PINHEIRO e ALT, 2011, p. 50).

Brown (2010, p. 6) afirma que, nos últimos anos, o *Design Thinking* tem se tornado uma tendência em diferentes áreas para solucionar problemas complexos, desde obesidade pediátrica (medicina) à prevenção de crimes (segurança pública) e mudanças climáticas (meteorologia). Para o autor a abordagem do *Design Thinking* vem estimulando um crescimento de mercado em diversos setores por meio do desenvolvimento de produtos e de novas tecnologias, que vão além do design tradicional.

Como dito anteriormente, não são todas as organizações que estão dispostas a inovar e a utilizar novas metodologias em seus processos de trabalho. Brown (2008, p. 90), ensina brevemente no Quadro 1, traduzido pela autora, como tornar o *Design Thinking* parte do processo de inovação dentro das organizações cuja cultura organizacional é mais permissiva e ampla.

Quadro 1: ***Design Thinking* como parte do processo de inovação**

Comece pelo começo: Envolver os *design thinkers* bem no início do processo de inovação, antes que qualquer direção seja definida. *Design Thinking* vai ajudar você a explorar mais ideias mais rapidamente do que seria possível de qualquer outra forma.

Adote uma abordagem centrada no ser humano: Junto com considerações de negócio e tecnologia, a inovação deve fatorar-se no comportamento humano, necessidades e preferências. *Design Thinking* centrado no ser humano, especialmente quando se inclui a pesquisa com base em observação direta, irá capturar insights inesperados e produzir inovação, que reflete com mais precisão o que os consumidores desejam.

<p>Tente cedo e frequentemente: Crie uma expectativa de experimentação e prototipagem rápida. Encoraje as equipes a criarem um protótipo na primeira semana do projeto. Mensure os progressos, com um tempo métrico, como média para o primeiro protótipo ou o número de consumidores expostos aos protótipos durante a vida de um programa.</p>
<p>Procure ajuda externa: Expanda ecossistema de inovação, procurando oportunidades para co-criar com clientes e consumidores. Explore as web redes 2.0 para ampliar a escala efetiva de sua equipe de inovação.</p>
<p>Misture pequenos e grandes projetos: Gerencie um portfólio de inovação que se estenda desde as ideias incrementais de curto prazo as de longo prazo, as mais revolucionárias. Espere unidades de negócios para dirigir e financiar a inovação incremental, mas é necessário que se esteja disposto a iniciar uma inovação revolucionária a partir do topo.</p>
<p>Faça orçamentos de acordo com o ritmo da inovação: <i>Design Thinking</i> acontece rapidamente, mas o percurso para o mercado pode ser imprevisível. Não restrinja o ritmo que você pode inovar, baseando-se em ciclos de orçamentação pesado. Esteja preparado para repensar a sua abordagem de financiamento conforme o andamento dos projetos em execução e as aos aprendizados da equipe sobre as oportunidades.</p>
<p>Encontre o talento onde quer que seja: Olhe para contratar a partir de programas interdisciplinares, como o novo Institute of Design, na Universidade de Stanford e escolas de negócios progressistas como Rotman, em Toronto. Pessoas com um repertório de design mais convencional podem empurrar soluções muito além de suas expectativas. Você pode até mesmo ser capaz de treinar não <i>designers</i> com os atributos certos para se destacar em papéis de <i>Design Thinking</i>.</p>
<p>Projete ciclos: Em várias empresas, pessoas são dispensadas a cada 12 a 18 meses. Mas os projetos de design podem demorar mais do que isso para começar a partir do primeiro dia e chegar até à implementação. Planeje atribuições de modo a que permitem os <i>design thinkers</i> de irem da inspiração para a idealização até a execução. Experimentando o ciclo completo constrói melhor juízo e cria grandes benefícios em longo prazo para a organização.</p>

Fonte: Adaptado de Brown, 2008, p. 90

Após conhecer o surgimento dessa metodologia e alguns de seus benefícios, é necessário compreendê-la melhor. Neste caso, a partir do momento em que o *Design Thinking* não possui uma única definição e não é

um processo único, seu entendimento pode ficar confuso, principalmente por ser um processo que se adapta às situações e pode ter múltiplas opções.

Para Bomfim (1997 apud Boschi 2012, p. 73) o processo de design tem como principal característica a interdisciplinaridade, pois utiliza métodos de origens variadas. Boschi (2012, p. 73) acredita que a aplicação de métodos para auxiliarem processos e realização de tarefas é natural no trabalho do homem.

Neste trabalho, o *Design Thinking*, será considerado uma metodologia, porém quando se fala em metodologias as pessoas acreditam que vão aprender um passo a passo. Quando o assunto é *Design Thinking*, não é assim que funciona (PINHEIRO e ALT, 2011, p. 5):

“Metodologia” - ciência que estuda os métodos - deriva do grego “méthodos” e “logos” “[...]: trata da geração, adaptação e aplicação de conceitos de diversos campos da ciência (matemática, física, biologia, psicologia etc.) na proposição de procedimentos lógicos” (BOMFIM, 1984 apud BOSCHI, 2012).

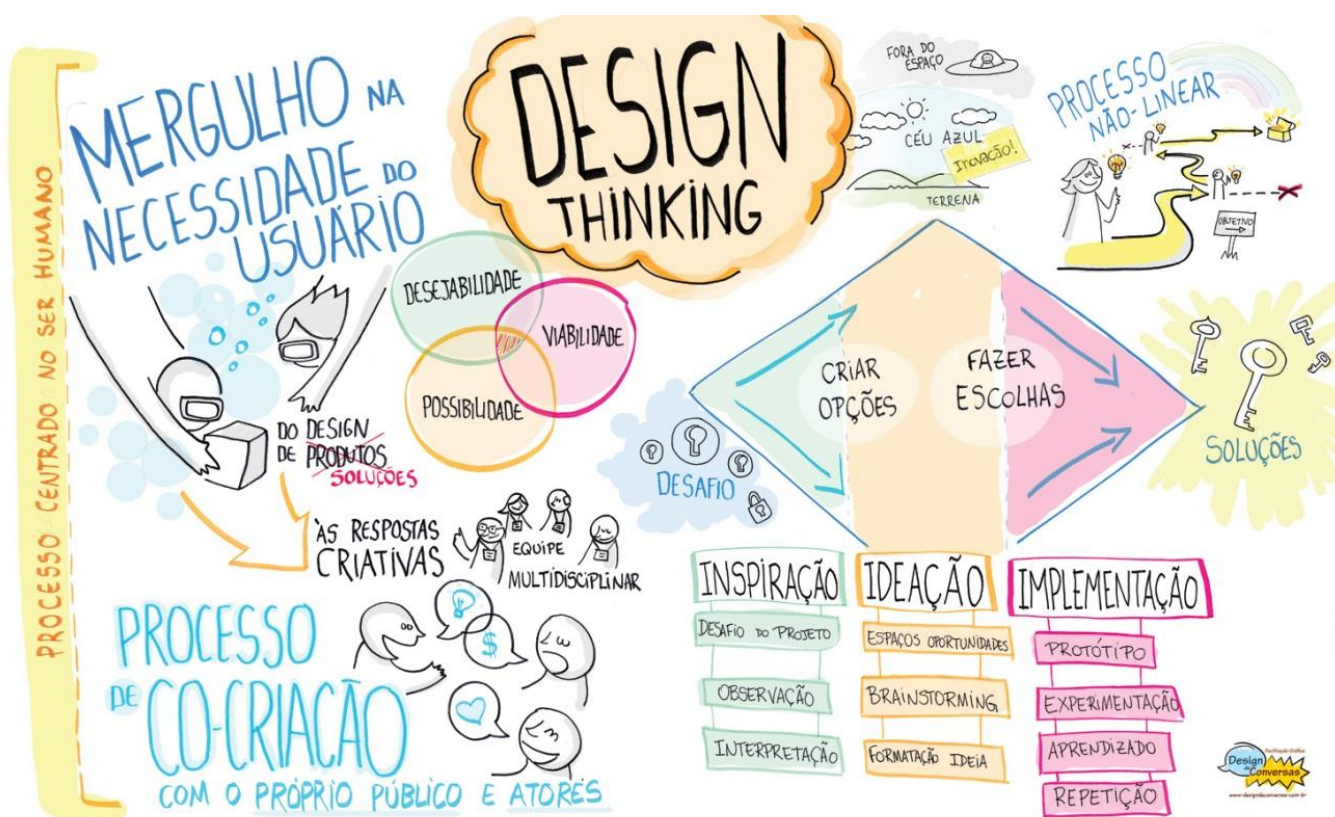
O *Design Thinking* não é uma metodologia convencional, porém pode ser considerada um reflexo do mundo atual. Possui as características de se adaptar as situações, de não ser linear e de não ter regras fixas.

Após entender por que o *Design Thinking* se encaixa na definição de metodologia, é necessário trazer autores que expliquem seu funcionamento e como utilizá-lo. Na presente pesquisa a discussão central sobre *Design Thinking* será feita com base nas ideias de Brown (2008; 2009 e 2010), um dos disseminadores da metodologia e principais autores sobre o assunto. Para complementar e auxiliar o entendimento outros autores relevantes serão citados, como por exemplo, Pinheiro e Alt (2011), dupla reconhecida no Brasil quando o assunto é *Design Thinking*, Vianna *et al.* (2012) e Rique Nitzsche (2012).

2.4.1. Breve explicação sobre o *Design Thinking*

Acridita-se que para o melhor entendimento da metodologia é necessário utilizar demonstrações visuais. Este tópicó será feito um breve resumo sobre o *Design Thinking* tendo como referência a Figura 1, com o objetivo de demonstrar simplifícadamente quais são as principais ideias do *Design Thinking* e algumas possíveis etapas da metodologia. Ao analisar a Figura 1, percebe-se que foi feito com base nas ideias de Tim Brown, autor referência quando o assunto é *Design Thinking*.

Figura 1: Painel sobre o funcionamento do *Design Thinking*



Fonte: <http://designdeconversas.com.br/> Acesso em 5 ago. 2014

O *Design Thinking* é um processo centrado no ser humano, para isso as equipes de *design thinkers* fazem mergulhos profundos nas necessidades do usuário. O design deixa de ser aquele apenas de produtos, abrange também serviços e passa a ter como objetivo descobrir soluções para problemas complexos. Um dos principais focos é encontrar respostas criativas e

inovadoras utilizando equipes multidisciplinares que adotam o processo de co-criação⁵ com o próprio público e atores.

Outro ponto importante são os círculos com interseções. Conforme Brown (2008, p. 86), o *Design Thinking* é a junção entre o desejável para pessoas, com o que é tecnologicamente possível, e ao mesmo tempo deve ser viável para os negócios. O autor acredita que o resultado dessa união pode ser encarado como uma inovação, e no caso o *Design Thinking* é entendido pelo autor como uma abordagem à inovação, pois assim se criam oportunidades de mercado e valor para os clientes. Pode se representado pela junção das três áreas dos círculos. Segundo Brown, o *Design Thinking* está sempre em busca de inovações.

Para Brown (2010, p. 63), umas das fases iniciais do *Design Thinking*, são os pensamentos divergente e convergente. O autor acredita que é necessário entender o problema/desafio, para assim, criar alternativas e depois, fazer escolhas com a finalidade de encontrar soluções. Simplificando, acredita que se deve divergir (criar opções), para em seguida convergir (fazer escolhas).

A nomenclatura dos termos pode variar de acordo com as traduções feitas. Em muitas citações, livros e artigos, mostram que os processos de design da IDEO (empresa na qual Tim Brown é CEO e presidente) são Inspiração, Ideação e Implementação, porém no próprio livro do Brown (2010), encontra-se Idealização no lugar de Ideação. Nas versões em inglês escritas pelo mesmo autor, *ideation* é uma das três etapas do processo de design. Por isso, na presente pesquisa serão adotadas como etapas do processo de design da IDEO, **Inspiração, Ideação e Implementação**.

Cada etapa do processo de design possui inúmeras possibilidades de sub-etapas. Na Figura 1, é possível ser visto alguns exemplos do que pode ser feito em cada etapa, na Inspiração as sub-etapas podem ser: **desafio do**

⁵ “Na área do design, co-criação refere-se a qualquer ato de criatividade coletiva, isto é, criatividade que é compartilhada por duas ou mais pessoas em um ambiente organizacional” (Sanders e Stappers, 2008 apud ARBEX et al., 2013, p. 1). Prahalad e Ramaswamy (2004 apud Arbex et al., 2013, p. 1) definem co-criação como um processo de criação em conjunto, cujo conhecimento pode ser compartilhado entre os atores que possuem interesses em comum.

projeto, observação e interpretação; na Ideação: **espaços para oportunidades, brainstorming⁶ e formação de ideias;** e na Implementação: **protótipo, experimentação, aprendizado e repetição.** Deve-se lembrar de que não é um processo linear, logo, essas etapas não possuem ordens pré-determinadas e dependendo da situação as sub-etapas são escolhidas.

Após essa breve contextualização sobre o *Design Thinking*, acredita-se que é necessário entender um pouco mais sobre como e quando utiliza-lo para resolver problemas complexos.

2.4.2 Design Thinking pelos autores

Por ser uma metodologia relativamente nova, os autores ainda estão construindo conceitos, objetivos e características, mas já existem diversas pesquisas e livros escritos sobre o *Design Thinking*. Kieling *et al.* (2013, p. 1) afirmam que “nos últimos anos, essa metodologia tem se tornado uma tendência em diversas áreas do conhecimento” e vem sendo utilizada com o objetivo de auxiliar na transformação de melhores ambientes sociais e culturais, sempre focando nas pessoas, em suas necessidades e anseios. Como consequência, acabou “estimulando um crescimento de mercado em diversos setores através de desenvolvimento de produtos e de novas tecnologias, indo além do que se espera no design tradicional” (KIELING *et al.*, 2013, p. 1).

Essas adaptações aos novos cenários são uma consequência que abrangem diversas áreas, inclusive a do design. Como já foi dito anteriormente, o *Design Thinking* é fruto do design e pode ser considerado uma adaptação desenvolvida com o passar dos anos.

Serrat (2010 apud Balem, 2011) faz um quadro comparativo entre o *Design Thinking* e o design tradicional, para demonstrar algumas diferenças e semelhanças entre eles:

⁶ “Tempestade cerebral, em inglês. Técnica utilizada para gerar ideias (...). Consiste em propor e relacionar todo tipo de associações que virem a cabeça, sem nenhuma análise sobre sua pertinência, para avaliação posterior. Geralmente é feita por duas ou mais pessoas, em conjunto” (BRITO, 2007, p. 2)

Quadro 2: *Design Thinking* e o Design tradicional

	<i>Design Thinking</i>	Design Tradicional
Estilo de Trabalho	Colaborativo e Iterativo.	Papéis definidos; Espere até as condições estarem certas.
Modo de pensar	Dedutivo; Indutivo e Abduativo.	Dedutivo e Indutivo.
Atitude dominante	Nada é impossível; Limitações tornam o Desafio atraente, excitante.	Vamos até onde o orçamento permitir; Limitações são inimigas.
Foco	Entendimento das atividades do consumidor.	Entendimento dos resultados das atividades dos consumidores
Fluxo de trabalho	Projetos e Termos definidos.	Tarefas em andamento e Atribuições permanentes.
Padrões de Trabalho	Projetos temporários com tarefas associadas e horas flexíveis.	Trabalhos permanentes, tarefas corriqueiras e horas fixas.
Descrição	Representações ilustrativas e experiências diretas com protótipos.	Palavras (frequentemente abertas a interpretações).
Ferramentas para comunicar a visão estratégica	Protótipos; Filmes e Cenários.	Planilhas e Power Point.
Validação	O que os consumidores fazem: Observação direta e Testes de usabilidade.	O que os consumidores dizem: Pesquisa quantitativa e Pesquisa qualitativa.
Membros do time	Expertise transversais (T); Responsabilidades colaborativas e Empatia com os membros da equipe.	Expertise vertical e Responsabilidades individuais.

Recompensa	Reconhecimento dos pares baseados na qualidade das soluções.	Reconhecimento da empresa baseado no resultado final.
Fonte de informação	Observação direta do consumidor; Raciocínio abduutivo e um interesse no que pode ser e Reformulação das visões como um desafio criativo.	Análise de mercado e Comportamento da massa de consumidores.

Fonte: Serrat (2010 apud Balem, 2011, p. 6)

Com base no Quadro 2, nota-se algumas características importantes do *Design Thinking* que auxiliam em sua construção, como por exemplo, a observação direta do consumidor; trabalho colaborativo e iterativo; representações ilustrativas e experiências diretas com protótipos. Percebe-se a semelhança nas formas de pensamento do *Design Thinking* e do design, ambos são amplos, porém ao analisar o Quadro 2, existem algumas diferenças entre eles as quais tornam cada processo único.

Cooper, Junginger e Lockwood (2010 apud Cavalcanti, 2014, p. 2) acreditam que utilizando o *Design Thinking* é possível imaginar situações futuras. De acordo com os autores, esse pensamento baseado no design, favorece a geração de produtos, serviços inovadores e também de experiência reais, que em longo prazo serão impactantes no mercado.

Para Brown (2010, p. 3), o *Design Thinking* é resultado do aprendizado dos *designers* ao longo de várias décadas de estudos, em que o ser humano era colocado no centro do processo (*human-centered*) e tinham como objetivo produzir algo que fosse desejável e necessário para as pessoas, sempre focando em buscar soluções criativas para os problemas encontrados (*solution-focused*).

Segundo Cavalcanti (2014, p. 3) o *Human Centered Design* (HCD) é a abordagem que fundamenta o *Design Thinking*. Para Klaus Kipperdorff (2011 apud Cavalcanti, 2014, p. 3), o HCD é a forma como os indivíduos veem, interpretam e convivem com os artefatos produzidos pelos *designers*. No Kit de

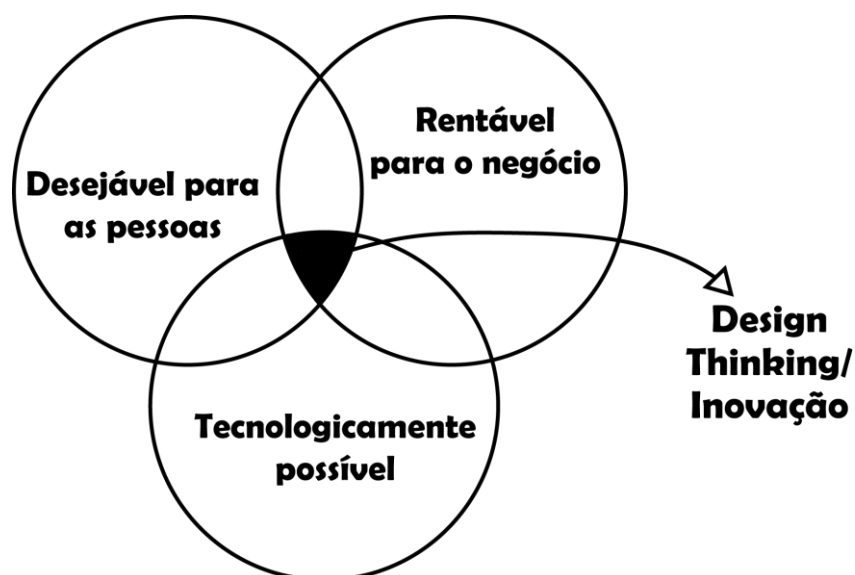
Ferramentas da IDEO⁷ utiliza-se o termo (HCD), ao invés de *Design Thinking*, fazendo com que os termos se confundam, pois na maioria das vezes possuem os mesmos significados e objetivos.

Autores como, Pinheiro e Alt (2011) e Brown (2010), também concordam que no *Design Thinking*, o ser humano deve estar no centro do processo e as necessidades/desejos das pessoas devem ser sempre considerados, mas Brown (2008) afirma ainda que é necessário levar em consideração outros dois aspectos:

“*Design Thinking* é uma disciplina que utiliza a sensibilidade e métodos do *designer* para **encontrar/descobrir o que as pessoas necessitam**, juntamente com o que é **tecnologicamente praticável** e o que é **viável para os negócios**, assim sendo pode transformá-las em valor para o cliente e oportunidade de mercado” (BROWN, 2008, p. 86).

Na Figura 2, está ilustrado como é o entendimento sobre o *Design Thinking* para Brown (2008) com as palavras Pinheiro e Alt (2011):

Figura 2: O que é *Design Thinking*?



Fonte: Adaptado de Pinheiro e Alt (2011, p. 41)

A interseção dos círculos na Figura 2 é entendida por Brown (2008, p. 86) como a representação da inovação, e segundo o autor, o *Design Thinking* é

⁷ <http://www.ideo.com/> Acesso em 9 set. 2014

uma abordagem à inovação. Para Pinheiro e Alt (2011, p. 42) e Brown (2008, p. 86), o *Design Thinking* busca o equilíbrio entre os três aspectos mostrados na Figura 2. Os autores acreditam que todo resultado encontrado é passível de ser produzido e implementado. Considera-se necessário esse mergulho nas necessidades dos usuários, porém a descoberta precisa estar de acordo com outros fatores para ser considerada uma inovação e ser colocado em prática.

Segundo Brown (2010, p. 3), essa integração entre o que é desejável do ponto de vista humano ao tecnológica e economicamente viável, resulta em boa parte dos produtos e serviços produzidos por *designers*. A partir desta análise, percebe-se pontos em comum entre a base “bauhausiana”⁸ e o *Design Thinking*.

Contudo, Brown (2010, p. 3) afirma ainda, ser necessária uma abordagem à inovação para solucionar os desafios diários, que seja poderosa, eficaz e amplamente acessível, na qual funcionaria como uma ponte entre os aspectos dos negócios e da sociedade. Para o autor, o *Design Thinking* se encaixa perfeitamente nesta abordagem à inovação. Pinheiro (2011) acredita que o *Design Thinking* pode ser compreendido dessa forma:

“O *Design Thinking* é uma abordagem para **problemas complexos** focada no uso da **criatividade** e da **empatia**⁹, e que incentiva **a participação de usuários finais** na criação de soluções que já nascem mais adaptadas e, por isso, possuem maiores índices de adoção e maior potencial de serem catapultadas ao patamar de **inovação**. A importância do *Design Thinking* na alavancagem de inovações pode ser explicada através do entendimento dos fatores que compõem na prática uma inovação” (PINHEIRO, 2011, p. 1).

Brown (2010, p. 3) complementa a ideia de Pinheiro (2011, p. 1) e entende que qualquer pessoa pode utilizar o *Design Thinking* para gerar ideias inovadoras que conseqüentemente poderiam ser implementadas em qualquer

⁸ Criada em 1919, na Alemanha a Bauhaus, escola de Arquitetura, Design e Artes Plásticas, cujo nome significava “a escola do construir”. Tinha como principal objetivo aproximar as artes no processo industrial. Buscou aspectos relevantes nas artes, eliminando o excesso de ornamentação e sempre focando em ensinar que os profissionais deveriam produzir produtos belos, mas que também fossem adaptáveis às pessoas e passíveis de serem produzidos em larga escala. Foi o primeiro design que nasceu com a lente mais humanística para a indústria e por considerar as pessoas parte do processo se assemelha em alguns aspectos com o *Design Thinking* (PINHEIRO e ALT, 2011, p. 30).

⁹ “Tendência para sentir o que sentiria caso estivesse na situação e circunstâncias experimentadas por outra pessoa” (FERREIRA, 1986, p. 636).

lugar. Para o autor, ao utilizar essa metodologia é possível se pensar diferentes maneiras e modificar processos de forma criativa.

“O *Design Thinking* se beneficia da capacidade que todos nós temos, mas que são negligenciadas por práticas mais convencionais de resolução de problemas. Não se trata de uma proposta apenas centrada no ser humano; ela é **humana pela própria natureza**. O *Design Thinking* se baseia em nossa capacidade de ser intuitivo, reconhecer padrões, desenvolver ideias que tenham um significado emocional além do funcional, nos expressar em ideias além de palavras ou símbolos. Ninguém quer gerir uma empresa com base apenas nos sentimento, intuição e inspiração, mas fundamentar-se demais no racional e no analítico também pode ser perigoso. A abordagem integrada que reside no centro do processo de design sugere um “terceiro caminho” (BROWN, 2010, p.4).

O *Design Thinking* sempre teve como foco principal as pessoas, sabe-se que na maioria das vezes as mesmas não conseguem expressar seus anseios e desejos. Muitas vezes é importante descobrir as necessidades latentes que as pessoas têm. Para os *design thinkers*, contudo, os comportamentos das pessoas nunca estão certos ou errados, mas sempre são significativos (BROWN, 2010, p. 37). Complementando o entendimento sobre o *Design Thinking* e concordando com a ideia dos outros autores, Platter, Meinel e Leifer (2011) o explicam dessa forma:

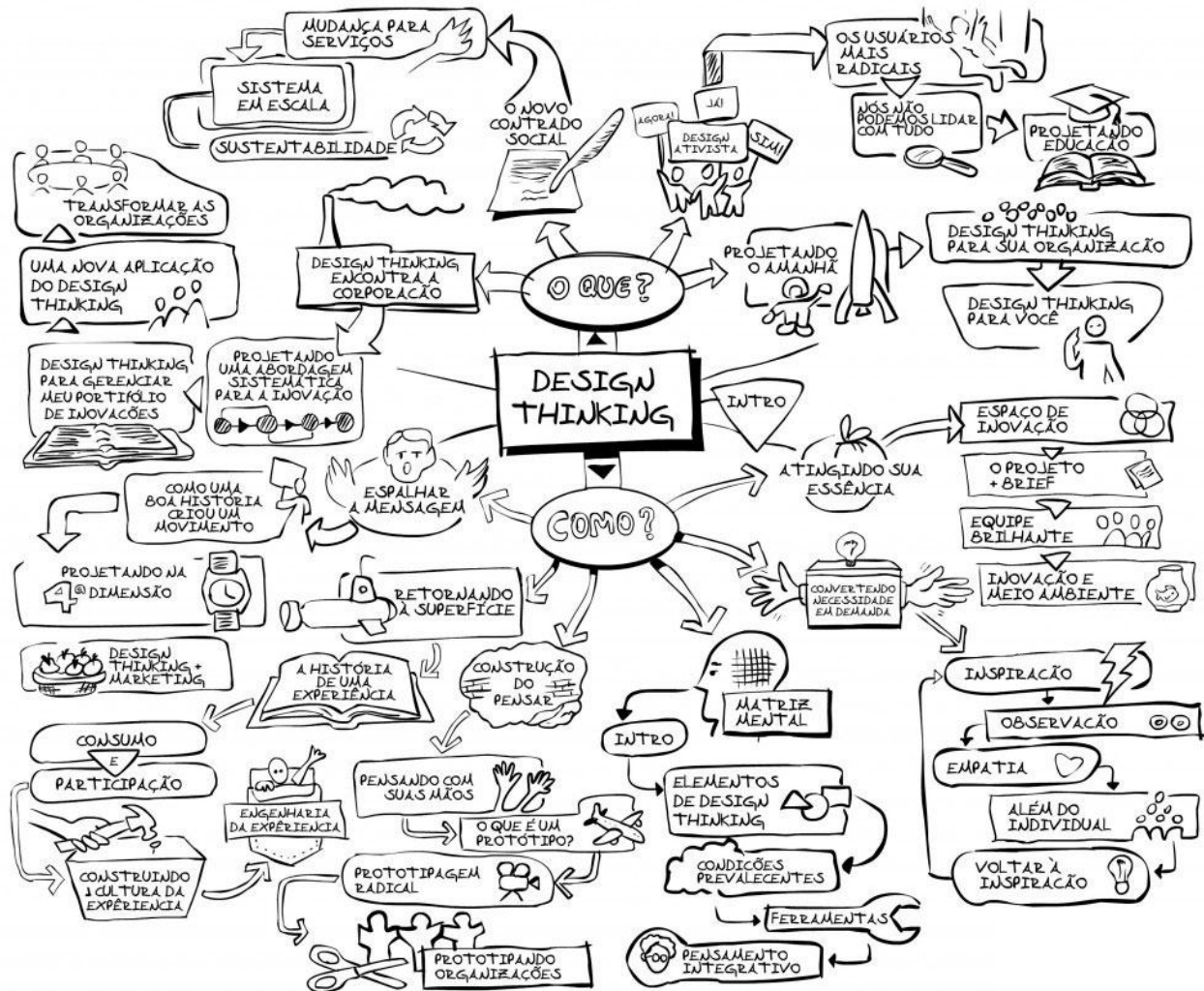
“O *Design Thinking* é uma abordagem humanista de inovação e criatividade, centrada no trabalho colaborativo e que parte de uma perspectiva multidisciplinar embasada em princípios de engenharia, design, artes, ciências sociais e descobertas do mundo corporativo” (PLATTER, MEINEL e LEIFER, 2011 apud CAVALCANTI, 2014, p. 2).

Entende-se o *Design Thinking* como uma metodologia com ampla área de atuação e segundo Brown (2010, p. 8), pode ser utilizado em diversas ocasiões, “a essência do *Design Thinking* é explorar diferentes possibilidades”. Para o autor deve ser utilizado/criado o mapa mental¹⁰, pois auxilia os *design thinkers* a terem uma melhor memorização, organização e representação da informação, além de facilitar os processos de aprendizagem, administração e

¹⁰ Nome dado para um tipo de diagrama, voltado para a gestão de informações, conhecimento e capital intelectual, utilizado muitas vezes para facilitar a compreensão e solução de problemas; como ferramenta de brainstorming (tempestade de ideias) e no auxílio da gestão estratégica de uma organização. Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/> > Acesso em 3 set. 2014

planejamento organizacional, ajudando assim, na tomada de decisão. A Figura 3 é um exemplo de mapa mental retirado de Brown (2010):

Figura 3: Mapa mental de *Design Thinking*



Fonte: Brown (2010)

Reforça-se a ideia de que representações visuais são importantes para um melhor entendimento das situações e com o auxílio de mapas mentais é possível construir inúmeras relações existentes a partir de problemas/desafios.

Para Vianna *et al.* (2012, p. 13) os *design thinkers* trabalham em um processo multifásico e não linear, que permitem um constante aprendizado e uma ampla variedade de interações. Todo esse processo faz com que o *designer* esteja sempre inovando, experimentando novos caminhos e buscando novas alternativas. O erro gera aprendizado e ajuda a traçar novos caminhos e alternativas que podem resultar na solução do problema em questão. Esse

trabalho colaborativo feito pelas equipes de *design thinkers* está sempre buscando entender as necessidades do outro, para gerar ideias rápidas, criar e avaliar protótipos o quanto antes (D.SHCOOL, 2011 apud CAVALCANTI, 2014, p. 2).

De acordo com Nitzsche (2012, p. 13), ao utilizar o *Design Thinking* é possível se afastar das resoluções convencionais e como consequência, os *design thinkers* acabam se aprofundando a partir de pesquisas (de *design*, etnográficas, grupo focal, etc.) na complexidade do assunto e assim, podem enxergar soluções inovadoras, rentáveis, tecnicamente possíveis e desejáveis para o público em questão. Esse processo requer um olhar mais abrangente a fim de identificar questões. Para o autor pode ser considerado uma atitude de relativização em relação aos valores pessoais, com o intuito de experimentar aquela determinada situação da maneira mais profunda e refletir com o objetivo de poder propor algo em função dessa experiência.

Vianna *et al.* (2012, p. 13) enfatizam a necessidade de conhecer a fundo a situação e ter contato com diversas perspectivas e ângulos do problema. Durante essa etapa é preciso que a equipe de *design thinkers* conheça bem o problema (Inspiração/Imersão), observe a situação, entreviste, desenvolva empatia com as pessoas envolvidas e interprete a situação a partir do que foi respondido como uma necessidade ou observado como um problema. Os processos de design serão melhores explicados nos próximos tópicos.

Segundo Brown (2009 apud Kieling, 2013, p. 10), cada vez mais se encontram grupos de profissionais de diversas áreas, cujo objetivo principal é solucionar problemas de uma forma criativa e inovadora com bases no design (*design thinkers*). São administradores, escritores, estilistas, engenheiros, psicólogos e outras inúmeras profissões que se unem nessas equipes.

Enquanto Brown (2010) defende o uso de equipes multidisciplinares no processo do *Design Thinking*, que são formadas por pessoas de diferentes áreas de conhecimentos, tem se como principal objetivo desse grupo a construção de um conhecimento sólido, não correlato, não especializado, porém mais polivalente e eclético; Vianna *et al.* (2012, p. 99), por outro lado, entende que durante o processo do *Design Thinking*, as equipes devem ser

interdisciplinares, ter como objetivo repassar as disciplinas de maneira correlata, criando assim, um vínculo gerador de novas descobertas, disciplinas ou até mesmo áreas do conhecimento. Independentemente de qual será a formação da equipe, é importante saber que pode ser composta por pessoas de diversas áreas, porém, as mesmas devem estar dispostas a trabalhar em grupo, a cometer erros e a encontrar novos caminhos.

Partindo da ideia, “todos nós somos mais inteligentes que qualquer um de nós”, percebe-se que no *Design Thinking* o pensamento individual é substituído pelo coletivo e assim os autores acreditam ser possível expandir conhecimentos (KIELING *et al.*, 2013, p. 10). Nenhum autor afirmou que nestas equipes multidisciplinares é necessária à presença de um *designer*, mas acredita-se que possa trazer benefícios ao grupo. Para Brown (2010, p. 6), este trabalho colaborativo em equipe “está em posição de solucionar problemas mais complexos”, uma vez que se apresentam olhares diferenciados e interpretações variadas sobre o problema, para chegar a uma solução inovadora.

Para melhor desenvolver os processos e colocar a metodologia em prática, é importante entender quais são as principais características de um *design thinker*. Segundo Brown (2008, p. 87), são essas:

Empatia - Podem imaginar o mundo a partir de perspectivas múltiplas dos colegas, usuários finais e clientes (atuais e potenciais). Colocando as pessoas em primeiro lugar, os *design thinkers*, podem imaginar soluções que são intrinsecamente desejáveis e satisfazer as necessidades explícitas ou latentes. Um bom *design thinker* observa o mundo com os mínimos detalhes. Eles percebem coisas que outros não perceberiam e usam seus insights para inovarem. **Pensamento Integrativo** - Eles não só acreditam em processos analíticos (aqueles que produzem ou / ou escolhas), mas também apresentam a capacidade de ver todos os salientes e às vezes contraditórios, aspectos de um problema e criar novas soluções que vão além de para melhorar as alternativas existentes. **Otimismo** - Eles assumem que não importa quais são as limitações de um dado problema, pelo menos uma solução potencial é melhor do que as alternativas existentes. **Experimentalismo** - Inovações significativas não surgem de ajustes incrementais. *Design thinkers* perguntam e exploram as restrições de maneiras criativas que resultam em novas direções. **Colaboração** - A crescente complexidade de produtos, serviços e experiências substituiu o mito do gênio solitário criativo com a realidade da interdisciplinaridade do entusiástico colaborador. Os melhores *design thinkers* acreditam que não basta trabalhar ao lado de outras disciplinas e muitos deles tem experiências em diversas áreas. Na IDEO, empregamos pessoas que são engenheiros e

comerciantes, antropólogos e *designers* industriais, arquitetos e psicólogos (tradução da autora).

Muitas dessas características do *design thinker* influenciam nas etapas dos processos de design as quais serão explicadas mais para frente. É preciso ressaltar a importância da construção da empatia com os usuários, clientes. Dessa maneira, ao utilizar o *Design Thinking* verifica-se a possibilidade de uma maior troca de informações entre a equipe de desenvolvimento (*design thinkers*) e os consumidores finais (usuários, clientes). Possibilitando, assim, o desenvolvimento de empatia que auxilia na descoberta de soluções mais coerentes e imediatas, minimiza resistências, diminui riscos de fracasso e ainda, elimina custos desnecessários de implementação em algo sem valor para o público (BALEM, 2011, p. 8).

Pensando dessa forma, entende-se que o trabalho do *design thinker* vai além da parte tática, ou seja, é capaz pensar novos caminhos, transformar ideias em algo mais atrativo para os clientes, além, de pensar em produtos bonitos, assumindo, portanto, a parte estratégica do processo. Cada vez mais esses profissionais estão sendo solicitados pelas organizações a fim de desempenharem papéis mais estratégicos, principalmente porque adaptam as necessidades e desejos dos clientes a ideias criativas e inovadoras (STUBER, 2012, p. 34). O *Design Thinking* vai além dos produtos e acaba abrangendo serviços, ampliando assim, suas possibilidades.

Para complementar a contextualização do *Design Thinking*, serão explicados alguns processos de design. É importante ressaltar, que muitos deles já existiam antes da metodologia e outros surgiram inspirados e com a ajuda do *Design Thinking*, porém todos contribuem na construção da identidade dessa metodologia.

2.5. Processos de design

Para um melhor entendimento do *Design Thinking*, nesta etapa da pesquisa será demonstrado como são os processos de design em algumas empresas/consultorias, as quais trabalham com a metodologia para solucionar problemas complexos de seus clientes. A partir disso, será escolhido qual o processo mais adequado que pode auxiliar na escolha e uso dos instrumentos de Comunicação Organizacional.

Design Thinking pode ser “caracterizado como um processo de design multidisciplinar, passível de ser gerenciado e implementado, porém é um processo que não existe a melhor forma de ser percorrido”. (BALEM *et al.*, 2011, p. 6).

2.5.1. Diamante Duplo

O Design Council é um órgão público do Reino Unido responsável por tornar o design um tema central no desenvolvimento da Grã-Bretanha (PINHEIRO e ALT, 2011, p. 43). Segundo Boschi (2012, p. 82), em 2005, foi realizada uma pesquisa com algumas empresas, incluindo a Microsoft, Xerox, Lego, Virgin, Sony e Starbucks, que foram escolhidas por serem destaque em utilizar o design para desenvolverem seus produtos e serviços. O objetivo da pesquisa foi identificar como o pensamento do design era abordado nos processos e projetos destas empresas. O pensamento do design sugere que primeiro deve-se gerar opções a fim de encontrar novas possibilidades, não se deve escolher primeiro um caminho, e a partir dele, gerar opções (PINHEIRO e ALT, 2011, p. 43).

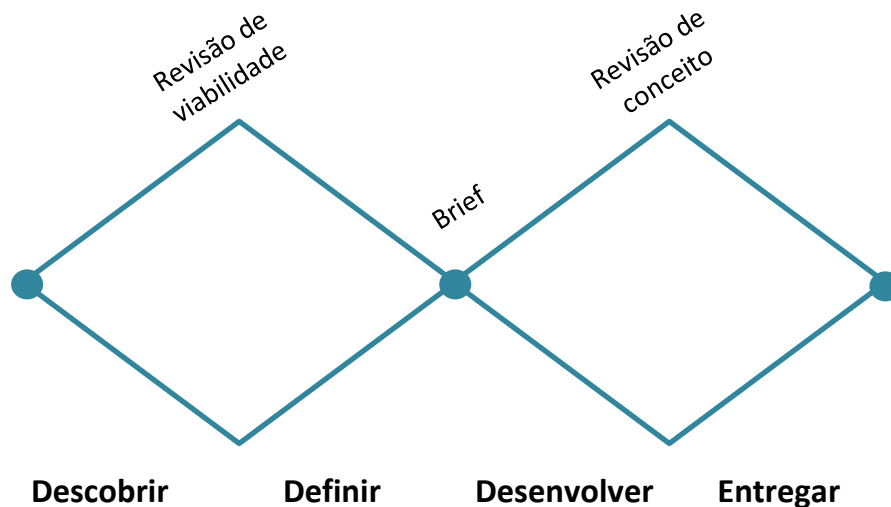
Segundo Pinheiro e Alt (2011, p. 43), após a observação do Design Council, notou-se que o processo de condução de projetos da maioria das empresas possui dois estados fundamentais: o de expandir o entendimento sobre o desafio enfrentado e o de refinar o conhecimento adquirido para encontrar novas associações e significados.

Esse processo de expandir e refinar foi nomeado pelo Design Council, como Diamante Duplo. Não funciona como o modelo linear cunhado pela

Revolução Industrial, na verdade, é um processo livre para seguir uma natureza iterativa¹¹, ou cíclica em sua progressão (PINHEIRO e ALT, 2011, p. 43).

O Diamante Duplo é composto por quatro etapas: **Descobrir**, **Definir**, **Desenvolver** e **Entregar**. A Figura 4 demonstra o funcionamento do Diamante Duplo:

Figura 4: **Diamante Duplo**



Fonte: Tradução de Boschi (2012, p. 83)

Conforme o Design Council (2007 apud Boschi, 2012, p. 82) a primeira etapa, **Descobrir**, começa a partir de uma ideia identificada com base nas necessidades do usuário. Na etapa de **Definir**, o objetivo é “interpretar as necessidades dos usuários e alinhá-las aos objetivos do negócio, criando um conjunto de requisitos (brief) que servirão de base para as próximas fases” (DESIGN COUNCIL, 2007 apud BOSCHI, 2012, p. 82 e 83). Somente na terceira etapa, **Desenvolver**, onde as soluções de projeto previamente elaboradas a partir do design serão desenvolvidas e testadas de forma iterativa

¹¹ Reiterada, repetida (AMORA, 2008, p. 395).

“Uma iteração abrange as atividades de desenvolvimento que conduzem à liberação de um produto - uma versão do produto estável e executável, junto com qualquer outro elemento periférico necessário para usar esse release. Portanto, uma iteração de desenvolvimento é de certa forma uma passagem completa por todas as disciplinas: pelo menos Requisitos, Análise & Design, Implementação e Teste. É como um pequeno projeto cascata em si mesmo”. Disponível em: < <http://www.funpar.ufpr.br> > Acesso em 7 ago. 2014

com as outras áreas da empresa. Na última etapa, **Entregar**, “o produto ou serviço resultante do processo é finalizado e segue para o mercado” (DESIGN COUNCIL, 2007 apud BOSCHI, 2012, p. 83).

O Diamante Duplo demonstra o processo de desenvolvimento da solução no design e para isso, leva em consideração momentos em que as ideias, e as possibilidades são mais abrangentes, até ocasiões em que é necessário foco e maior atenção às especificidades. O Design Council (2007 apud Boschi, 2012, p. 82) afirma que uma das principais características do modelo do Diamante Duplo é a utilização do pensamento divergente e convergente.

Pinheiro e Alt (2011, p. 44) complementam que as linhas divergentes, representam as fases de expandir o conhecimento (criar opções) e as linhas convergentes mostram o momento de (fazer escolhas) e refinar a informação.

Nas etapas de expandir o conhecimento sobre o desafio enfrentado, o objetivo não é criar uma lógica racional ou traçar um caminho de solução para o problema, procura-se gerar o maior número de alternativas e contextos possíveis e a partir disso, decidir qual são as melhores opções para solucionar o problema (PINHEIRO e ALT, 2011, p. 44).

Pinheiro e Alt (2011, p. 44) afirmam ainda que este processo é oposto ao pensamento lógico tradicional, o qual tem como característica ser mais vertical ou afunilado. Isto quer dizer que boa parte das pessoas ao se concentrarem para resolver um problema, buscam soluções por exclusão e ao final esperam chegar em apenas um resultado.

As respostas/soluções que derivam deste pensamento lógico tradicional acabam sendo retiradas de experiências vividas anteriormente. Os seres humanos, em sua maioria, costumam agir com base nesse pensamento. Muitos deles não acreditam que inovar vale a pena, pois não querem se sujeitar a riscos, erros e nem perder tempo com tentativas. Isso poderia resultar em limitações nos processos, pois pouco se inovaria para encontrar as soluções, e como consequência, seriam gerados produtos/serviços óbvios e comuns.





Como já abordado anteriormente, muitas empresas tradicionais utilizam esta forma de pensamento lógico, pois tem medo de falharem e perder muito tempo pensando em soluções que podem não ser eficientes. Porém, o mundo atual e dinâmico em que vivemos exige adaptações frequentes e se essas organizações desejam alcançar o sucesso e se destacarem no mercado, é necessário que estejam constantemente inovando e buscando novas ideias para solucionar os problemas (OVERHOLT, 2000. p. 68).

Segundo Bono (2009 apud Pinheiro e Alt 2011, p. 44), o pensamento vertical é analítico e sempre procura a certeza, já o pensamento lateral, no caso representado pelas etapas de expandir, é generativo e busca o máximo de alternativa de possibilidades. O pensamento vertical se assemelha bastante com o pensamento lógico tradicional.

Para Bono (1995 apud Boschi, 2012, p. 68) pode-se entender por pensamento vertical um jeito “óbvio de encarar as situações, no qual necessita de uma estrutura conceitual básica aceita. Direciona o pensamento de acordo com o processo convencional de resolução de problemas, com alta probabilidade de acertos”. Nesse pensamento, a lógica assume o controle da mente, processam-se apenas informações relacionadas com um problema determinado e as ideias se tornam dominantes, apropriadas e específicas.

A seguir, o Quadro 3 é uma adaptação traduzida pela autora das etapas do Diamante Duplo segundo o Design Council (2011, p. 7). Métodos como estes são constantemente utilizados por eles e acreditam que estão acontecendo melhorias significativas na produção de produtos e serviços, ressaltando que todos os processos são claramente focados nas necessidades dos usuários.

Quadro 3: Diamante Duplo em mais detalhes

<p>Descobrir </p> <p>É a primeira etapa do modelo Diamante Duplo marca o início do projeto. Começa com uma inspiração ou ideia inicial, geralmente proveniente de uma fase de descobertas onde as necessidades dos usuários são identificadas.</p> <p>Os métodos específicos são:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pesquisa de mercado ▪ Pesquisa de usuários ▪ Gestão e Planejamento de informações ▪ Grupos de pesquisa de design 	<p>Definir </p> <p>A segunda parte do modelo Diamante Duplo representa o estágio de definição, onde a interpretação e o alinhamento dessas necessidades com os objetivos de mercado são alcançados.</p> <p>Os métodos específicos são:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Desenvolvimento do projeto ▪ Gestão do projeto ▪ Fechamento do projeto
<p>Desenvolver </p> <p>A terceira parte marca o período de desenvolvimento onde soluções de design são desenvolvidas, repetidas e testadas juntamente com a empresa.</p> <p>Os métodos específicos são:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Brainstorming ▪ Prototipação ▪ Trabalho em equipes multidisciplinares ▪ Gestão visual ▪ Métodos de desenvolvimento ▪ Testes 	<p>Entregar </p> <p>A quarta e última etapa do modelo Diamante Duplo representa a fase de entrega, onde o produto ou serviço resultante é finalizado e lançado ao mercado relevante.</p> <p>Os métodos específicos são:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Teste final ▪ Aprovação ▪ Lançamento ▪ Objetivos ▪ Avaliações ▪ Loops de Feedback

2.5.2. Pensamento Convergente e Divergente

O pensamento convergente e divergente é uma das características do modelo do Diamante Duplo e talvez seja por isso que se assemelham em diversos aspectos. É necessário entender como funciona o pensamento convergente e divergente, para compreender como deve se pensar ao trabalhar com o *Design Thinking*.

Nos anos 60 e 70, o psicólogo americano Joy Paul Guilford (1897-1987), introduz a distinção entre o pensamento convergente e o pensamento divergente, os dois surgiram a partir do pensamento criativo (TSCHIMMEL, 2003, p. 2). Segundo Guilford (1967 apud Boschi, 2012, p. 68) o **pensamento convergente** busca uma resposta específica ou convencional; acontece onde existe um problema, “onde há um método padrão para resolvê-lo e onde se pode garantir uma solução dentro de um número finito de passos. Implica em uma única solução correta” (GUILFORD, 1967 apud Boschi, 2012, p. 68).

Equanto o **pensamento divergente**, caminha para encontrar várias direções em busca de respostas; “tende a ocorrer onde o problema ainda está por ser descoberto e onde não existe ainda meio para resolvê-lo. Pode produzir mais de uma solução” (GUILFORD, 1967 apud BOSCHI, 2012, p. 68).

Trazendo para a realidade atual, Brown (2010, p. 62) utiliza o pensamento divergente e convergente em seus trabalhos, entendendo que é um dos pontos iniciais do projeto de design/*Design Thinking*. O autor acredita ser necessário pensamentos como estes para lidar com a complexidade do mundo atual, caracterizado pelo intenso fluxo de informações intermináveis (quanto mais complexo um sistema, mais informações fluem por ele).

Independente de qual é a origem do problema, os ocidentais aprendem que é necessário coletar informações, analisá-las e assim convergir para uma única resposta/solução (pensamento convergente). Cada vez mais é necessário tomar decisões rápidas e assertivas sobre os problemas identificados, e para isso, acabam buscando referências em conhecimentos antigos, experiências vividas e em raciocínios lógicos conhecidos, poucos se arriscam e geralmente não inovam em suas soluções. Muitas vezes a resposta escolhida pode até melhor opção, porém nem sempre é a resposta correta.

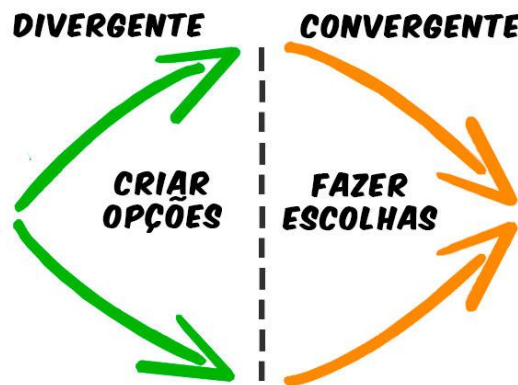
Brown (2010, p. 62) afirma que muitas vezes quando um grupo sai para jantar e precisa decidir onde irão comer, não fazem uma lista com os possíveis restaurantes existentes na cidade, para depois selecionar alguns restaurantes. O pensamento do grupo (convergente) tende a ir em direção de um único um resultado, escolhendo apenas um restaurante para irem comer.

Segundo Brown (2010, p. 62), o pensamento convergente é uma forma prática de decidir entre alternativas existentes, mas, de acordo o autor “não é tão bom na investigação do futuro e na criação de novas possibilidades”, acredita que é eficiente em determinadas situações. Brown exemplifica este processo relacionando-o a um funil, no qual a abertura mais larga representa as inúmeras possibilidades e a pequena saída representa a solução convergente. Com certeza essa é a maneira mais fácil de encher um tubo de ensaio ou encontrar algumas soluções mais específicas.

Para Brown (2010, p. 62) se a fase convergente da resolução de problemas é a ponte para se chegar a soluções, o objetivo do pensamento divergente é multiplicar as opções para criar ainda mais escolhas. Linus Pauling (apud Brown, 2010, p. 63) afirma que: “Para ter uma boa ideia, você precisa ter muitas ideias”. Contudo, quanto mais escolhas, mais complexo, o que pode dificultar um pouco o processo. Muitas empresas preferem restringir problemas e diminuir escolhas a favor do óbvio e incremental. Correr riscos muitas vezes não é uma opção para essas empresas, preferem algo mais concreto e que funcione. Continuando esse pensamento, pode-se considerar que empresas mais inovadoras seriam as que adotariam o *Design Thinking* como uma metodologia para resolver problemas e também utilizariam a Comunicação Organizacional.

Brown (2010, p. 63) entende que embora essas escolhas possam ser mais eficientes quando feitas em curto prazo, mas em longo prazo, essas organizações podem ser consideradas mais conservadoras, vulneráveis e inflexíveis em relação às ideias dos concorrentes. Para ele, o pensamento divergente é o caminho e não um obstáculo que leva a inovação. A Figura 5 demonstra como funciona o pensamento divergente e convergente.

Figura 5: Pensamento Divergente e Convergente



Fonte: Brown (2010, p.63)

Brown (2010, p. 63) reforça a ideia de que quanto maior a quantidade de escolhas, mais complexo será o processo e mais inovadoras podem ser as soluções. O processo do *Design Thinking*, segundo o autor, se assemelha com uma passagem entre as fases divergente e convergente. Na fase divergente, surgem novas opções e na fase convergente, ocorre o oposto: é o momento de eliminar e fazer escolhas. Entende-se a necessidade de divergir para convergir e atingir os objetivos.

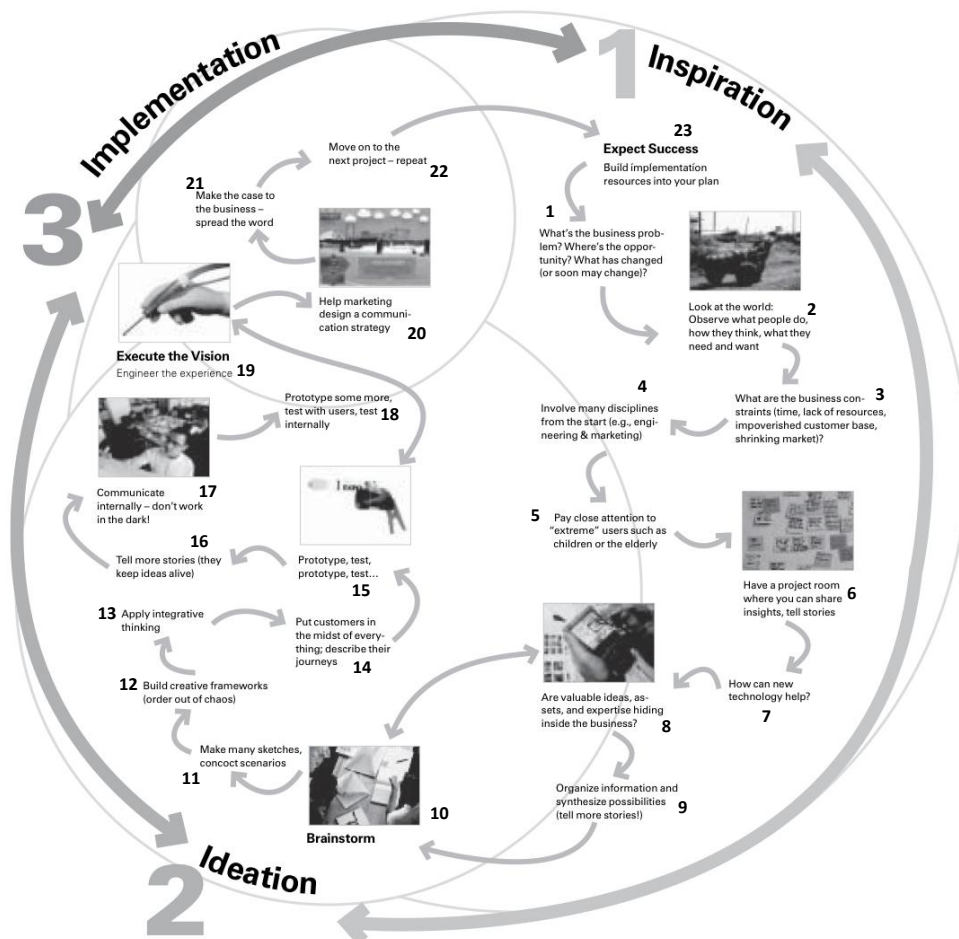
Algumas empresas de consultoria em design e inovação utilizam processos de design que se assemelham ao modelo do Diamante Duplo e com os pensamentos divergente e convergente. As empresas que serão analisadas são: IDEO, uma consultoria de referência mundial quando o assunto é design/*Design Thinking*; a live|work, escolhida por ter escritórios espalhados pelo mundo e inclusive pelo Brasil, além de ser reconhecida pelos trabalhos desenvolvidos com design e *Design Thinking*; a MJV - Tecnologia e Inovação, consultoria brasileira com diversas publicações sobre a metodologia; e a quarta análise será do processo de design da d.shcool - *Hasso Plattner Institute of Design* at Stanford, um ambiente acadêmico com forte presença do design e do *Design Thinking*.

Entende-se que é importante compreender como funcionam na prática os processos de design nessas empresas, pois além de complementar o entendimento sobre *Design Thinking*, auxilia na percepção de possibilidades que podem ser construídas com a ajuda da metodologia.

2.5.3. Processo de design da IDEO

Para Brown (2008, p. 88), CEO e presidente da IDEO, não existem passos exatos a serem percorridos no processo de design. Segundo o autor, existem na verdade, pontos de partida e alguns destaques que surgem durante as etapas. Brown (2008, p. 88) divide esse processo não linear em três etapas: **Inspiração, Ideação e Implementação**. A Figura 6 representa um sistema de etapas não lineares, as quais se sobrepõem e ao mesmo tempo se complementam.

Figura 6: Processo de design da IDEO



Fonte: Brown (2008, p. 88/89)

Legenda das etapas descritas na Figura 6 (traduzido pela autora):

- 1- Qual é o problema de negócio? Onde está a oportunidade? O que mudou (ou em breve pode mudar)?
- 2- Olhe para o mundo: Observe o que as pessoas fazem, como pensam, o que precisam e desejam.
- 3- Quais são as restrições de negócios (tempo, falta de recursos, base de clientes com baixa renda, mercado em baixa)?
- 4- Envolver muitas disciplinas desde o início (por exemplo, engenharia e marketing).
- 5- Preste muita atenção nos usuários "extremos", como crianças ou idosos.
- 6- Tenha um quarto de projeto, onde você pode compartilhar ideias, contar histórias.
- 7- Como as novas tecnologias podem ajudar?
- 8- Existem ideias valiosas, bens e conhecimentos escondidos dentro da empresa?
- 9- Organize informações e sintetize possibilidades (conte mais histórias).
- 10- Brainstorm**
- 11- Faça muitos esboços, invente cenários.
- 12- Construa estruturas criativas (dê ordem ao caos)
- 13- Aplique pensamentos integrativos.
- 14- Coloque os clientes em no centro de tudo; descreva suas ideias.
- 15- Faça protótipos e teste várias vezes.
- 16- Conte mais histórias (elas mantêm ideias vivas)
- 17- Comunique-se internamente – não trabalhe no “escuro”!
- 18- Faça mais protótipos, teste com os usuários, teste internamente.
- 19- **Execute as ideias** - transforme as ideias em realidade.
- 20- Ajude o marketing a conceber uma estratégia de comunicação.
- 21- Faça o caso de negócios – espalhe a ideia
- 22- Mova-se para o próximo projeto – repita
- 23- **Espera o sucesso** – Construa recursos para a implementação do seu plano.

Para o melhor entendimento desse processo também será utilizado o kit de ferramentas da IDEO, o *Human Centered Design* (HCD). Este kit tem como foco o design centrado no ser humano, assim com o *Design Thinking*, e segundo a IDEO, pode ser utilizado tanto por multinacionais que buscam

soluções inovadoras para os seus problemas, como também por ONGs que trabalham em comunidades carentes na África, Ásia e América do Sul. No HCD a nomenclatura das fases são diferentes, pois usa-se **ouvir**, **criar** e **implementar**.

Após analisar o processo de design da IDEO e o HCD, percebe-se que os objetivos e significados dos dois processos são bastante próximos, mas o HCD acaba sendo um pouco mais especificado. Esse kit de ferramentas possui um documento bastante didático, pois detalha cada uma de suas etapas e o que deve ser feito em cada uma delas. Por isso, quando necessário, as ideias do HCD serão utilizadas para complementar a composição e o entendimento do processo de design da IDEO.

Segundo Brown (2010, p.16), o processo de design da IDEO tem como uma de suas etapas a **Inspiração**, representada pelo problema ou oportunidade na qual motiva a busca por soluções. Mas para que isso aconteça é necessário entender a fundo a situação e como os usuários se sentem diante do que está acontecendo.

O autor não define o que deve ser feito em cada etapa desse processo de design. Porém, após a leitura de Brown (2010), percebe-se que nas etapas de Inspiração, Ideação e Implementação, existem inúmeras opções de sub-etapas. Nesta pesquisa foram escolhidas, **observações**, porque segundo Brown (2010, p. 41), é nessa sub-etapa que existe a possibilidade de analisar as pessoas de diversas formas. Com base nisso, o autor acredita ser possível notar o que elas não fazem e desvendar o que elas não dizem, pois grande parte das pessoas não conseguem expor suas reais necessidades e por isso, a observação acaba sendo um ponto importante para auxiliar nas descobertas.

Outro fator importante na Inspiração é ter **empatia**, pois entender os problemas e o que está acontecendo com os usuários é fundamental para iniciar o processo. Segundo a IDEO (2009, p. 21), “os métodos qualitativos de pesquisa permitem à equipe de projeto desenvolver empatia pelas pessoas para as quais o projeto está sendo desenvolvido”, fazendo com que as equipes envolvidas questionem as situações, e a partir disso, criem soluções inovadoras das experiências.

Outro exemplo de sub-etapa que pode ser utilizada, são os **insights**. Para Brown (2010 p. 38), eles surgem a partir do que foi vivenciado nas outras sub-etapas, principalmente nas observações e o que resultado das coletas feitas dos dados qualitativos e qualitativos. Um dos seus objetivos é auxiliar o desenvolvimento de novas ideias nas fases seguintes.

A outra etapa principal descrita por Brown (2008, p. 88) é a **Ideação**, um processo que tem como objetivo gerar, desenvolver e testar ideias. Para isso, utiliza a **síntese**, **brainstorm** e **protótipos** (BROWN, 2010; IDEO, 2009, p. 56). A **síntese** representa o que foi coletado de informação nas etapas anteriores. Segundo a IDEO (2009, p. 56), é por meio desta sub-etapa, que se torna possível estabelecer uma nova perspectiva e a partir disso identificar como oportunidade para a inovação.

Outra sub-etapa que pode acontecer na Ideação é o **brainstorm**, pois permite ampliar as formas de se pensar e incentiva a criação de ideias criativas. Funciona como o processo divergente e convergente, porque pode acabar gerando mais de cem ideias (em sua maioria, irrelevantes e medíocres) para que se chegue à conclusão de que apenas duas ou três ideias eram relevantes para aquela determinada situação.

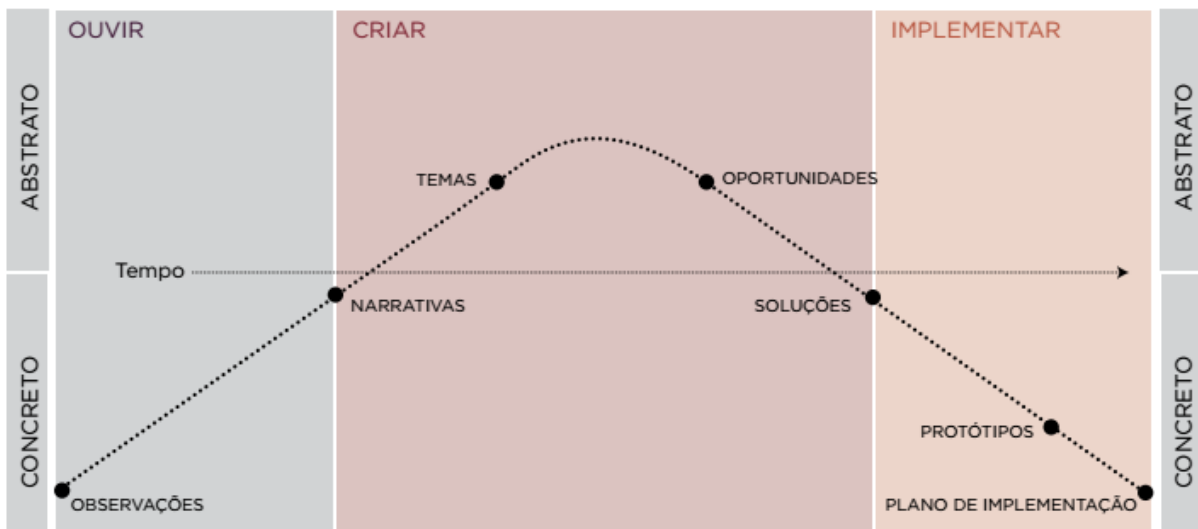
“Falhe muitas vezes para ter o sucesso mais cedo” (BROWN, 2010, p. 17). Segundo o autor, os protótipos devem ser feitos desde as etapas iniciais do processo, pois o quanto antes o erro for percebido, mais provável que a equipe consiga corrigi-lo. Para facilitar o entendimento sobre o processo de design, a sub-etapa dos **protótipos** será feita na etapa de Ideação. A IDEO (2009, p. 56) afirma que os “protótipos são construídos para ajudar a pensar”, e fazem com que as ideias se tornem reais, tangíveis e com isso, a equipe e os usuários podem perceber se aquele protótipo pode ou não ser a solução.

Segundo Brown (2010, p. 16), a **Implementação** seria o caminho do que é produzido no estúdio de design para o mercado. Para IDEO (2009, p. 85), essa etapa é um pouco mais ampla, pois afirma que a Implementação é formada por testes e constantemente existe a necessidade de se produzir **protótipos**, **mini-pilotos** e **pilotos**, a fim de aperfeiçoar as soluções e

produzirem algo mais apropriado para a situação. Antes de distribuir, é necessário planejar, **testar** e confirmar se o que está sendo produzido é eficaz.

A Figura 7 mostra o funcionamento do *Human Centered Design* (HCD). Como já foi dito anteriormente, é dividido entre ouvir, criar e implementar, mas possui outro aspecto importante que são duas etapas de pensamento (concreto e abstrato). A fase concreta se refere às situações reais, percepções sobre as situações, observações feitas do problema, soluções encontradas para os mesmos, protótipos desenvolvidos e por fim a implementação do que foi desenvolvido. Já a fase abstrata, é formada por situações imaginárias, como as ideias tidas a partir do que foi observado e as sugestões possíveis de oportunidades que podem resolver o problema.

Figura 7: **Processo Human Centered Design (HCD)**



Fonte: IDEO (2009, p. 7)

Percebe-se, então, que os processos de design da IDEO e o HCD possuem etapas que vão do concreto ao abstrato e essa união de vivências, ideias, pensamentos e testes, resultam no produto/serviço final.

2.5.4. Processo de design da live|work

O próximo processo de design a ser analisado será o da live|work, uma empresa global de design de serviços e inovações. Possui uma sede no Brasil, fundada por Tennyson Pinheiro e Luis Alt, autores referência para o desenvolvimento desta pesquisa. Em seu livro definem o processo de design da empresa em quatro etapas: **Insights**, **Ideias**, **Protótipos** e **Realização**. Vale ressaltar que o processo não é linear, logo a ordem das etapas podem variar.

Segundo Pinheiro e Alt (2011) durante a etapa de **Insights**, a empresa envolve os usuários em “**entrevistas de profundidade, observações e sessões de cocriação** para compreender como vivem, trabalham e tudo o que gira em volta do seu contexto de uso” (PINHEIRO e ALT, 2011, p. 46). Esse mergulho auxilia a mapear possíveis barreiras que possam existir quanto à adoção do serviço e assim, auxiliar na descoberta de novas oportunidades para o negócio. O principal objetivo dessa etapa é entender o contexto no qual o problema está inserido e a partir disso ter insights, cujo foco é auxiliar a próxima etapa, Ideias.

A live|work, na etapa **Ideias**, faz uma abordagem mais participativa, pois o principal objetivo desta fase é permitir que todos os envolvidos estejam **alinhados** com o propósito do projeto. A empresa quando **co-cria** valores de uma solução com usuários e prestadores de serviço, acaba fazendo com que a implementação, seja “mais assertiva e menos arriscada, minimizando custos e maximizando resultados” (PINHEIRO e ALT, 2011, p. 46).

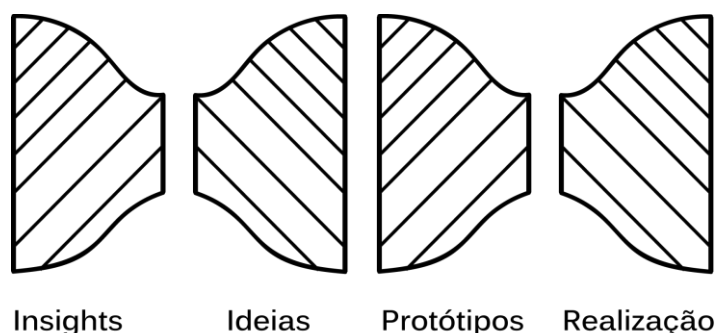
Para Pinheiro e Alt (2011, p. 113) não adianta querer aderir à cultura de inovação se não existe o desejo de correr riscos, deve-se aprender a lidar com erros e acertos. Segundo os autores, não existe inovação sem uma tentativa frustrada de uma ideia. A partir desse pensamento, a terceira etapa, protótipos, é introduzida.

Conforme Pinheiro e Alt (2011, p. 46), na etapa dos **Protótipos**, a live|work trabalha em conjunto com seus clientes que ajudam a decidir quais produtos e serviços devem ser testados e com isso “projetam os pontos de

contato¹² necessários para que” consigam alcançar bons resultados nas simulações. Procuram sempre envolver os usuários reais para comprovarem a efetividade da ideia. A prototipação auxilia na antecipação de barreiras que poderiam prejudicar os níveis de adoção de uma nova estratégia.

A quarta e última etapa, é a **Realização**, onde os resultados são apresentados pela live|work como pontos de contato que podem “tomar a forma de processos internos, serviços externos, websites, aplicativos para telefones celulares ou qualquer outro tipo de interação que possa ser necessária para suportar a nova estratégia” (PINHEIRO e ALT, 2011, p. 46). É na Realização onde a empresa coloca em prática o que foi pensado e prototipado (testado) durante o todo processo, tendo como objetivo resolver o que foi descoberto na etapa dos insights.

Figura 8: **Processo de design da live|work**



Fonte: Pinheiro e Alt (2011, p. 45)

A live|work, assim como a IDEO, possui seu kit de ferramentas conhecido como *Service Envy Toolkit* (SET). Segundo Pinheiro e Alt (2011, p. 199), o kit é um *deck* de *cards* composto por algumas estratégias, técnicas e métodos que podem ser utilizados e tem como objetivo criar serviços mais desejáveis para as pessoas, sustentáveis para o planeta e os quais ao mesmo tempo sejam financeiramente viáveis ao negócio. Muitos dos *cards* podem ser utilizados tanto em apenas uma etapa quanto em mais de uma.

¹² Segundo Boschi (2012, p. 86), o termo “pontos de contato” se refere à interface entre o produto e/ou serviço e o usuário.

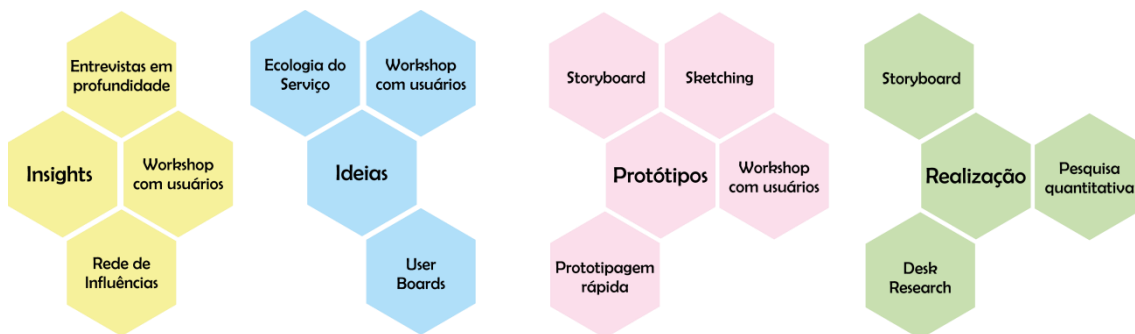
Figura 9: **Service Envy Toolkit (SET)** da live|work



Fonte: <http://designmobilethinking.wordpress.com/> Acesso em 8 set. 2014

Cada hexágono corresponde a um exemplo de ferramenta, e de acordo com o SET, são utilizadas em etapas específicas. A seguir uma demonstração de como funciona o kit:

Figura 10: **Demonstração do Service Envy Toolkit (SET)** da live|work



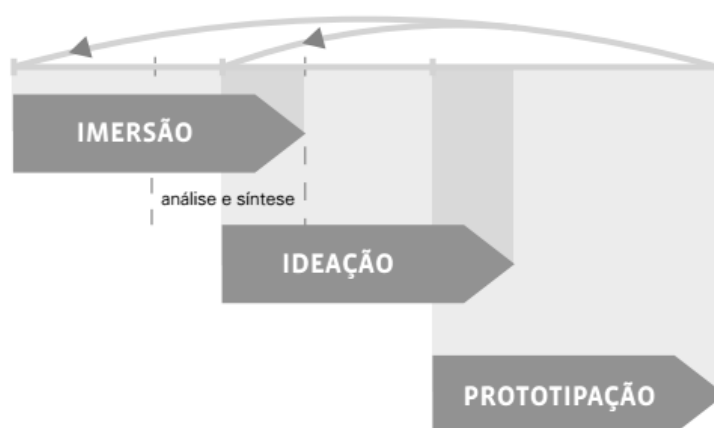
Fonte: Elabora pela autora com base em Pinheiro e Alt (2011, p. 199 a 211)

Segundo Pinheiro e Alt (2011, p. 199), o *Service Envy Toolkit*, é formado por aproximadamente 41 *cards*. Acredita-se que o kit foi idealizado com o intuito de difundir o processo de design de serviços como algo vantajoso e interessante para ser aderido por outras pessoas e organizações.

2.5.5. Processo de design da MJV

A MVJ - Tecnologia e Inovação é uma empresa brasileira especialista em gerar soluções inovadoras para problemas complexos. Adota os conceitos do *Design Thinking* como base e segundo Vianna et al. (2012, p. 18), o processo de design é composto por três etapas não-lineares: **Imersão**, **Ideação** e **Prototipação**. A ordem desse processo depende da situação e isso pode ser percebido na Figura 11.

Figura 11: Processo de Design Thinking da MJV



Fonte: Vianna et al (2012, p.18)

É na **Imersão**, onde as atividades se concentram em entender o contexto do problema pela abordagem do usuário e do cliente. Para os autores, essa etapa pode ser dividida em dois níveis, preliminar ou em profundidade. Na **Imersão preliminar**, o problema é apresentado, e isso faz com que os objetivos e limites comecem a ser estabelecidos.

A segunda fase, a **imersão em profundidade**, é a oportunidade de “identificar comportamentos extremos e mapear seus padrões e necessidades latentes” (VIANNA *et al.*, 2012, p. 22). Utiliza-se pesquisas qualitativas, a fim de encontrar soluções específicas sobre o assunto envolvido. Usam também, outras ferramentas, como: **entrevistas**, **fotografias**, **observação participante e indireta** e **sensibilização**, tudo isso, se faz necessário para identificar as principais crenças, anseios e desejos.

Entre as etapas **Imersão** e **Ideação**, existe uma fase, a de “análise e síntese” das informações coletadas. Nela utiliza-se ferramentas que auxiliam a gerar insights, os quais são ideias originadas da intuição, e procuram sempre obter “padrões e a criar desafios que auxiliem na compreensão do problema” (VIANNA *et al.*, 2012, p. 65). Algumas ferramentas utilizadas são: **Cartões de Insight** - cartões que são distribuídos para os grupos, sempre, buscando estimular insights. Cada um pode expor suas ideias nesses cartões e ao final são recolhidos e analisados; **Diagrama de afinidades** - é utilizado para conhecer melhor o problema por meio da organização de ideias; **Mapa Conceitual** – são ferramentas de trabalho que “visam à organização e representação da inteligência”. A estrutura do mapa se forma a partir de conceitos básicos e de suas principais relações (AZEVEDO *et al.*, 2013, p. 38).

Na **Ideação** o objetivo principal é gerar ideias com base nos insights colhidos anteriormente. Ferramentas como **Brainstorming** – tempestade de ideias, atividade utilizada em diversas áreas, inclusive na Comunicação Organizacional, para explorar a potencialidade criativa de um indivíduo ou de um grupo, é sempre feita com base em objetivos pré-determinados; **Workshop de Co-criação** – é uma atividade prática cujo objetivo é entender o desafio pontual da empresa e gerar a solução com o viés para ação. Começa com um diagnóstico e termina com um plano de ação colaborativo; **Matriz de posicionamento** – “ferramenta que identifica onde a empresa deve concentrar sua utilização de tecnologias da internet para obter vantagens competitivas no mercado” (AZEVEDO *et al.*, 2013, p. 38).

Segundo Azevedo *et al.* (2013, p. 38), frequentemente, as ideias tratadas pela equipe são avaliadas pelos clientes, por meio de reuniões exposições de resultados, matriz de posicionamento e prototipações.

A etapa da **Prototipação** tem principal “função auxiliar a validação das ideias geradas e, apesar de ser apresentada como uma das últimas fases do processo de Design Thinking, pode ocorrer ao longo do projeto em paralelo com a Imersão e a Ideação” (VIANNA *et al.*, 2012, p. 123). O protótipo representa a transformação de uma ideia, pois sai do abstrato e se torna em algo físico de forma a representar a realidade.

Essa etapa deve estar sempre dialogando com as demais fases, uma vez que, é o momento de tornar a ideia em algo real. “Protótipos reduzem as incertezas do projeto, pois são uma forma ágil de abandonar alternativas que não são bem recebidas e, portanto, auxiliam na identificação de uma solução final mais assertiva” (VIANNA *et al.*, 2012, p. 124).

2.5.6. Processo de design da d.school

O processo da d.school será o último a ser estudado nesta pesquisa. A *Hasso Plattner Institute of Design*, como também é conhecida, está situada na Universidade de Stanford, Califórnia. Foi criada em 2005 e seu principal objetivo é ensinar abordagens do *Design Thinking* (BOSCHI, 2012, p. 89).

Seu processo dinâmico e iterativo se baseia em seis etapas não lineares: **compreender**, **observar**, **definir**, **idealizar**, **prototipar** e **testar**, como na Figura 12:

Figura 12: Processo de design da d.school







Fonte: <http://carolina-cavalcanti.blogspot.com.br/> Acesso em 18 set. 2014

Esse processo por ser mais longo, especificado e mais didático, justifica a sua utilização no ambiente acadêmico. Explicando-o brevemente, a etapa **Entender**, consiste em conhecer o contexto do projeto a ser desenvolvido. Na etapa **Observar**, as equipes saem a campo e buscam compreender as questões a partir do que foi coletado com os depoimentos e nas observações feitas dos envolvidos no problema. Na etapa **Definir**, as equipes estabelecem pontos de vista com base em *insights* obtidos nas fases anteriores.

Na outra etapa, chamada pela d.school de **Idealizar**, a equipe co-cria soluções com os outros envolvidos no projeto (usuários e clientes), e constroem como base nos pontos de vista já estabelecidos anteriormente. É na etapa **Prototipar**, onde as soluções são finalmente materializadas, saem do papel e se tornam realidade. Fazendo com que os indivíduos envolvidos entendam melhor como funciona a solução/projeto. A última etapa, **Testar**, o principal objetivo é avaliar as soluções apresentadas comparando com as propostas iniciais do projeto.

Após conhecer melhor os processos de design listados acima, percebe-se a existência de uma relação entre eles, pois se assemelham ao processo do Diamante Duplo e, além disso, possuem muitas similaridades. Todos os processos acima têm os mesmos objetivos, resumindo-os, pode-se entender assim: 1. Descobrir qual é o problema complexo que precisa ser solucionado após o contato com público; 2. Pensar soluções inovadoras com base no que foi percebido sobre o problema; e 3. Prototipar o que foi pensado, testar e entregar para o mercado. A seguir, o Quadro 4, foi elaborado com base nas particularidades dos processos de design das empresas e da d.school.

Quadro 4: Etapas e sugestões de sub-etapas que podem ser utilizadas nos processos de design

Origem	Etapas e sub-etapas		
	<p>Inspiração</p> <ul style="list-style-type: none"> • Observações • Empatia • Insight 	<p>Ideação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Síntese • Braintorm • Protótipos 	<p>Implementação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Protótipos, mini-piloto e piloto • Experimentar e testar • Mercado
	<p>Insights</p> <ul style="list-style-type: none"> • Entrevistas de profundidade • Observações • Sessões de co-criação 	<p>Ideias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alinhamento de ideias • Co-criação 	<p>Protótipos e Realização</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver protótipos • Experimentar, testar e desenvolver
	<p>Imersão</p> <ul style="list-style-type: none"> • Preliminar e em profundidade • Observações • Entrevistas 	<p>Ideação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Brainstorming • <i>Workshop</i> de Co-criação • Matriz de posicionamento 	<p>Prototipação</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolver protótipos e testá-los
	<p>Entender, observar e definir</p>	<p>Idealizar</p>	<p>Prototipar e testar</p>

Fonte: Adaptação de Boschi (2012, p. 90)

2.6. Comunicação Organizacional

Para Wels (2005, p. 74), a comunicação envolve e participa de todos os atos do dia-a-dia dos seres humanos, isto inclui as organizações, pois são consideradas organismos sociais vivos e independentes. Segundo a autora, a comunicação é tida como a alma da organização, pois a partir dela surgem relações de entendimento, que fazem as pessoas interagirem como grupos organizados, a fim atingirem objetivos pré-estabelecidos. Para que isso aconteça é necessário o contato direto da comunicação com todas as áreas da organização.

“A comunicação organizacional é fruto de sementes lançadas na Revolução Industrial, que, com a conseqüente expansão das empresas a partir do século XIX, propiciou mudanças radicais nas relações trabalhistas e nos processos de produção e comercialização” (KUNSCH, 2009, p. 5). Nessa mesma época, as relações públicas, o jornalismo empresarial e a publicidade surgiram, refletindo assim, a necessidade de existir algo mais focado para as instituições e seus públicos.

Kunsch (2003, p. 24) afirma que com as melhorias nas indústrias, as empresas tiveram de criar novas e melhores formas de comunicação tanto com o seu público interno quanto externo, pois a concorrência aumentava e novos processos de industrialização iam se estabelecendo. De acordo com a autora, o contato com o público interno era feito por meio de informativos, enquanto a comunicação com o público externo era feita com a ajuda de propagandas, uma das pioneiras em buscar formas de comunicação mercadológica.

Torquato (2009, p. 8) acredita que na esfera interna das organizações dessa época, existia a preocupação em convencer os empregados para que tivessem orgulho do lugar onde trabalhavam e por isso, a comunicação era tão importante. Claro que nos dias atuais essa preocupação ainda está presente, mas outros instrumentos estão sendo utilizados a fim de colocar em prática a comunicação com o público interno.

No Brasil, a prática efetiva da comunicação nas organizações surgiu com o processo de industrialização. Segundo Kunsch (2003, p. 23), em 1950, começou a ser utilizada graças à política industrial e desenvolvimentista de

Getúlio Vargas, e depois incrementada por Juscelino Kubistchek. Nessa época estava acontecendo um surto industrial e grandes empresas multinacionais estavam se instalando no País (KUNSCH, 2009, p. 8).

Porém, não era conhecida como Comunicação Organizacional, e até hoje, ainda existe uma divergência quanto ao termo. Alguns entendem como comunicação institucional, comunicação das organizações, comunicação empresarial, comunicação corporativa e relações públicas. Possivelmente essa multiplicidade de termos está associada ao próprio conceito de comunicação. Para Kunsch (2003, p. 150), a Comunicação Organizacional é considerada um mix, pois é formada pela união entre os diversos tipos de comunicação (institucional, mercadológica, interna e administrativa).

A Comunicação Organizacional era utilizada inconscientemente nas décadas de 50 a 80. Para Farias (2009, p. 54), somente em 1990, a expressão passou a ser utilizada de fato. Percebe-se que é um termo bastante novo e ainda em construção. Não possui uma única definição e cada autor a enxerga com uma particularidade específica.

A partir desse pensamento, constata-se que o *Design Thinking* e a Comunicação Organizacional são recentes e em construção. Os dois termos surgiram no contexto do mundo atual complexo. Enquanto o *Design Thinking* tem como principal objetivo resolver problemas complexos diversos, a Comunicação Organizacional acaba assumindo a função de resolver problemas complexos comunicacionais nas organizações e com os seus públicos.

Para Kunsch (2003), a Comunicação Organizacional é:

“Disciplina que estuda como se processa o fenômeno comunicacional dentro das organizações no âmbito da sociedade global. Ela analisa o sistema, o funcionamento e o processo de comunicação entre a organização e seus diversos públicos” (KUNSCH, 2003 apud FARIAS, 2009, p. 55).

De acordo com Farias (2009, p. 55), Kunsch coloca a Comunicação Organizacional como um elemento amplo que possui diversas áreas de atuação, mas nem sempre se relaciona “ao sentido institucional da organização”. Kunsch defende o conceito de comunicação integrada, pois para

a autora, a Comunicação Organizacional tem como principal função ser o “ pilar das pontes que reúnem os diferentes pensares e fazeres comunicacionais ligados à organização” (FARIAS, 2009, p. 55).

Complementando o pensamento de Kunsch (2003), Nassar (2008) entende a Comunicação Organizacional como:

“A comunicação organizacional se mostra como um campo de conhecimento, cada dia mais abrangente, que tem uma forte intersecção entre o objeto de estudo da teoria das organizações, as organizações em geral e a teoria da comunicação humana. Neste contexto, a comunicação organizacional é um metassistema social e tecnológico – que tem como objeto de estudo os processos comunicacionais, no âmbito das empresas e das instituições, suas redes de relacionamento e sociedade – definido dinamicamente a partir de suas inter-relações com os conhecimentos e as práticas das Ciências Sociais, das Ciências Humanas, das Ciências Exatas e das Ciências Biológicas” (NASSAR, 2008 apud ABERJE¹³).

A partir desse pensamento, percebe-se que a Comunicação Organizacional se relaciona com os processos comunicacionais em diversos âmbitos. Considerando o contexto atual complexo, é possível notar frequentes mudanças nesses processos, e para isso, é necessário que a Comunicação Organizacional esteja sempre inovando e se adaptando. Por ser um termo relativamente novo e em construção, é comum encontrar autores que frequentemente lançam teorias e novidades sobre a Comunicação Organizacional.

Com base nesse contexto, na qual a Comunicação Organizacional pode ser utilizada em inúmeros ambientes e auxiliar na comunicação de diversas áreas, percebe-se uma abertura para que novos processos sejam introduzidos a ela. Estes, em sua maioria, têm como objetivo melhorar os métodos de trabalho e ajudar na adaptação a cenários. Com isso, acredita-se que ao utilizar novas metodologias e ferramentas na Comunicação Organizacional, novas portas podem se abrir e alternativas podem surgir. Fortalecendo ainda mais essa nova área da comunicação que está em constante construção.

¹³ Associação Brasileira de Comunicação Empresarial:
http://www.aberje.com.br/acervo_cmr_conceitos.asp Acesso em 6 out. 2014

3. DISCUSSÃO

A discussão foi desenvolvida com base no que foi apresentado nos tópicos anteriores. O foco nesta parte é aproximar o *Design Thinking* da Comunicação Organizacional e analisar como podem se relacionar.

Como abordado anteriormente, o *Design Thinking* e a Comunicação Organizacional, entre os outros termos utilizados nesta pesquisa, surgiram como efeito da Revolução Industrial. Em sua maioria, foram se desenvolvendo a partir da necessidade de adaptação aos novos cenários, dominados por novas tecnologias e por formas distintas de pensar.

O cenário contemporâneo pode ser caracterizado como conectado, complexo e dinâmico. Podendo contribuir para que diversas áreas e disciplinas se unam e utilizem novas metodologias e ferramentas, a fim de desenvolverem melhores práticas. Nota-se, então, uma necessidade das empresas de estarem se adaptando constantemente ao mercado, seja adotando novas técnicas, multiplicando conhecimentos, produzindo novidades, para assim, ganharem destaque sobre os concorrentes. É claro que muitas empresas por terem formas tradicionais de pensamento, nem sempre adotam ou desenvolvem inovações. Geralmente, são as empresas mais flexíveis com uma cultura organizacional permissiva, as que mais incentivam ações desse tipo, nas quais existe uma liberdade maior para criação e desenvolvimento de novas técnicas.

O *Design Thinking* e a Comunicação Organizacional vêm desempenhando suas funções de forma adequada, porém a partir da necessidade de adaptação a cenários, percebe-se que poderia ser construída uma aproximação entre as áreas. .

Após leituras sobre *Design Thinking*, verificou-se possibilidades de utilizá-lo na Comunicação Organizacional, com o propósito de auxiliar na adaptação a novos contextos, bem como na resolução de problemas comunicacionais diversos. Entende-se que incorporar o *Design Thinking* a uma organização não é uma tarefa das mais simples, pois nem toda empresa está disposta a se arriscar e utilizar novas ferramentas ou metodologias.

O *Design Thinking* e a Comunicação Organizacional possuem uma vasta área de atuação, podendo ser aplicados a diversos cenários. A Comunicação

Organizacional, explicada no tópico anterior, é resultado de conexões entre outras formas de comunicação com aspectos da administração, e surgiu graças a uma necessidade do mercado e de adaptação.

Para lidar com os constantes desafios, a Comunicação Organizacional conta com a ajuda de inúmeros instrumentos, e com eles, consegue construir uma relação com os públicos e resolver os problemas que a cercam. Boa parte desses instrumentos foram herdados dos tipos tradicionais de comunicação, como por exemplo, da comunicação de massa (ex: jornal, revista, televisão, cinema, rádio, internet); e da comunicação dirigida (ex: mala direta, e-mail marketing, relatório, discurso – lobby, reuniões, eventos, visitas, quadro de avisos, jornal mural, caixa de sugestões, vídeos institucionais, correio eletrônico e-mail /intranet e cartazes).

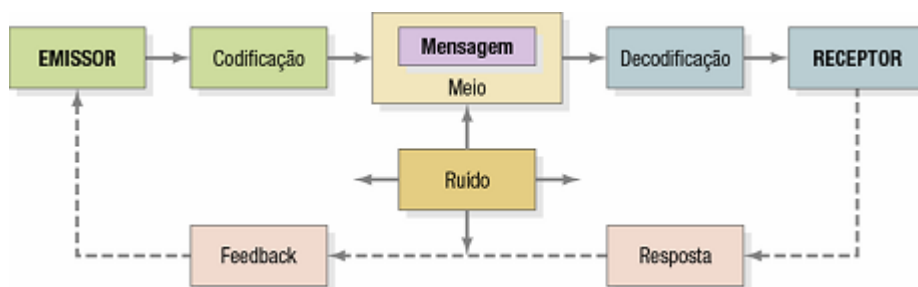
Os instrumentos advindos da comunicação de massa têm como objetivo transmitir as mensagens ao maior número de pessoas em um menor tempo. São mais acessíveis para grande parte da população, e conseqüentemente, a sua audiência pode ser considerada mais relevante. Acredita-se que não existe uma distinção específica de público, pois geralmente são analisados/determinados de forma superficial, seja por faixa etária ou classe social. Também é conhecida como a comunicação de um para muitos, na qual o público receptor não interage diretamente com o emissor, mas hoje esse cenário vem se modificando.

O desenvolvimento de novas tecnologias de informação possibilitou ao homem um maior acesso ao conhecimento, aos dados e fatos. Com a globalização, todo esse processo se tornou cada vez mais frequente. Tendo como implicação uma readaptação por parte das organizações na forma de se comunicarem. Resultando, assim, na criação da comunicação dirigida que é feita para públicos específicos e pré-determinados, tornando-se mais focada e econômica, pois a escolha dos instrumentos passou a ser feita com base nos públicos-alvo. Com a comunicação dirigida é possível perceber os públicos mais ativos e inclusive podendo participar de diversos processos.

Atualmente, graças à internet, o público pode ter voz diferenciada e expressar suas opiniões. Como consequência, está contribuindo para que

mudanças aconteçam no conhecido processo de comunicação representado na Figura 13. Hoje, a mensagem pode partir, também, do receptor e não apenas do emissor como se vê baixo.

Figura 13: **Processo de Comunicação**



Fonte: <http://www.rodolfoarantes.net/> Acesso em 14 set. 2014

Após esse breve entendimento sobre comunicação de massa e direcionada, é importante entender como a Comunicação Organizacional utiliza os instrumentos herdados que foram apropriados, aprimorados, e acabaram sendo também considerados seus. Frequentemente, quando as áreas de comunicação precisam solucionar algumas questões ou disseminar ideias, usam kits de instrumentos prontos, nos quais em sua maioria, já foram testados anteriormente. A equipe de trabalho, na maioria das vezes, escolhe os instrumentos com base em outras experiências ou situações semelhantes.

Os comunicadores quando precisam desenvolver ações ou campanhas, normalmente consideram os seguintes aspectos: qual o público-alvo, como a mensagem chegaria melhor ao receptor, quanto deve ser gasto, quais objetivos devem ser alcançados e quais as tecnologias disponíveis. Essas informações normalmente são obtidas por meio de *briefings*, que são geralmente feitos com quem contratou o serviço de comunicação ou com alguém da própria empresa.

Para pensar e desenvolver a ação/campanha que está sendo idealizada, os comunicadores em sua maioria, empregam algumas ferramentas de planejamento, desenvolvem pesquisas de mercado, grupos focais e reuniões entre equipes. O foco é descobrir melhores possibilidades para o que está sendo ou será produzido. Boa parte do que é feito na comunicação pode ser percebido como elementos do processo do *Design Thinking*.

No decorrer do presente estudo, pode-se perceber que em nenhum momento os usuários/pessoas os quais irão receber os serviços ou informações de comunicação, participavam diretamente do processo, opinando e demonstrando ideias a cerca da ação/campanha, seja antes ou durante sua produção. Na maioria das vezes, quando os comunicadores definem o público, analisam pontos breves, como faixa etária e classe social. Isso não demonstra se a ação/campanha que está sendo desenvolvida será efetiva ou não, e muito menos se o público precisa ou está interessado em recebê-la.

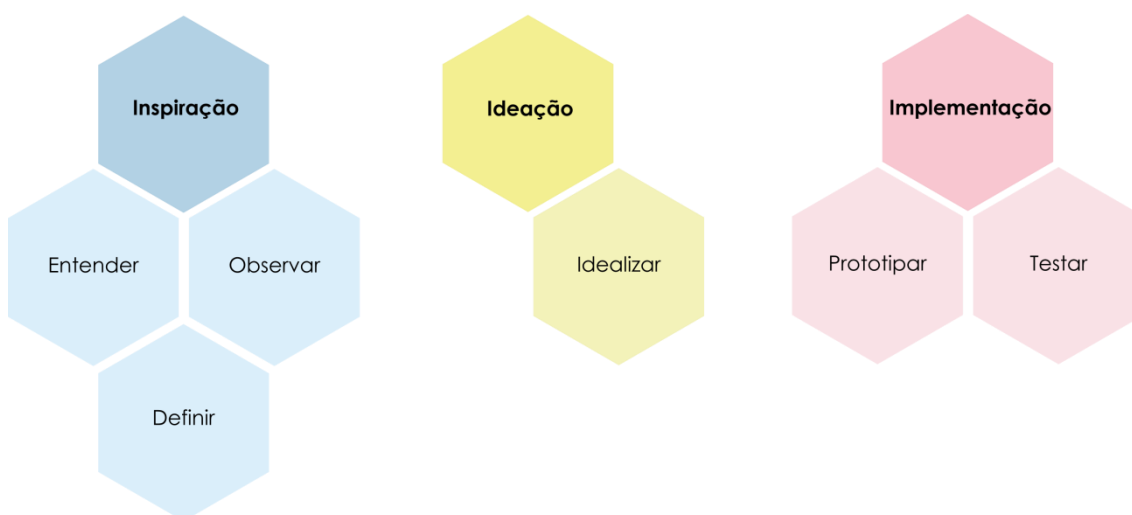
Mesmo que a comunicação faça grupos focais com os públicos, normalmente o objetivo é verificar a eficiência da campanha que já foi desenvolvida. Por meio dessas reuniões é possível perceber qual a reação das pessoas presentes diante do que está sendo apresentado. Caso o resultado esperado não seja alcançado, é comum os comunicadores produzirem uma nova campanha com base nas percepções tidas nos grupos focais. Colocar o ser humano no centro do processo é um dos principais pontos que diferencia o *Design Thinking* da Comunicação Organizacional.

Com base nessa situação, percebe-se que o *Design Thinking* pode ser usado em diversos processos da Comunicação Organizacional, porém para um melhor entendimento, nesta pesquisa servirá como uma metodologia que pode auxiliar na boa escolha e bom uso dos instrumentos de comunicação. A ideia é colocar o usuário/pessoa no centro do processo, assim como no *Design Thinking*, tornando possível descobrir antes de desenvolver campanhas e projetos comunicacionais, quais são as reais necessidades dos usuários/pessoas e com base nisso, e em outros fatores que serão explicados a seguir, escolher quais instrumentos serão utilizados e como podem ser aplicados.

Um dos objetivos dessa junção é fazer com que as ações/campanhas de comunicação estejam cada vez mais de acordo com as necessidades do público, assim, nem tempo e nem esforços seriam gastos em vão. Percebe-se como necessidade entender e conhecer bem o público, a fim de conseguir atingi-lo da maneira mais assertiva utilizando instrumentos de comunicação adequado.

Para a construção da aproximação, será utilizado um processo de design que é a união entre o da IDEO e o da d.school. Como demonstrado anteriormente, são inúmeras as possibilidades de etapas e principalmente de sub-etapas. Essa junção tem a intenção de tornar mais simples e didático o processo, pois servirá como base para introduzir a metodologia nos trabalhos de Comunicação Organizacional. Com o intuito de facilitar o entendimento, achou-se necessário delimitar o processo, definindo-o em três etapas (IDEO) e seis sub-etapas (d.school), como pode ser visto na Figura 14:

Figura 14: **Adaptação do processo de design**



Fonte: Elaborado pela autora

Mas como funcionaria esse processo caso fosse utilizado na Comunicação Organizacional? Primeiramente, um grupo deve ser formado, pode ser composto por comunicadores e também por pessoas de outras áreas. O importante é agregar o máximo de conhecimento para encontrar soluções. Segundo Brown (2010, p. 6), esse trabalho colaborativo “está em posição de solucionar problemas mais complexos”, uma vez que se apresentam olhares diferenciados e interpretações variadas sobre o problema, chegando a uma solução inovadora.

Antes de iniciar as etapas, é necessário que os integrantes da equipe formada, conheçam e apreendam as principais características dos *design thinkers*, com a finalidade de desenvolverem melhores trabalhos. É preciso que

sejam empáticos, pois devem conseguir imaginar o mundo a partir de perspectivas múltiplas dos colegas e dos usuários finais. Com isso, acredita-se ser mais fácil entender quais são os desejos e as necessidades explícitas ou latentes das pessoas que estão participando do processo. É importante perceber que os *design thinkers* observam o mundo nos mínimos detalhes, e para que os integrantes dessa equipe trabalhem dessa maneira, é preciso que desenvolvam essa característica.

A equipe deve construir pensamentos integrativos, pois além de resolver problemas complexos, precisa lidar com aspectos contraditórios para desenvolver opções inovadoras. Outra característica importante é o otimismo, pois mesmo que existam limitações/problemas para descobrir as necessidades do público ou para desenvolver a ação/campanha, a equipe não deve desistir dos objetivos e precisa acreditar que as soluções serão encontradas independente de qual caminho seja escolhido. Lidar com erros e acertos é uma necessidade constante no processo de *Design Thinking* e acredita-se que experimentar é importante para poder criar opções.

Mesmo que os integrantes tenham o costume de trabalhar em grupo e estejam dispostos a realizar o trabalho, é primordial reforçar a ideia de colaboração constante dentro da equipe. Todos precisam estar abertos a novas experiências e possibilidades, pois o contato com pessoas de áreas que vão além da comunicação pode ser bastante enriquecedor e provavelmente essa variedade de conhecimentos irá auxiliar na geração ideias e insights.

O processo de design não é linear, por isso as etapas e sub-etapas representadas na Figura 14, podem ser utilizadas quando a equipe achar necessário. Para um melhor entendimento, as etapas (Inspiração, Ideação, Implementação) serão explicadas no contexto comunicacional.

Durante a etapa de Inspiração, a equipe formada deve ter um contato mais próximo com os usuários/pessoas, buscando entender o contexto do projeto a ser desenvolvido, ou seja, descobrir quais são as necessidades e desejos comunicacionais desses usuários. A equipe tem que compreender quais são os problemas de comunicação que existem ou não, observar como as pessoas reagem diante das situações e como se relacionam com os

instrumentos de comunicação. A partir do que foi presenciado nas sub-etapas, entender e observar, a equipe precisa definir e relatar os pontos de vista que tiveram com base no que foi vivido anteriormente.

É nessa etapa que a equipe tentará descobrir quais instrumentos de Comunicação Organizacional devem ser utilizados e como usá-los, a fim de colocar em prática a ação/campanha que está sendo pensada. A equipe precisa criar alternativas (divergir) para depois escolher quais são as melhores e mais adequadas a situação (convergir). Esse contato com o usuário/público permite que a equipe descubra o que as pessoas necessitam, e a partir disso analisam se é tecnologicamente praticável e viável aos negócios, para assim produzir a ação/campanha de comunicação.

Durante esse tempo de contato é necessário que seja construída empatia da equipe com os usuários/pessoas envolvidos, pois segundo os autores do *Design Thinking*, isso acaba facilitando no processo de interpretação da situação, na definição do problema e busca por soluções. Segundo Balem (2011, p. 8), ao desenvolver a empatia se torna possível descobrir soluções mais coerentes e imediatas, minimiza resistências, diminui riscos de fracasso e ainda, elimina custos desnecessários de implementação em algo sem valor para as pessoas.

A próxima etapa é a Ideação, cujo objetivo é gerar, desenvolver e testar ideias. Então, as “inspirações” tidas anteriormente irão auxiliar no trabalho da equipe nessa nova fase. Caso seja percebido que tais instrumentos são mais eficazes em determinadas situações, ou que seria necessária à criação de um novo instrumento para tornar a comunicação mais eficiente para os usuários/pessoas, é nessa etapa onde a equipe idealiza como poderia ser a campanha, um momento de colocar as ideias em prática. Deve ser lembrado que durante a Ideação, a equipe continua desenvolvendo um trabalho de co-criação com os usuários/pessoas, buscando sempre encontrar melhores alternativas.

Para melhor entender as descobertas feitas na etapa de Inspiração e o que está sendo pensado como uma possível ação/campanha de comunicação na etapa de Ideação, acredita-se que a equipe deve usar representações

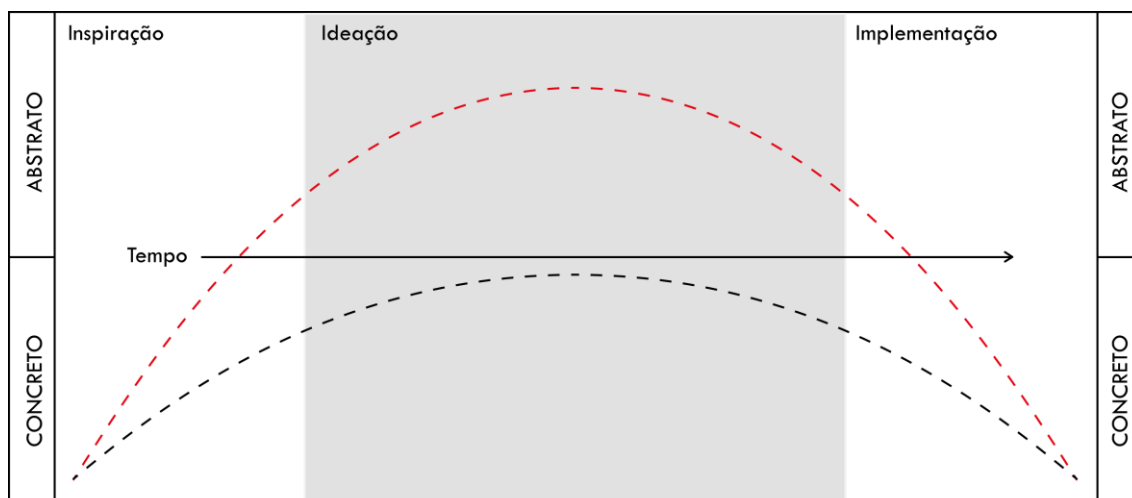
visuais, pois segundo Brown (2010, p.8), facilitam na compreensão geral do processo. Para o autor, utilizar mapas mentais, quadros negros, papéis coloridos com anotações, auxiliam a equipe a visualizar o que está acontecendo naquele processo e com isso conseguem produzir melhor.

A última etapa a ser trabalhada, é a Implementação. Tem como ideia principal colocar em prática o que foi pensado e produzido ao longo do processo. Então, se a equipe de comunicação descobrir que certo instrumento atingiria melhor o público e como esse contato deveria acontecer, é nessa etapa que são feitos testes e protótipos da campanha/ação para coloca-la em prática. Todas as etapas devem ser realizadas com base no que as pessoas demonstraram ou deixaram de demonstrar sobre pontos importantes da campanha que está sendo desenvolvida.

Acredita-se que não existe sentido em produzir uma campanha, utilizando certos instrumentos, se ela não for feita de acordo com o que o público necessita. Como já discutido anteriormente, essa sub-etapa de prototipação, que no caso da Comunicação Organizacional seriam testes da campanha/ação que será produzida, pode acontecer em qualquer momento do processo de criação, mas nota-se que quanto mais cedo os testes forem feitos, mais fácil solucionar os erros/defeitos que vão sendo identificados.

Ao aproximar a Comunicação Organizacional do *Design Thinking*, nota-se como ponto importante, a necessidade de ir além do pensamento concreto. Acredita-se ser preciso atingir o pensamento abstrato. Alguns comunicadores tendem a permanecer na fase concreta, seja pelos prazos curtos ou pela facilidade de execução, e geralmente, encontram soluções diretas e mais objetivas. Ao alcançarem o pensamento abstrato, percebe-se o crescimento das possibilidades e também o aumento do número/quantidade de ideias e caminhos que podem ser seguidos e desenvolvidos. Sair da zona de conforto é ideal para desenvolver a criatividade e alcançar a inovação. Na Figura 15, segue uma sugestão de adaptação no processo de Comunicação Organizacional baseada no processo representado na Figura 7 (ver pág. 45), o *Human Centered Design* (HCD), da IDEO (2009, p. 7).

Figura 15: **Adaptação do processo HCD para a Comunicação Organizacional**



- - - - Sugestão de pensamento

- - - - Pensamento geralmente utilizado na Comunicação Organizacional

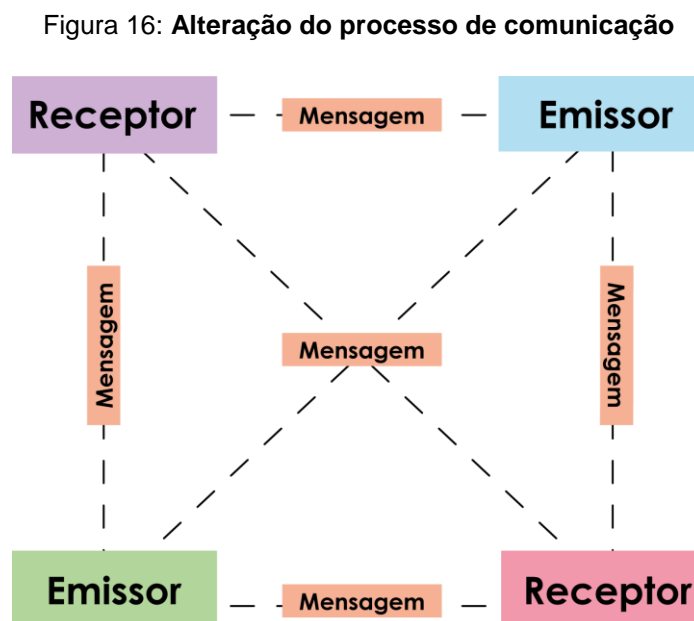
Fonte: Elaborado pela autora

O importante dessa breve junção entre o *Design Thinking* e a Comunicação Organizacional, é perceber que algumas etapas já eram realizadas, porém com outros objetivos. Na Comunicação Organizacional, tem-se inicialmente a ideia da campanha que pode solucionar tais problemas de comunicação e com isso a desenvolvem. Nesta discussão o objetivo é colocar os seres humanos no centro dos processos da Comunicação Organizacional, pois conhecendo os usuários, suas necessidades e limitações, é possível produzir algo que os atinja ainda mais.

Sugere-se então que a área de comunicação esteja sempre dialogando com os seus públicos, tanto interno quanto externo. Modificando os trabalhos e tornando-os cada vez mais adaptados para a vida das pessoas que irão recebê-los. Trata-se de um processo complexo, porém com possibilidade de ser eficiente.

Recapitulando o processo de comunicação, demonstrado na Figura 13, p. 59, no qual a mensagem era enviada pelo emissor e recebida pelo receptor, este por sua vez não tinha o poder de enviar sua própria mensagem. Tinha apenas a reagir de acordo com a mensagem recebida (Resposta/Feedback), mas graças aos avanços tecnológicos e, principalmente da internet, se tornou possível o processo de emissão da mensagem tanto pelo receptor quando pelo

emissor, todos podem ter voz e emitir suas mensagens. Este esquema está representado na Figura 16:



Fonte: Elaborado pela autora

Percebe-se, então, que o processo de comunicação é mutável e por isso, existe a necessidade de estar sempre se modificando para melhor construir uma comunicação cada vez mais focada nos públicos internos e externos. O *Design Thinking* surge como uma sugestão de adaptação que pode ajudar nesse processo. Seu uso como metodologia que pode simplificar e tornar ainda mais assertivo o processo de escolha e uso dos instrumentos de Comunicação Organizacional se torna bastante expressivo, a partir do momento em que é por meio desses instrumentos que o público geralmente tem contato com a ação/campanha produzida.

4. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O cenário atual é caracterizado como complexo, conectado, múltiplo e por ter inúmeras possibilidades e contextos. Boa parte disso é resultado da Revolução Industrial, do desenvolvimento tecnológico e da globalização. Como resposta ao que está acontecendo, é normal que as organizações estejam constantemente atualizando conceitos e se adequando aos novos contextos. O resultado acaba sendo a descoberta de soluções mais assertivas e inovadoras para resolver e lidar com todo tipo de problema. Com isso, acabam utilizando novos pensamentos, ferramentas e metodologias.

Diante de tal situação, este estudo tornou-se relevante ao propor uma aproximação entre a metodologia *Design Thinking* e a Comunicação Organizacional, com o propósito de fazer com que as ações comunicacionais sejam ainda mais eficientes. Nota-se que essa união pode abranger diversos aspectos, porém nesta pesquisa o foco foi entender como o *Design Thinking* poderia auxiliar no processo de escolha e uso dos instrumentos de Comunicação Organizacional.

Por terem surgido em períodos próximos e estarem auxiliando nas adaptações aos contextos atuais, percebeu-se semelhanças nos processos de *Design Thinking* e de Comunicação Organizacional, mas o foco de cada área é bastante diferente. O *Design Thinking* sugere uma forma de pensamento mais amplo, criativo e inovador, herança vinda do design. Com isso, verifica-se que uma de suas principais características é colocar o ser humano no centro do processo, além de serem entrevistados e observados com a finalidade de descobrir suas necessidades e desejos, esses usuários participam de boa parte do processo, co-criando com a equipe de *design thinkers*. Ao tornar esse processo mais focado no ser humano, acaba-se produzindo algo percebido como uma necessidade para as pessoas ou que resolva problemas específicos.

Ao aproximar as duas áreas, verificou-se a possibilidade de envolver um pouco mais os usuários/pessoas no desenvolvimento das ações de Comunicação Organizacional, tornando-os parte do processo, co-criando e auxiliando nas decisões. Acredita-se que, para descobrir e desenvolver as

necessidades das pessoas é fundamental ter um contato mais expressivo com as mesmas. Percebe-se a importância de conhecer seus problemas, desejos e anseios, por isso, deve-se ir além dos conhecimentos básicos sobre o público-alvo, como faixa etária, renda e costumes.

Como consequência desse contato é possível perceber quais são os instrumentos apropriados e como utilizá-los para melhor atingir essas pessoas e assim, desenvolver campanhas/ações mais assertivas que consigam alcançar ainda mais os objetivos desejados.

Uma das maiores lições percebidas após as leituras e as aproximações, foi que a Comunicação Organizacional é uma área relativamente nova, cujo trabalho é desenvolvido de maneira específica. Utiliza formas, metodologias e instrumentos de comunicação, e de outras áreas, para desempenhar suas funções da melhor maneira. Como a Comunicação Organizacional está em constante desenvolvimento, percebe-se uma abertura maior para que elementos de design, principalmente do *Design Thinking* sejam incorporados a ela. Acredita-se que ao utilizar novas metodologias e ferramentas na Comunicação Organizacional, portas podem se abrir e mais alternativas podem ser criadas.

Nota-se que a forma de pensamento utilizada pelo design se torna bastante útil ao analisar os processos comunicacionais, pois os *designers* estão constantemente focados nos usuários, pensando em soluções criativas e inovadoras para problemas complexos e pontuais. Não adianta querer resolver todos os problemas existentes, é preciso tentar solucioná-los aos poucos para alcançar melhores resultados independente da situação.

Outro ponto relevante nas características dos *designers* é a ampla forma de pensamento e de geração de ideias, as quais podem ser resultado da utilização conjunta dos pensamentos concretos e abstratos. Se os comunicadores passassem a mesclar essas formas de pensamento, poderiam ir além do convencional e conseguiriam alcançar caminhos mais criativos.

Entende-se que o tema do presente trabalho é bem mais amplo, contudo foi necessário ser feito um recorte para facilitar a compreensão dos processos. Esta pesquisa representa um primeiro passo para aproximação entre o *Design*

Thinking e a Comunicação Organizacional, por isso, optou-se em explicar a fundo o *Design Thinking*, a fim de conhecer e descobrir um pouco mais sobre a metodologia, para assim, ser possível aplica-la ao ambiente da Comunicação Organizacional.

Este trabalho pode ser encarado como um ponto de partida para o desenvolvimento de trabalhos futuros. Sugere-se a aplicação dessa aproximação a casos reais de comunicação, novos ou antigos, pois assim será possível perceber a eficiência da proposta feita nesta pesquisa e verificar os benefícios dessa junção. Outra possibilidade de estudos futuros pode ser uma abordagem do processo contrário, no qual retrataria o que o *Design Thinking* poderia aprender com a Comunicação Organizacional, pois se percebe que muitos dos elementos comunicacionais podem ser incorporados a metodologia a fim de se desenvolver trabalhos ainda melhores.

Por ser uma abordagem inicial sobre a aproximação do *Design Thinking* com a Comunicação Organizacional, acredita-se que o trabalho cumpriu com o planejado.

Após os estudos feitos nesta pesquisa, pode parecer que o *Design Thinking* é um processo óbvio e lógico, porém o maior desafio é implementar essa metodologia a circunstâncias específicas, principalmente pela complexidade das situações e multiplicidades das pessoas que participarão do processo.

No cenário atual adaptações são necessárias para que as organizações estejam sempre dialogando com novos contextos. Aproximar áreas e criar novos diálogos pode ser um caminho cujo objetivo principal é resolver os diversos problemas complexos e situações que constantemente surgem. Envolver os usuários/pessoas nas diversas etapas do processo da Comunicação Organizacional, co-criando e desenvolvendo novas alternativas para as campanhas/ações, pode ser um caminho inovador para que os produtos/serviços de comunicação sejam ainda mais assertivos.

BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

ABREU, Cristiano Nabuco de; EISENSTEIN, Evelyn; ESTEFENON, Susana Graciela (Org.). *Vivendo esse mundo digital: impactos na saúde, na educação e nos comportamentos sociais*. Porto Alegre: Artmed; 2013.

AMORA, Antônio Soares. *Minidicionário Soares Amora da língua portuguesa/ Antônio Soares Amora – 18ª ed. – São Paulo: Editora Saraiva, 2008.*

ARBEX, Dafne F. *et al.* *O processo de cocriação de experiências em plataformas de engajamento*. DataGramaZero - Revista de Informação - v.14 n.3 jun. 2013. Disponível em: < http://www.dgz.org.br/jun13/Art_03.htm#Autor > Acesso em 8 nov. 2014

AZEVEDO, Priscilla Kimie Urushima de *et al.* *Design Thinking: uma nova forma de pensar*. QUIPUS-ISSN 2237-8987 2.2 (2013), p. 31-40. Disponível em: < <http://repositorio.unp.br/index.php/quipus/article/view/441/340> > Acesso em 9 ago. 2014

BALEM, Francieli Regina, *et al.* *Design Thinking: Conceitos e competências de um processo de estratégias direcionado a inovação*. Universidade Federal De Santa Catarina–UFSC. Desenhando o futuro (2011). Disponível em: <http://www.desenhandoofuturo.com.br/anexos/anais/design_e_inovacao/design_thinking_implementation_de_um_processo_de_estrategias_direcionado_a_resultados_inovadores.pdf> Acesso em 5 mai. 2014

BALLVERDÚ, Ramon Brod. *Tipos de Veículos e Instrumentos de Comunicação*. Rio Grande do Sul, 2009. Disponível em: < <http://comunicacaoorganizada.files.wordpress.com/2009/07/tipos-de-veiculos-e-instrumentos-de-comunicacao.pdf> > Acesso em 16 set. 2014

BERTOLA, Paola e TEIXEIRA, J.C. *Design as a knowledge agent. How design as a knowledge process is embedded into organizations to foster innovation*. Design Studies, v. 24, n. 2, p. 181-194, 2003. Disponível em: < http://marciaganem.com.br/traditionandinnovation/wp-content/uploads/2013/09/Design-as-a-Knowledge-Agent_2003-1.pdf > Acesso em 1 ago. 2014

BOSCHI, Marco Tulio. *Design thinking como abordagem para gerar inovação - Uma reflexão*, 2012. Disponível em: < https://www.academia.edu/6055173/O_Design_Thinking_como_abordagem_para gerar_Inova%C3%A7%C3%A3o_-_Uma_Reflex%C3%A3o > Acesso em 12 mai. 2014

BRITO, Breno P. de. *Dicionário da Propaganda*, 2007. Disponível em: <http://www.brenobrito.com/files/Dicionario_da_Propaganda.pdf> Acesso em: 25/09/14

BROWN, Tim. *Design Thinking*. Harvard Business Review, v. 86, n.6, p. 84-92, 141, 2008. Disponível em: <http://www.ideo.com/images/uploads/thoughts/IDEO_HBR_Design_Thinking.pdf> Acesso em 10 abr. 2014.

_____. *Design Thinking: uma metodologia ponderosa para decretar o fim das velhas ideias*/ Tim Brown com Barry Katz, apresentação de Tennyson Pinheiro. Tradução Cristina Yamagami – Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

_____. *Change by Design: How Design thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. New York: Harper Business, 2009.

BUCHANAN, Richard. *Wicked Problems in Design Thinking*. Design Thinking Issues MIT Press, v. 8, n.2, p. 5-21, 1992. Disponível em: <http://www.semanticfoundry.com/docs/Buchanan_DesignThinking.pdf> Acesso em 5 mar. 2014.

BUENO, Wilson da Costa. *Comunicação e gestão empresarial: cenários contemporâneos*. In: *Communicare*. São Paulo: Faculdade Cásper Líbero / Editora Paulus, 1º semestre de 2002.

_____. *Comunicação empresarial: teoria e prática*. Barueri: 2003.

BURNEY, David. *What is Design Thinking?*, 2006. Disponível em: <<http://www.redhat.com/magazine/019may06/features/burney>> Acesso em: 05/05/2014.

CAPRA, Fritjof. *As conexões ocultas*. São Paulo: Editora Pensamento, 2002.

CASTELLS, Manuel. *A Sociedade em Rede: do Conhecimento à Política*. In *A Sociedade em Rede: Do Conhecimento à Ação Política*. Castells, M.; Cardoso, G. (Org.). Portugal: Imprensa Nacional – Casa da Moeda, 2006. Disponível em: <http://biblio.ual.pt/Downloads/REDE.pdf>

_____. *A galáxia da Internet*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 2003.

CARDOSO, Rafael. *Design para um mundo complexo*. São Paulo: Cosac Naify, 2013. 262p.

CAVALCANTI, Carolina Magalhães Costa. *Design Thinking como metodologia de pesquisa para concepção de um ambiente virtual de aprendizagem centrado no usuário*. In: Simpósio Internacional de Educação a Distância, São Carlos, Ufscar, 2014. 11 p. Disponível em: <<http://sistemas3.sead.ufscar.br/ojs/index.php/2014/article/view/518/237>>. Acesso em: 10 set. 2014.

CURVELLO, João José Azevedo. *Comunicação interna e cultura organizacional*. João José Azevedo Curvello, 2002. Disponível em : < <http://www.acaocomunicativa.pro.br/Livro/LivroComIntCultOrg2012-EBook.pdf> > Acesso em 8 mai. 2014

_____. *Estudos de comunicação organizacional: entre a análise e a prescrição*. INTERCOM – Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares da Comunicação. XXV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação – Salvador/BA – 1 a 5 set. 2002. Disponível em: < <http://www.portcom.intercom.org.br/pdfs/35000eb4dc54ecb792613fbeatf2f50e.pdf> > Acesso em 4 mai. 2014

CRUZ, Cassiana Maris Lima. *Comunicação organizacional e pressupostos da comunicação integrada: a experiência: a experiência em uma universidade na implementação/ reestruturação do jornal institucional*. Conexão- Comunicação e Cultura, UCS, Caixias do Sul, v. 6, n. 11, jan/jun, 2011.

DESIGN COUNCIL. *Design methods for developing services*. Inovate UK, Keeping Connected Business Challenge. Disponível em: < <https://connect.innovateuk.org/documents/3338201/3753639/Design+methods+for+developing+services.pdf/3db0636e-6acc-4de4-9db6-3f25d1194bca> > Acesso em 26 ago. 2014

DOS SANTOS, Adriana BA, Cíntia B. Fazion, and Giuliano PS de Meroe. *Inovação: um estudo sobre a evolução do conceito de Schumpeter*. Caderno de Administração. Revista da Faculdade de Administração da FEA. ISSN 1414-7394 5.1 (2011). Disponível em: < <http://revistas.pucsp.br/index.php/caadm/article/view/9014/6623> > Acesso em 19 abr. 2014

DORST, Kees. *The problem of Design Problems*. In: Design Thinking Research Symposium. Sydney: University of Technology, 2003. p. 135-147.

_____. *The Nature of Design Thinking*. In: Design Thinking Research Symposium. Sydney: University of Technology, 2010. p. 131-139.

DRUCKER, Peter Ferdinand. *Como reagir às mudanças*. HSM Management, v. 1, n. 01, p. 76-80, 1997.

FARIAS, Luiz Alberto de. *O campo acadêmico do ensino e da pesquisa em comunicação organizacional e relações públicas no Brasil*. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.) *Comunicação organizacional: Histórico, fundamentos e processos*. Vol. 1. São Paulo, Saraiva, 2009. cap. 3, p. 45-60.

FERREIRA, Aurélio B. de Hollanda. *Novo Dicionário da Língua Portuguesa*. 2. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1986.

FRANZATO, Carlo. *O processo de inovação dirigida pelo design. Um modelo teórico*. Redige, v. 2, n. 1, 2011. p. 50-62, Disponível em: <<http://www.cetiqt.senai.br/ead/redige/index.php/redige/article/viewArticle/72>> Acessado em 14 ago. 2014

FREITAS, Maria Ester de. *Cultura organizacional grandes temas em debate*. Rev. adm. empres. [online]. 1991, vol. 31, n. 3, p. 73-82. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v31n3/v31n3a07.pdf>> Acesso em 1 abr. 2014

GUIMARÃES, André Sathler; SQUIRRA, Sebastião Carlos de Moraes. *Comunicação organizacional e o processo comunicacional: uma perspectiva dialógica*, Porto Alegre. Revista FAMECOS, nº 33, agosto de 2007. Disponível em: <http://www.creativityandcognition.com/cc_conferences/cc03Design/papers/23DorstDTRS6.pdf> Acesso em 6 mar. 2014

HANSON, Dennis. *Design Thinking e Inovação*. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2013. Disponível em: <<http://www.cpge.aedb.br/seget/artigos13/931850.pdf>> Acesso em 19 mar. 2014

HERRERA MARTÍNEZ, Gabriela. *¿Vale la Pena Invertir en Comunicación Organizacional?*. [S.l.]: Chile Capacita, 2005. Disponível em: <http://www.risklossperu.com/revista_n2/Comunicaci%C3%B3nOrganizacional_7.pdf> Acesso em 17 mar. 2014

HOLLOWAY, Matthew. *How tangible is your strategy? How design thinking can turn your strategy into reality*. Journal of Business Strategy, v. 30, n. 2, p. 50-56, 2009. Disponível em: <<http://strategicleadershipforum.camp9.org/resources/documents/emerald%20articles/tangible%20strategy.pdf>> Acesso em 19 abr. 2014.

IDEO. *Human Centered Design Toolkit*, 2009. Disponível em: <http://www.ideo.com/images/uploads/hcd_toolkit/HCD_Portuguese.pdf> Acesso em 9 set. 2014

JENKINS, Henry. *Cultura da Convergência*. Editora Aleph, 2009.

KELLEY, David. *O pensamento de design de David Kelley*. HSM Management. São Paulo: Editora Savana, n. 77, pgs. 180 a 187. 2009.

KELLEY, Tom; LITTMAN, Jonathan. *As 10 faces da inovação*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

KIELING, Ana Paula, et al. *Aspectos Interdisciplinares em Design Thinking—um enfoque na Administração de Negócios, Moda e Psicologia Social*. Simpósio

Internacional sobre Interdisciplinaridade no Ensino na Pesquisa e na Extensão – Região Sul, 2013. Disponível em: <http://www.siepe.ufsc.br/wp-content/uploads/2013/10/H-Kieling.pdf> Acesso em 19 set. 2014

KUMAR, Vijay. *A process for practicing design innovation*. Journal of Business Strategy, Chicago: Emerald Group Publishing Limited, v. 30, n. 2/3, p. 91-100, 2009.

KUNSCH, Margarida M. K. *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*, 3ª Ed. - São Paulo: Summus, 2003.

_____. **Comunicação organizacional**. Vol. 1 e 2. Histórico, fundamentos e processos. Margarida M. Krohling Kunsch (Org.) São Paulo, SP: Saraiva, 2009.

_____. *Comunicação organizacional: complexidade e atualidade*: depoiment. 2º semestre de 2006. São Paulo. Entrevista concedida a Revista Novo Olhares.

_____. *Comunicação organizacional na era digital: contextos, percursos e possibilidades*. Signo y Pensamiento 26.51, p. 38-51, 2007. Disponível em: < http://randolph.com.br/uniso/wp-content/uploads/2012/09/comunicacao_organizacional_digital.pdf > Acesso em 8 set. 2014

LEMOS, André. *Cibercultura: alguns pontos para compreender a nossa época*. In CUNHA, Paulo (Org.). Olhares sobre a cibercultura. Porto Alegre: Sulina, 2003. p. 11-23. Disponível em: < <http://www.facom.ufba.br/ciberpesquisa/andrelemos/cibercultura.pdf> > Acesso em 6 mai. 2014

LÉVY, Pierre. *Cibercultura*. São Paulo: Ed. 34, 1999.

_____. *Cibercultura*. São Paulo: Ed. 34, 1999. Resenha de: LIMA, Geanne. *Cibercultura*. Revista Eletrônica Temática, ano V, n. 8, agosto/ 2009.

LOCKWOOD, T. *Design thinking: Integrating innovation, customer experiences and brand value*. Nova York: Allworth Press, 2009.

MANUAL DE OSLO. *Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação*. OECD, 3ª edição, 1997. Disponível em: < <http://download.finep.gov.br/imprensa/oslo2.pdf> > Acesso em 28 set. 2014

MARCHIORI, M. *Comunicação organizacional e perspectivas metateóricas: interfaces e possibilidades de diálogo no contexto das organizações*. In: OLIVEIRA, I. L.; SOARES, A.T.N. (Org.). Interfaces e tendências da comunicação no contexto das organizações. São Caetano do Sul: Difusão, 2008.

_____. *Faces da cultura e da comunicação organizacional* – 2. ed. - São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.

MARTIN, Roger. *Design Thinking and How it will change management education: An interview and discussion*. Academy of Management Learning e Education, Toronto, v.5, n. 4, p. 512-523, 2006. Disponível em: < <http://www-2.rotman.utoronto.ca/facbios/file/DunneMartin.pdf> > Acesso em 1 jun. 2014

_____. *Design de negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier Editora Ltda, 2010.

MARTINS, Rosane Fonseca de Freitas. *A gestão de design como uma estratégia organizacional: um modelo de integração do design em organizações*. Florianópolis, 2004. Disponível em < <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/87100/208973.pdf?sequence=1> > Acesso em 9 set. 2014

MELO, Maria Bernadete Fernandes Vieira de. *Influência da cultura organizacional no sistema de gestão da segurança e saúde no trabalho em empresas construtoras*. Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Tecnológico. Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção. Disponível em: < <http://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/79691> > Acesso em 20 ago. 2014

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. *Cultura e Organizações no Brasil*. Relatório de Pesquisa nº 15/1996, São Paulo, 1996. Disponível em: < http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3118/P00159_1.pdf?sequence=1 > Acesso em 4 out. 2014

MOZOTA, Brigitte Borja de; KLÖPSCH, Cássia; COSTA, Felipe C. Xavier da. *Gestão do design: usando o design para construir valor de marca e inovação corporativa*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

NASSAR, Paulo. Conceitos e Processos de Comunicação Organizacional. In: KUNSCH, Margarida M. K. *Gestão Estratégica em Comunicação Organizacional e Relações Públicas*. São Paulo: Difusão Editora, 2008, p.73.

NEVES, Bárbara Coelho. *Aspectos contemporâneos do Estado: discussão sobre a globalização, inclusão digital e cognição*. DataGramZero - Revista de Ciência da Informação - v.11 n.2 abr/10. Disponível em: < http://www.dgz.org.br/abr10/Art_04.htm > Acesso em 15 ago. 2014

NITZSHE, Rique. *Afinal, o que é Design Thinking*. Rio de Janeiro: Rosari, 2012.

NOGUEIRA, Maria Francisca Magalhães. *A Gestão da comunicação interna das instituições públicas: um recurso esquecido*. Comunicação &

Informação 4.1/2 (2001): 121-131. Disponível em: <
<https://www.revistas.ufg.br/index.php/ci/article/view/24024>> Acesso em 16 mar.
 2014.

NORMAN, Donald A. *The design of everyday things*. Nova York: Basic Books, 1988.

_____. *Design emocional – por que adoramos (ou detestamos) os objetos do dia a dia*. Rio de Janeiro: Rocco, 2009.

OVERHOLT, Miles H. *Flexibilidade e vantagem competitiva*. HSM Management (2000): 68-72.

PINHEIRO, Tennyson. *Design Thinking Brasil: empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade*. Tennyson Pinheiro, Luis Alt em parceria com Felipe Pontes: prefácio de Kerry Bodine. – Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

PINHEIRO, Tennyson. *Um novo “d”esign*, 2010. Disponível em:
 <<http://abcdesign.com.br/noticias/um-novo-design/>>. Acesso em 10 ago. 2014

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. *Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional*, Porto Alegre. Revista FAMECOS, nº 31, dezembro de 2006. Disponível em: <
<http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/famecos/article/viewFile/1110/832>> Acesso em 30 mai. 2014

RIEG, Denise Luciana; ALVES FILHO, Alceu Gomes. *Esforço tecnológico e desempenho inovador das empresas do setor médico-hospitalar localizadas em São Sarlos, SP*. Revista Gestão & Produção, v.10, n.3, p. 293-310, 2003. Disponível em: <
http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2003000300006&script=sci_arttext> Acesso em 6 jun. 2014

SANTOS, Flavio Anthero dos. *O Design como diferencial competitivo*. Itajaí: editora da Univali, 2000. 114 p.

SANTOS, Milton. *Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal*. Editora Record, Rio de Janeiro, São Paulo, 2005.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. *Trajetórias teórico-conceituais da Comunicação Organizacional*. Revista FAMECOS: mídia, cultura e tecnologia nº 31, p. 47-53, 2006. Disponível em: <
<http://www.revistas.univerciencia.org/index.php/famecos/article/viewArticle/1110>> Acesso em 3 set. 2014

SILVEIRA, Marcelo Deiro Prates da. Efeitos da globalização e da sociedade em rede via Internet na formação de identidades contemporâneas. *Psicol. cienc. prof.* [online]. vol.24, n.4, p. 42-51, 2004. Disponível em: < <http://dx.doi.org/10.1590/S1414-98932004000400006> > Acesso em 9 set. 2014

STUBER, Edgard. *Inovação pelo Design: uma proposta para o processo de inovação através de workshops utilizando o Design Thinking e o Design Estratégico*, 2002. Dissertação (Mestrado em Design Estratégico). Universidade Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS). São Leopoldo, 2012. Disponível em: < <http://biblioteca.asav.org.br/vinculos/tede/EdgarCharlesStuber.pdf> > Acesso em 8 mar. 2014

TEIXEIRA, Maria Bernadete Santos. *O que é design* / Maria Bernadete Santos Teixeira. - Belo Horizonte : SEBRAE/MG, 2009. 16 p.

TORQUATO, Gaudêncio. *Da gênese do jornalismo empresarial e das relações públicas à comunicação organizacional*. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.) *Comunicação organizacional: Histórico, fundamentos e processos*. Vol. 1. São Paulo: Saraiva. cap. 1, p. 7-28, 2009.

TSCHIMMEL, Katja. *O Pensamento Criativo em Design: Reflexões acerca da formação do designer*. In Use(r) Design. Congresso Use(r) Design. Lisboa, 2003.

VIANNA, Mauricio et al. *Design Thinking: inovação em negócios*. MJV press, 2012. Disponível em: < <http://livrodesignthinking.com.br/> > Acesso em 4 mar. 2014

WELS, Ana Maria Córdova. *Estudando a Comunicação Organizacional: Redes e Processos Integrativos*. Conexão – Comunicação e Cultura, Caxias do Sul (RS), Universidade de Caxias do Sul, v.4, n.7, jan/jun, 2005. Disponível em: < <http://www.ucs.br/etc/revistas/index.php/conexao/article/viewFile/170/161> > Acesso em 9 set. 2014

Sites e Blogs

Associação Brasileira de Comunicação Empresarial (ABERJE). *Conceitos de Comunicação*. Disponível em: < http://www.aberje.com.br/acervo_cmr_conceitos.asp > Acesso em 6 out. 2014

Antomar Marins. *O que são Mapas Mentais?* Disponível em: < <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/o-que-sao-mapas-mentais/28259/> > Acesso em 3 set. 2014

Carolina Costa Cavalcanti. *Inovação na educação a partir do Design Thinking*, 2013. Disponível em: < <http://carolina-cavalcanti.blogspot.com.br/2013/12/inovacao-na-educacao-partir-do-design.html> > Acesso em 18 set. 2014

Design de Conversas. *Painel Gráfico de Design Thinking*. Disponível em: < <http://designdeconversas.com.br/portfolio/design-thinking/>> Acesso em 5 ago. 2014

D.school. Disponível em: < <https://dschool.stanford.edu/> > Acesso em 18 set. 2014

D.school groups, The K12 Lab Wiki. *Steps in a Design Thinking Process*. Disponível em: < https://dschool.stanford.edu/groups/k12/wiki/17cff/Steps_in_a_Design_Thinking_Process.html > Acesso em 18 set. 2014

Rodolfo Arantes. *Composto de Comunicação*. Disponível em: < <http://www.rodolfoarantes.net/comunicacao.html> > Acesso em 14 set. 2014

Thiago Henry Carvalho. *Livro: Design Thinking Brasil*. Disponível em: < <http://designmobilethinking.wordpress.com/2012/05/02/livro-design-thinking-brasil/> > Acesso em 8 set. 2014

UFPR. *Conceitos: Iteração*. Disponível em: < http://www.funpar.ufpr.br:8080/RUP/process/workflow/manageme/co_phase.htm#Top > Acesso em 7 ago. 2014