

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

**LUANA MACHADO HOHMANN**

**ATITUDES DE DESIGN E INOVAÇÃO:  
Um estudo de caso em uma organização *mediatech***

**Porto Alegre  
2020**

LUANA MACHADO HOHMANN

**ATITUDES DE DESIGN E INOVAÇÃO:**

**Um estudo de caso em uma organização *mediatech***

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Design, pelo Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Orientador: Prof. Dr. Filipe Campelo Xavier da Costa

Porto Alegre

2020

H719a Hohmann, Luana Machado  
Atitudes de design e inovação : um estudo de caso em  
uma organização *mediatech* / por Luana Machado  
Hohmann. – 2020.  
110 f. : il. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) — Universidade do Vale do  
Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Design,  
2020.

Orientação: Prof. Dr. Filipe Campelo Xavier da Costa.

1. *Design Attitude*. 2. Design estratégico. 3. Inovação.  
I. Título.

CDU 7.05

LUANA MACHADO HOHMANN

**ATITUDES DE DESIGN E INOVAÇÃO:**

**Um estudo de caso em uma organização *mediatech***

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Design, pelo Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Realizado em 30 de novembro de 2020.

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Guilherme Trez – UNISINOS

---

Prof. Dr. Celso Scaletsky – UNISINOS

---

Prof. Dr. Gustavo Borba – UNISINOS

---

Prof. Dr. Filipe Campelo Xavier da Costa – UNISINOS

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais, Paulo e Eliane, por serem exemplo em minha vida e muitas vezes abdicarem de seus sonhos para permitir que eu sonhasse.

Agradeço também meu filho Pedro, pela compreensão da minha ausência e por todo amor e carinho que me fortaleceram nessa jornada. A realização deste trabalho também foi possível devido ao apoio do meu companheiro Márcio, que me incentivou na decisão de realizar este mestrado e me trouxe à razão nos momentos de dúvida.

Gostaria de reconhecer o acolhimento que tive por todos os professores deste PPG, em especial, meu agradecimento ao meu orientador, Filipe, que nunca desistiu de mim e me incentivou a concluir esta etapa da minha vida.

## RESUMO

Organizações *mediatech* são assim definidas por combinarem mídia e tecnologia de forma digital. Estas organizações representam um novo paradigma na distribuição de conteúdo e, por isso, precisam continuar avançando na proposição de novos modelos de negócio para continuarem sendo competitivas. No entanto, as habilidades e competências dos designers ainda são pouco exploradas na liderança das organizações. Para tanto, foi realizado um estudo de caso das atitudes de design e sua influência no processo de inovação em uma organização *mediatech*. A coleta de dados envolveu pesquisa documental, observação direta e entrevistas semiestruturadas com líderes em design da organização. Para analisar estes dados, se realizou a análise de conteúdo e o mapeamento do processo de inovação durante um evento de *hackathon*, o que possibilitou identificar as atitudes de design presentes na organização a partir dos aspectos do modelo de *design attitude* proposto por Michlewski (2008, 2015). A pesquisa aborda a prática do design em uma organização *mediatech* e busca compreender se estes aspectos estão presentes e quais atitudes mais se destacam no nível estratégico da área de experiência e inovação do núcleo digital da organização.

**Palavras-chave:** *Design Attitude*. Design Estratégico. Inovação.

## **ABSTRACT**

Mediatech organizations are thus defined by combining media and technology in a digital way. These organizations represent a new paradigm in content distribution and, therefore, they need to continue advancing in proposing new business models to remain competitive. However, the skills and competences of designers are still little explored in the leadership of organizations. To this end, a case study of design attitudes and their influence on the innovation process in a mediatech organization was carried out. Data collection involved documentary research, direct observation and semi-structured interviews with the organization's design leaders. To analyze these data, content analysis and mapping of the innovation process was carried out during a hackathon event, which made it possible to identify the design attitudes present in the organization from the aspects of the design attitude model proposed by Michlewski (2008, 2015). The research addresses the practice of design in a mediatech organization and seeks to understand whether these aspects are present and which attitudes stand out most at the strategic level of the area of experience and innovation of the digital core of the organization.

**Key-words:** Design Attitude. Strategic Design. Innovation.

## LISTA DE FIGURAS

|   |    |
|---|----|
| Figura 1 – Três Vetores do Design .....   | 17 |
| Figura 2 - Abordagens top-down e bottom-up para o design.....   | 18 |
| Figura 3 - Representação das habilidades e características do designer.....                           | 25 |
| Figura 4 - Matriz do <i>Design Attitude</i> .....   | 28 |
| Figura 5 - Passos para a coleta e o tratamento dos dados inspirado em Carvalho e Vergara (2002) ..... | 50 |
| Figura 6 - Mapeamento do processo .....   | 51 |
| Figura 7 - Representação do processo de análise dos dados .....                                       | 52 |
| Figura 8 - Estrela individual de E1 .....   | 60 |
| Figura 9 - Estrela individual de E2 .....   | 65 |
| Figura 10 - Estrela individual de E3 .....  | 72 |
| Figura 11 - Estrela individual de E4 .....  | 77 |
| Figura 12 - Estrela individual de E5 .....  | 82 |
| Figura 13 - Estrela individual de E6 .....  | 88 |
| Figura 14 - Estrela individual de E7 .....  | 92 |



## LISTA DE QUADROS

|  |    |
|--|----|
| Quadro 1 - Roteiro das entrevistas .....   | 37 |
| Quadro 2 - Auto avaliação sobre “Abraçando a ambiguidade e a incerteza” .....                          | 39 |
| Quadro 3 - Auto avaliação sobre “Engajando através da empatia profunda” .....                          | 39 |
| Quadro 4 - Auto avaliação sobre “Abraçando o poder dos cinco sentidos” .....                           | 40 |
| Quadro 5 - Auto avaliação sobre “Paixão por dar vida às ideias” .....                                  | 40 |
| Quadro 6 - Auto avaliação sobre “Criando novos significados a partir da complexidade” .....            | 41 |
| Quadro 7 - Unidades de Análise .....   | 45 |
| Quadro 8 - Apresentação dos entrevistados da pesquisa .....  | 47 |
| Quadro 9 - Auto avaliação de E1 .....  | 59 |
| Quadro 10 - Auto avaliação de E2 .....   | 64 |
| Quadro 11 - Auto avaliação de E3 .....   | 71 |
| Quadro 12 - Auto avaliação de E4 .....   | 76 |
| Quadro 13 - Auto avaliação de E5 .....   | 81 |
| Quadro 14 - Auto avaliação de E6 .....   | 87 |
| Quadro 15 - Auto avaliação de E7 .....   | 91 |
| Quadro 16 - Síntese das atitudes de design proposto por (JALOTE-PARMAR; BADJOKO; DESHMUKH, 2018) ..... | 94 |
| Quadro 17 - Barreiras para integração.....   | 99 |

## SUMÁRIO

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b> .....   | <b>11</b> |
| 1.1 TEMA .....  | 11        |
| 1.2 PROBLEMA .....  | 14        |
| 1.3 OBJETIVOS .....   | 14        |
| <b>1.3.1 Objetivo Geral</b> .....   | <b>14</b> |
| <b>1.3.2 Objetivos Específicos</b> .....  | <b>14</b> |
| 1.4 JUSTIFICATIVA .....   | 15        |
| <b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b> .....  | <b>16</b> |
| 2.1 CULTURA DE DESIGN NAS ORGANIZAÇÕES .....  | 16        |
| 2.2 INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES .....   | 20        |
| 2.3 DESIGN ATTITUDE .....   | 23        |
| <b>3 METODOLOGIA</b> .....  | <b>34</b> |
| 3.1 PERCURSO METODOLÓGICO .....   | 34        |
| 3.2 ESCOLHA DO MÉTODO .....   | 35        |
| 3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS .....   | 36        |
| <b>3.3.1 Entrevista em profundidade semiestruturada</b> .....                                       | <b>36</b> |
| 3.3.1.1 <i>Roteiro de entrevista: o processo de sensibilização</i> .....                            | 38        |
| <b>3.3.2 Observação direta</b> .....  | <b>41</b> |
| <b>3.3.3 Pesquisa documental</b> .....  | <b>43</b> |
| <b>3.3.4 Limitações</b> .....   | <b>43</b> |
| 3.4 UNIDADES DE ANÁLISE .....   | 44        |
| <b>3.4.1 Participantes do Estudo</b> .....  | <b>46</b> |
| 3.4.1.1 Perfil <i>Head</i> .....  | 46        |
| 3.4.1.2 Perfil <i>Especialista</i> .....  | 47        |
| 3.5 ANÁLISE DOS DADOS .....   | 48        |
| <b>3.5.1 Análise de Conteúdo</b> .....  | <b>49</b> |
| <b>3.5.2 Mapeamento do Processo</b> .....   | <b>50</b> |
| <b>4 ANÁLISE DOS RESULTADOS</b> .....   | <b>53</b> |
| 4.1 O NÚCLEO DIGITAL DA ORGANIZAÇÃO MEDIATECH .....   | 53        |
| 4.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS SOB A PERSPECTIVA DE <i>DESIGN ATTITUDE</i><br>(MICHLEWSKI, 2015) ..... | 54        |
| <b>4.2.1 Entrevista com profissional E1</b> .....   | <b>54</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| 4.2.1.1 <i>Dimensão Abraçando a ambiguidade e a incerteza</i> .....               | 55        |
| 4.2.1.2 <i>Dimensão Engajando através da empatia profunda</i> .....               | 56        |
| 4.2.1.3 <i>Dimensão Criando novos significados a partir da complexidade</i> ..... | 57        |
| 4.2.1.4 <i>Dimensão Abraçando o poder dos cinco sentidos</i> .....                | 58        |
| 4.2.1.5 <i>Dimensão Dar vida às coisas de maneira divertida</i> .....             | 58        |
| 4.2.1.6 <i>Auto avaliação de E1</i> .....   | 59        |
| <b>4.2.2 Entrevista com profissional E2</b> .....                                 | <b>60</b> |
| 4.2.2.1 <i>Dimensão Abraçando a ambiguidade e a incerteza</i> .....               | 60        |
| 4.2.2.2 <i>Dimensão Engajando através da empatia profunda</i> .....               | 62        |
| 4.2.2.3 <i>Dimensão Criando novos significados a partir da complexidade</i> ..... | 62        |
| 4.2.2.4 <i>Dimensão Abraçando o poder dos cinco sentidos</i> .....                | 63        |
| 4.2.2.5 <i>Dimensão Dar vida às coisas de maneira divertida</i> .....             | 63        |
| 4.2.2.6 <i>Auto avaliação de E2</i> .....   | 64        |
| <b>4.2.3 Entrevista com profissional E3</b> .....                                 | <b>65</b> |
| 4.2.3.1 <i>Dimensão Abraçando a ambiguidade e a incerteza</i> .....               | 65        |
| 4.2.3.2 <i>Dimensão Engajando através da empatia profunda</i> .....               | 66        |
| 4.2.3.3 <i>Dimensão Criando novos significados a partir da complexidade</i> ..... | 68        |
| 4.2.3.4 <i>Dimensão Abraçando o poder dos cinco sentidos</i> .....                | 70        |
| 4.2.3.5 <i>Dimensão Dar vida às coisas de maneira divertida</i> .....             | 70        |
| 4.2.3.6 <i>Auto avaliação de E3</i> .....   | 71        |
| <b>4.2.4 Entrevista com profissional E4</b> .....                                 | <b>72</b> |
| 4.2.4.1 <i>Dimensão Abraçando a ambiguidade e a incerteza</i> .....               | 72        |
| 4.2.4.2 <i>Dimensão Engajando através da empatia profunda</i> .....               | 73        |
| 4.2.4.3 <i>Dimensão Criando novos significados a partir da complexidade</i> ..... | 74        |
| 4.2.4.4 <i>Dimensão Abraçando o poder dos cinco sentidos</i> .....                | 75        |
| 4.2.2.5 <i>Dimensão Dar vida às coisas de maneira divertida</i> .....             | 75        |
| 4.2.4.6 <i>Auto avaliação de E4</i> .....   | 76        |
| <b>4.2.5 Entrevista com profissional E5</b> .....                                 | <b>77</b> |
| 4.2.5.1 <i>Dimensão Abraçando a ambiguidade e a incerteza</i> .....               | 77        |
| 4.2.5.2 <i>Dimensão Engajando através da empatia profunda</i> .....               | 78        |
| 4.2.5.3 <i>Dimensão Criando novos significados a partir da complexidade</i> ..... | 79        |
| 4.2.5.4 <i>Dimensão Abraçando o poder dos cinco sentidos</i> .....                | 80        |
| 4.2.5.5 <i>Dimensão Dar vida às coisas de maneira divertida</i> .....             | 81        |
| 4.2.5.6 <i>Auto avaliação de E5</i> .....   | 81        |

|  |            |
|--|------------|
| <b>4.2.6 Entrevista com profissional E6</b> .....  | <b>82</b>  |
| 4.2.6.1 Dimensão Abraçando a ambiguidade e a incerteza.....  | 83         |
| 4.2.6.2 Dimensão Engajando através da empatia profunda .....   | 84         |
| 4.2.6.3 Dimensão Criando novos significados a partir da complexidade.....                                    | 85         |
| 4.2.6.4 Dimensão Abraçando o poder dos cinco sentidos .....  | 85         |
| 4.2.6.5 Dimensão Dar vida às coisas de maneira divertida .....   | 86         |
| 4.2.6.6 Auto avaliação de E6 .....   | 87         |
| <b>4.2.7 Entrevista com profissional E7</b> .....  | <b>88</b>  |
| 4.2.7.1 Dimensão Abraçando a ambiguidade e a incerteza.....  | 88         |
| 4.2.7.2 Dimensão Engajando através da empatia profunda .....   | 89         |
| 4.2.7.3 Dimensão Criando novos significados a partir da complexidade.....                                    | 89         |
| 4.2.7.4 Dimensão Abraçando o poder dos cinco sentidos .....  | 90         |
| 4.2.7.5 Dimensão Dar vida às coisas de maneira divertida .....   | 90         |
| 4.2.7.6 Auto avaliação de E7 .....   | 91         |
| <b>4.2.8 Considerações gerais sobre atitudes de design em líderes de design ....</b>                         | <b>92</b>  |
| 4.3 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS SOB A PERSPECTIVA DAS ATITUDES DE<br>DESIGN POR JAMAR-PALOTE ET. AL. (2018)..... | 94         |
| 4.4 BARREIRAS DO DESIGN .....  | 98         |
| <b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....  | <b>102</b> |
| <b>REFERÊNCIAS</b> .....   | <b>108</b> |

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 TEMA

A evolução tecnológica impulsionou importantes avanços para a sociedade, onde a inserção e influência da tecnologia no cotidiano modifica continuamente a maneira como as pessoas vivem e percebem o mundo à sua volta. A capacidade de adaptação e de inovação vem sendo considerada um recurso estratégico chave em resposta a desafios complexos e abertos, muitos destes provenientes do avanço tecnológico exponencial, novos modelos de negócio e experiências mais ricas aos usuários.

A indústria da mídia e do entretenimento vem se sofrendo grandes modificações devido aos avanços da tecnologia nas últimas décadas, que indicam uma tendência de diminuição no consumo da televisão aberta em contraste a um aumento do consumo de conteúdo pela internet. Este cenário somente é possível pelo advento de plataformas de distribuição de conteúdos e serviços digitalmente, onde as transmissões de vídeo (*Over the Top* – OTT) são realizadas por meio da internet, sob demanda do usuário, sem necessidade de agregadores. As empresas de tecnologia de mídia, denominadas *mediatech*, podem criar seu próprio conteúdo ou agregar, organizar e distribuir conteúdo de outras empresas. O termo *mediatech* se refere amplamente a qualquer empresa que combina mídia e tecnologia de forma digital ou online.

Parker, Van Alstyne e Choudary (2016) apresentam em seu livro *“Plataforma – A Revolução da Estratégia”* a plataforma de negócios como um novo modelo gerencial e organizacional capaz de transformar diversos contextos econômicos e sociais de forma disruptiva e em alta velocidade. No livro, os autores definem plataforma como sendo a infraestrutura gerada pelas organizações para viabilizar interações que criem valor entre produtores e consumidores. Portanto, a criação de valor em rede por meio da tecnologia é um dos fatores que auxilia na escalabilidade e possivelmente na assertividade das relações. Faz-se necessário, então, identificar efeitos resultantes dessa proposição em modelos de negócios inovadores, visto que as lideranças foram treinadas a partir do pensamento analítico, formulando estratégias a partir de dados ambíguos, olhando para o passado em busca de provas, a fim de responder as necessidades dinâmicas do mercado de forma rápida e efetiva. Neste sentido, seu

objetivo não é inovar, mas proteger a organização contra a aleatoriedade do pensamento intuitivo (MARTIN, 2007). Rittel e Webber (1973) alertam para a natureza “perversa” de muitos problemas de projeto, nos quais carecem de formulações e soluções definitivas e são caracterizados por condições de alta incerteza, sendo improvável que abordagens analíticas pudessem resolver estes problemas com sucesso. Uma das principais características dos problemas de design é que estes são ambíguos e frequentemente resultam de requisitos mal definidos (JONASSEN, 2000). Lidar com a ambiguidade dentro dos projetos é algo que diferencia os designers de profissionais de outras disciplinas, dado que o processo de enquadramento dos problemas por meio da consolidação de significados é um dos motivos pelos quais outras disciplinas muitas vezes não conseguem entender os processos dos designers (KOLKO, 2010; DORST, 2011).

Segundo pesquisa realizada pela McKinsey em 2018, 40% das empresas não falam com seus usuários finais durante o processo de desenvolvimento de seus produtos e serviços e 50% não possuem uma maneira objetiva de medir a produção de design. A discussão da contribuição do design para a inovação vindo sendo discutida por diversos autores (BROWN, 2008; VERGANTI, 2009; NUSSBAUM, 2013; KOLKO, 2015). Investir em design para testar e iterar no início do processo de projeto pode diminuir o risco da inovação, no entanto, ainda são poucas organizações onde designers são parceiros iguais na inovação, e relativamente raro o cenário onde o design impulsiona a mudança organizacional para construir uma cultura organizacional mais inovadora. Para se destacar dentre as demais, uma organização necessita desenvolver diretrizes relacionadas a liderança, cultura, processos e pessoas e, para isso, a disciplina do design estratégico busca na transdisciplinaridade e no diálogo entre diversos conhecimentos especializados, a contribuição para posicionamento da organização no futuro.

Para os autores Boland & Collopy (2004) e Michlewski (2008), o sucesso do design na criação de soluções inovadoras e sua relevância na formação de uma cultura organizacional, se baseia na proposição da atitude de design como um conjunto de capacidades, habilidades e disposições únicas adotadas por designers profissionais. Autores como Michlewski (2015) e Jalote-Parmar (2018) afirmam que, embora a literatura de design proponha que o *design thinking* desempenhe um papel estratégico nas organizações, a demonstração das atitudes de design nos líderes empresariais ainda é pouco enfatizada.

Para que o design compartilhe responsabilidades de liderança com outras disciplinas, a organização deve reconhecer o impacto que o design pode ter na estratégia geral. Para Buchanan (2015), o pluralismo do pensamento de design pode atuar em diferentes dimensões dentro da estrutura organizacional, desde o processo cognitivo básico, passando pelo questionamento criativo, avançando na implementação de novos modelos até a transformação inovadora e criativa do espírito e da cultura por toda organização. Nesse sentido, o espaço essencialmente ilimitado de design permite projetar futuros alternativos e fugir de cursos de ação prescritos (SIMON, 1969).

Em termos de negócios, um ótimo design tem a capacidade de construir relacionamentos indiretos entre uma empresa e seus clientes, e para dar maior valor em suas vidas. O design também tem a capacidade de fornecer significados (KAZMIERCZAK, 2003, JAHNKE, 2013). Em seu livro, *Design-Driven Innovation*, Verganti (2009) esclarece que o design não é apenas sobre forma e estilo, mas "é sobre um tipo específico de inovação: a inovação de significados", ou seja, a inovação institui uma interrupção nos modelos mentais existentes, possibilitando às organizações criarem soluções que ultrapassem as características relacionadas a forma e função. Como Krippendorff (2006) afirmou que "design é dar sentido às coisas", as pessoas compram significados - em vez de produtos - não apenas pela funcionalidade, mas também por motivos emocionais, psicológicos e socioculturais profundos. Portanto, através do design estratégico, as inovações permitem o surgimento de novos mercados a partir da construção de novos significados aos usuários.

Ainda que o processo de inovação orientado pelo design apresente oportunidades para novos modelos de negócio que apresentem vantagens competitivas a longo prazo, a maioria das organizações opera em um modelo no qual o design é visto como uma ferramenta de nível mais prático, no que resulta em sua utilização como uma melhoria incremental em termos visuais ou de desempenho dos produtos. Em frente a esse desafio, abordagens experimentais que exploram várias soluções possíveis trazem maiores benefícios (RITTEL & WEBER, 1973). Como uma comunidade de prática "reflexiva" (SCHÖN, 1983), a partir de sua pluralidade para investigação adequada a resolução de problemas perversos (BUCHANAN, 1992; RITTEL & WEBER, 1973), a disciplina de design pode identificar e mapear oportunidades por meio de processos colaborativos, tornando-se assim uma forma viva de fazer

negócios e uma força cultural dinâmica. Neste sentido, faz-se necessário compreender como as atitudes de design impactam nos processos de inovação das organizações. Segundo Buchanan (2015), o *design attitude* se preocupa em questionar qual é a natureza das produções dos designers e se estas são de fato transformadoras.

Michlewski (2007) identificou que "há um crescente corpo de literatura que sugere que a atitude de design é uma capacidade importante para os estudos organizacionais (BOLAND & COLLOPY, 2004; YOO et.al., 2006)". O autor identificou cinco aspectos relacionados à cultura do design que compõem o modelo de *design attitude* proposto. Os aspectos identificados são: 1) Abraçando a incerteza e a ambiguidade; 2) Engajando através da empatia profunda; 3) Abraçando o poder dos cinco sentidos; 4) Paixão por dar vida às ideias e 5) Criando significados a partir da complexidade.

## 1.2 PROBLEMA

Frente às questões apresentadas, esse trabalho de pesquisa busca compreender como a atitude de design pode impulsionar a inovação em nível estratégico nas organizações.

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 Objetivo Geral

A partir da perspectiva do Design Estratégico, identificar atitudes de design que impulsionem a inovação em nível estratégico em uma organização *mediatech*.

### 1.3.2 Objetivos Específicos

- a) Compreender abordagens que tratam sobre as atitudes de design;
- b) identificar a presença de atitudes de design em líderes de design de uma organização *mediatech*;



- c) Verificar como as atitudes de design se relacionam com processos de inovação.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA

O objetivo da presente pesquisa de identificar atitudes de design que impulsionem a inovação em nível estratégico revela-se pertinente quanto ao mercado e academia devido a importância pela qual a inovação tem ganhado como fator para competitividade corporativa e sua função conjunta entre pesquisa e tecnologia, que são elementos centrais para o desenvolvimento de valor na maioria das organizações.

Na perspectiva de mercado, este estudo busca contribuir no fomento a inovação através do design nas organizações e por acreditar que é necessário compreender melhor os caminhos que os designers oferecem em direção a futuros alternativos.

Em relação a academia, a partir do levantamento bibliográfico exploratório e de trabalhos acadêmicos relacionados ao tema, incluindo o portal da Unisinos e o da Scielo, identificou-se a carência de referências que tratam sobre atitudes de design e inovação em organizações *mediatech*. Acredita-se que a originalidade deste trabalho reside relação entre as atitudes de design e a inovação em organizações *mediatech* onde o designer desempenha papel estratégico.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

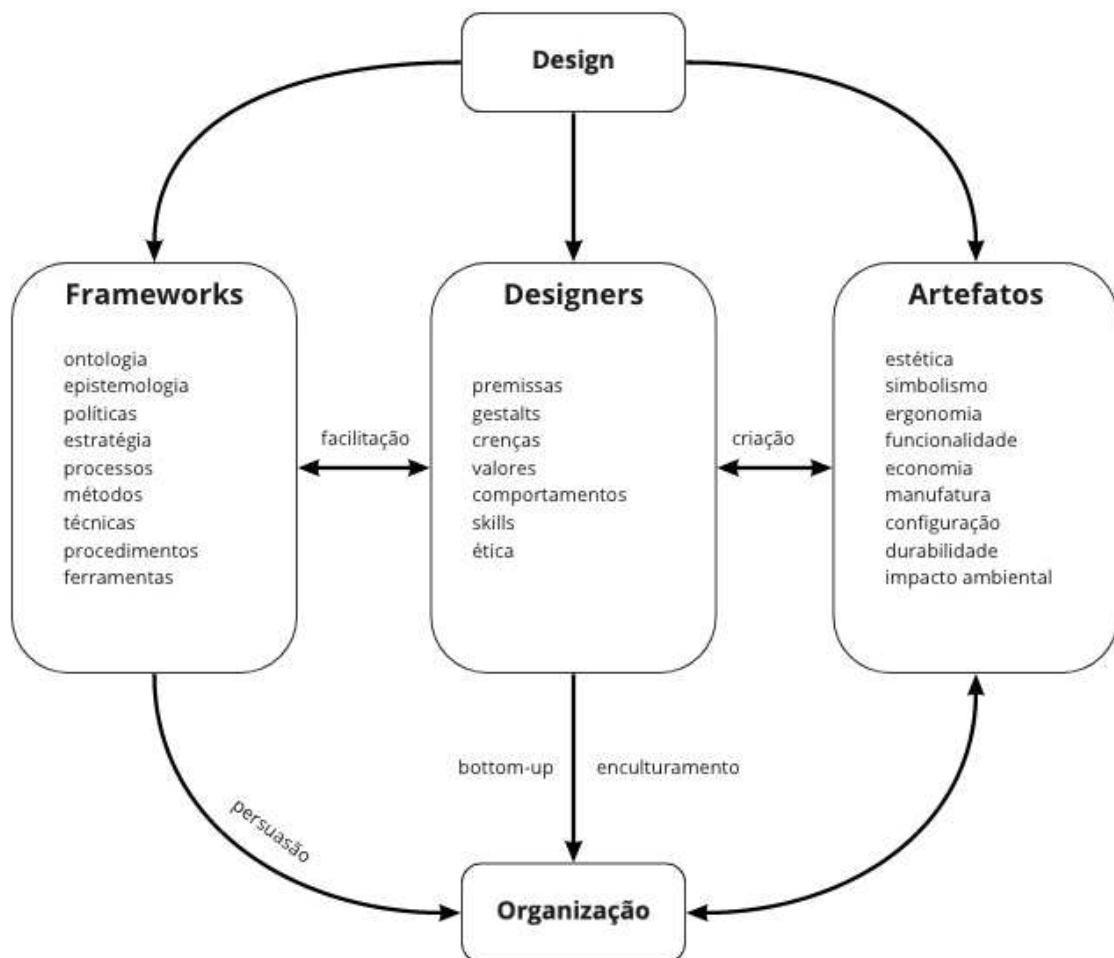
### 2.1 CULTURA DE DESIGN NAS ORGANIZAÇÕES

Podemos observar na literatura uma vasta diversidade de significados da palavra design – processo, projeto, produto, função, atividade, criatividade etc. Para Flusser (2007), design significa “o lugar em que a arte e técnica (e, conseqüentemente, pensamentos, valorativo científico) caminham juntas, com pesos equivalentes, tornando possível uma nova forma de cultura”. Hoje, o design é visto desenvolvendo novos conhecimentos teóricos para enriquecer sua disciplina com um modo de investigação científica que também enriquece sua prática. O desenvolvimento do conhecimento teórico do design influenciou o reconhecimento do design em sua prática nas organizações. Para Buchanan (1999; 2007; 2015), o design estratégico é percebido como um agente de mudanças, estabelecendo uma relação entre design, cultura organizacional e atitudes, ressaltando a atitude do designer como um comportamento diferenciado. Semelhante à Buchanan, Deserti e Rizzo (2014) também relacionam design estratégico e a transformação nas culturas organizacionais, que segundo estes, ocorre por meio do desenvolvimento de projetos de inovação em produtos e serviços.

Existem diversas interpretações sobre o conceito de design e sua contribuição nas organizações, podendo citar a geração de valor por design para a estratégia organizacional (BRUCE e BRESSANT, 2002; MOZOTA, 2003), para a geração de ideias e como ferramenta de pesquisa (SCHÖN, 1983; BUCHANAN, 1992; CROSS, 2001), para a diferenciação de produto por design (LORENZ, 1988), como pensamento de design (BROWN, 2009; MARTIN, 2009) e, por fim, como facilitador da inovação através do *Design Driven Innovation* (VERGANTI, 2009; ACKLIN, 2010). A adesão destas práticas organizacionais proporcionou ao design o reconhecimento como uma função que possibilita evoluir a cultura nas organizações e acelerar estratégias inovadoras. Entretanto, poucas empresas consideram o design como recurso estratégico para melhorar o posicionamento da empresa ou relacionamento com o cliente (ACKLIN, 2010). Para Michlewski (2010), o principal desafio de disseminar as vantagens do design está relacionado a integração dos designers na cultura organizacional de forma mais ampla. O autor propõe então um modelo como forma de reconhecer o valor do design tanto para a empresa e através dela,

canalizado por três vetores (figura 1): estruturas de design inspiradas em teorias e pensamento de design, artefatos de design e profissionais de design.

Figura 1 – Três Vetores do Design



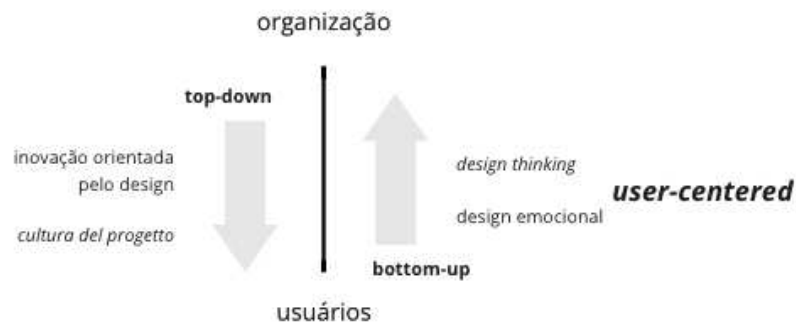
Fonte: Michlewski (2010)

- a) *Framework*: o primeiro vetor assume a forma de estruturas, epistemologias, teorias, métodos, ferramentas e técnicas inspiradas em design que visam preencher a lacuna de relevância do design nas organizações por meio do aumento da inovação e dos benefícios econômicos tangíveis nas organizações através do pensamento de design e do processo de design;

- b) *Artefatos*: o segundo vetor engloba o impacto estético (não cognitivo), simbólico (cognitivo) e físico (ergonômico e ecológico) dos artefatos criados por designers profissionais durante o processo de design;
- c) *Profissionais de design*: os designers, como um grupo profissional, compõem o terceiro vetor pelo qual o design causa um impacto direto (integração social, socialização e aculturação) e indireto (estrutura de design e artefatos de design) nas organizações.

O modelo de influência do design proposto por Michlewski (2010) abre caminho para investigar como o impacto da cultura do design como catalisador da inovação e da transformação organizacional. A abordagem *bottom-up* (ou centrada no usuário) apresentada pelo autor mostra o designer profissional como o principal responsável por descobrir e traduzir as necessidades dos usuários (NORMAN, 2008; BROWN, 2009). Norman (2008) revela que a emoção desempenha um papel fundamental no melhor uso de produtos, pois as pessoas se sentem mais motivadas para resolver problemas ou compreender o uso dos produtos como consequência da relação emocional estabelecida por meio da estética do produto. Esta abordagem é reconhecida como uma forma de atingir inovações incrementais (Norman e Verganti, 2014). Verganti (2008) apresenta o conceito de inovação orientada pelo design no qual empresas que fazem o uso intensivo de design utilizam intérpretes externos para compreender, antecipar e influenciar o surgimento de novos significados de produto. A abordagem *top-down* reforça o designer como um intérprete que promove a ruptura, algo que não poderia ser imaginado ou desejado por usuários. Deserti e Rizzo (2014) afirmam, então, que a ideia de cultura do design conceitua o design como um mediador entre os mundos da produção e do consumo, onde o designer é percebido como um intérprete das aspirações sociais para alcançar inovações disruptivas (ou radicais), transmitindo valores através de produtos, serviços e experiências (figura 2).

Figura 2 - Abordagens top-down e bottom-up para o design



Fonte: autora (2020)

Em 1986, Gorb observou que as inibições culturais poderiam constituir a principal barreira para a apreciação da importância do design (GORB, 1986). Para Buchanan (2004, 2015), a gestão tem como desafio integrar o design nas organizações e, para tanto, garantir a qualidade da experiência dos múltiplos *stakeholders* deve ser o princípio fundamental da cultura de uma organização orientada pelo design. A definição de cultura, assim como a definição de design, pode ser uma tarefa difícil, visto que na literatura o termo “cultura” não tem um significado amplamente aceito. Para fins deste estudo, adotaremos a definição de Schein (2009):

Um padrão de suposições básicas compartilhadas aprendidas por um grupo à medida que resolvem seus problemas de adaptação externa e integração interna, no qual funcionou bem o suficiente para ser considerada válida e, portanto, ser ensinada a novos membros como forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas (SCHEIN, 2009).

Schein (1992) acredita que as culturas nas organizações podem ser facilmente formadas, criadas, gerenciadas e manipuladas, como um arranjo dinâmico, uma vez que é dependente da ação humana, dos relacionamentos e da incorporação pelos membros da organização. O autor destaca que as mudanças culturais dinâmicas são reflexo de uma liderança eficaz, em que o design pode ser o elemento integrador e articulador deste processo ao ativar um diálogo estratégico entre atores (SCHEIN, 2009). Deserti e Rizzo (2014) afirmam que a mudança de cultura é efeito de qualquer alteração que gere um significado em nível de organização. Seguindo essa lógica, Weick (1995) atribui a liderança a responsabilidade de dar sentidos (*sense-giver*) e integrar pessoas para criar sentidos coletivos em um contexto

organizacional. Kelley (2014) destaca que os líderes não impõem uma cultura, mas conseguem cultivá-la, podendo gerar as condições certas para fomentar a criatividade e a inovação.

Wiseman (apud Kelley, 2014) sugere a liderança “multiplicadora” que estabelece metas desafiadoras e ajuda as pessoas a atingir resultados extraordinários. Essa característica se manifesta a partir da atração e retenção de talentos, auxiliando-as a atingir seu máximo potencial; da busca por desafios que motivem as pessoas e expandam seu modelo mental; do encorajamento de um diálogo que possibilite múltiplos pontos de vista; da promoção da autonomia às pessoas, fazendo com que se sintam donos dos resultados e investindo no sucesso deles.

Martin (2017) destaca que sem o compromisso da liderança, nenhuma empresa pode realizar os ajustes estruturais e culturais nos processos necessários para se tornar uma organização baseada no design. Conseqüentemente, para que o design compartilhe responsabilidades de liderança com outras disciplinas, é necessário reconhecer o impacto que o design pode ter na estratégia da organização. Isso implica em o design estar amplamente envolvido na tomada de decisões em nível estratégico que podem influenciar a estrutura base da organização e a forma como conduzem seus negócios. Portanto, o design precisa ser reconhecido como um líder funcional pela organização (BROWN, 2009; VERGANTI, 2009). Construir uma estratégia de design forte é uma parte importante do processo de evolução usado pelo design para se tornar um ator central no desenvolvimento de si mesmo como uma disciplina para liderança funcional (AFTAB, 2013). A liderança funcional nas organizações denota uma disciplina que é reconhecida por tomar decisões que impactam na função estratégica da organização, assim como um departamento da organização que desempenha as funções associadas ao papel do líder como um grupo.

## 2.2 INOVAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

As constantes evoluções tecnológicas possibilitam o desenvolvimento de soluções inovadoras que, ao entrarem em contato com a sociedade, afetam seu comportamento e a dinâmica social. Essas transformações podem resultar em uma

série de impactos não previstos, sendo esses benéficos ou não. Schumpeter (1975), um dos grandes representantes da escola clássica de Economia e pioneiro nos estudos sobre inovação, introduz o conceito de inovação como um fator primordial para a geração de vantagem competitiva, o desenvolvimento econômico e as alterações sociais. O autor apresenta cinco tipos principais de inovação: 1) introdução de um novo produto ou serviço ou aprimoramento de ofertas; 2) introdução de novos métodos de produção; 3) abertura de novos mercados; 4) novas fontes de matéria-prima ou itens manufaturados; 5) instituição de uma nova organização para o negócio, caracterizando monopólio ou fragmentação do mesmo (SCHUMPETER, 1975). Para Drucker (2010), a complexidade moderna traz a inovação como um instrumento de sobrevivência e diferenciação para as organizações, no entanto, demanda de estratégia e processos para identificar novas oportunidades que originem produtos, serviços ou negócios e, possibilitem assim, explorar as mudanças no ambiente.

O Manual de Oslo (2005), publicado pela Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OCDE) e principal fonte internacional de diretrizes para coleta e utilização de dados sobre atividades inovadoras na indústria, define quatro tipos de inovação: 1) inovação de produtos, a partir de novas ofertas ou melhoria em suas funcionalidades e utilização; 2) inovação de processos, a partir da execução ou aprimoramento de meios de distribuição ou produção; 3) inovação em marketing, através da implementação de um novo método para mudanças na concepção, no posicionamento, na promoção ou na fixação de preços do produto; 4) inovação organizacional, no que refere-se 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. Indo ao encontro desses conceitos, Tidd et al. (2008), entendem que a inovação é “mais do que simplesmente conceber uma nova ideia; é o processo de desenvolver seu uso prático” (TIDD, PAVITT e BESSANT, 2008). Para os autores, o processo de inovação implica na gestão de entradas, saídas, atividades e subprocessos, e compreende a busca por oportunidades e riscos associados às mudanças em contextos sociais, a seleção das estratégias mais relevantes dentre as oportunidades identificadas e a implementação, que envolve a aquisição e a aplicação do conhecimento necessário para a tangibilização de ideias e seu lançamento suportado pela contínua pesquisa e desenvolvimento de conhecimento resultante do próprio processo. Segundo Bessant e Tidd (2008), a inovação assume formas distintas, mas pode ser resumida em quatro diferentes tipos:

1) inovação de produtos; 2) inovação de processos; 3) inovação de posição; 4) inovação de paradigma. A partir de uma evolução orientada pelo desenvolvimento econômico, que agrega valor social ou lucrativo, a inovação passou a ter um caráter meramente administrativo e, as empresas que se dizem bem sucedidas por adotarem a gestão da inovação como uma vantagem competitiva, mobilizam o conhecimento e a tecnologia na oferta de seus produtos, serviços e processos. O design, por sua capacidade multidisciplinar, pode também articular a inovação, onde, dado seu caráter estratégico, as empresas aplicam a criatividade em seus processos de inovação, sendo este o fator chave para diferenciação e entrega de valor aos usuários.

Segundo Verganti (2009), a inovação de significados, ou inovação orientada pelo design, é incremental quando um produto assume uma linguagem de design e entrega uma mensagem que está alinhada a evolução atual dos modelos sociais, culturais e tecnológicos. A inovação orientada pelo design é impulsionada pela visão de uma empresa, a partir de um foco exploratório, sobre uma possível quebra de significado e linguagem do produto que pode ser compreendido (e afetado) apenas olhando para fenômenos de longo prazo, sobre um cenário de mudança radical nos modelos sociais, culturais e tecnológicos (VERGANTI, 2009). A inovação incremental é evolucionária e cumulativa, ou seja, refere-se à pequenas mudanças em um produto ou serviço que contribuem na melhoria de desempenho, redução de custos e aumento da atratividade para os clientes (NORMAN & VERGANTI, 2014). Para Verganti (2009), a inovação radical impulsionada pelo design está associada não apenas a lucros maiores na comercialização de produtos ou serviços, mas a um fortalecimento da marca.

O processo de inovação guiado pelo design, portanto, não inicia a partir das percepções dos usuários; ao contrário dos processos centrados no usuário, a inovação guiada pelo design dificilmente se baseia em métodos formais, típicos de investigação científica na concepção de produtos. Trata-se de uma série de pesquisas e conexões realizadas em termos socioculturais e com base no modo como as pessoas evoluem.

Para que o design compartilhe responsabilidades de liderança com outras disciplinas, a organização deve reconhecer o impacto que o design pode ter na estratégia geral da organização. Ouden (2012) defende que ao projetar inovações transformacionais, faz-se necessário considerar resultados pretendidos, mas também mapear possíveis resultados secundários ainda que não desejados ou não



intencionais. Segundo a autora, construir uma proposta de valor que possibilite múltiplas perspectivas, dentre elas: 1) o valor para os usuários – relacionado a aspectos motivacionais para a promoção de mudanças comportamentais, 2) o valor para as organizações – aspectos como adaptação, realização de metas, integração e manutenção de valor são levados em consideração, 3) o valor para o ecossistema – reflete nas relações colaborativas da rede, 4) o valor para a sociedade – promoção do bem-estar e redução de impactos sociais negativos e, por fim, 5) o valor compartilhado – inovação transformacional a partir da composição de diferentes perspectivas. Cabe salientar que para fazer parte de um ecossistema é fundamental que haja uma proposta de valor central compartilhada por todos os membros, ainda que mantenham suas propostas de valor individuais. Para Michlewski (2015), as inovações verdadeiramente radicais, inovações de significado, requerem a adoção de uma cultura que nutra aqueles que abraçam a ambiguidade, se esforçam para superar a complexidade e estão dispostos a usar todas as faixas sensoriais e emocionais disponíveis.

### 2.3 DESIGN ATTITUDE

Ao se concentrar em trazer à tona com novos detalhes as atitudes comuns dos profissionais de design e como elas atuam em um contexto de design organizacional estabelecido, Michlewski contribui para um crescente corpo de literatura ao sugerir que a atitude de design é uma questão importante na mudança organizacional. Ele apresenta o argumento de que as organizações em geral estarão mais bem equipadas para navegar na complexidade se adotarem a cultura das profissões de design.

O termo *design attitude* foi mencionado pela primeira vez por (Richard J. Boland; Fred Collopy, 2004), em *Design Matters for Management*, e se traduz em “expectativas e orientações que alguém traz para um projeto de design”, dando ênfase as capacidades do designer como um conjunto distinto de heurísticas que se desviam da tomada de decisão do gerente. A conceituação da construção da atitude de design definida por Boland e Collopy emerge de duas fontes: a primeira, em 2002, a partir da conceituação de “gerenciamento como design” perante a necessidade de alterar um currículo extremamente analítico em escolas de negócios (BOLAND, 2011); a

segunda, com base no estudo formal sobre as inovações em arquitetura, engenharia e construção fundamentado na experiência de trabalhar com o arquiteto Frank Gehry e sua equipe no projeto do Edifício Peter B. Lewis na *Case Western Reserve University* (BOLAND et al., 2008). Para a conceituação do construto de atitude de design, Boland e Collopy se utilizam da teoria do sociólogo Pierre Bourdieu e o conceito de *habitus* como um sistema de disposições que representam esquemas de percepções, pensamentos e ações que os indivíduos exibem na prática quando presos em uma dialética entre agência individual e estruturas sociais externas. Isto implica em uma postura proposicional e reflexiva sobre o design (SCHÖN, 1983; SIMON, 1969) e também engloba uma importante corrente de pesquisa a respeito dos problemas de agência, identidade e fundamento moral do design (Buchanan, 1992, 1998; Margolin & Buchanan, 1995).

Em sua obra *Managing as Designing*, publicada em 2004, Boland e Collopy convocam os gerentes a adotarem a atitude de design na criação de produtos, serviços e processos para que sejam lucrativos e humanamente satisfatórios. Os autores argumentam que os gerentes não deveriam atuar apenas como tomadores de decisão, mas como designers, e pediram aos gerentes que aprendessem com a orientação líquida e aberta dos designers para os projetos, tratamento das situações como oportunidades de invenção, a partir do questionamento dos pressupostos básicos e da resolução de “deixar o mundo um lugar melhor do que encontramos” (Boland e Collopy, 2004). A abordagem apresentada pelos autores sugere que a atitude de design pode ser um estímulo a revisão de suposições fundamentais sobre como as organizações funcionam. A partir dessa perspectiva, a atitude projetual como uma característica fundamental para a “invenção de novas alternativas”, o questionamento de premissas imperceptíveis ou não consideradas no enquadramento inicial de um problema.

Michlewski (2008) em sua obra avança sobre a conceituação de Boland e Collopy na análise do posicionamento e da natureza da cultura do design e sobre como o papel do design e dos designers em uma organização moldam o recurso-chave da empresa, ou seja, sua cultura organizacional. Seguindo uma abordagem de teoria fundamentada, a pesquisa de Michlewski se baseia no entendimento de que a gestão das organizações se dá pela influência significativa de várias culturas ocupacionais e profissionais e, por isso, amplia sua lente sobre como os designers se percebem e são percebidos por meio de valores, crenças e comportamentos, e como

se dá a compreensão sobre seus métodos. Michlewski (2008) argumenta que a cultura profissional fornece âncoras conceituais, cognitivas e emocionais que influenciam fortemente o quadro de referência organizacional, influenciando a direção estratégica e fornecendo a base para a criação de um conjunto de competências essenciais. No entanto, a cultura profissional transcende fronteiras, ou seja, não se limita à estrutura de uma determinada organização.

O estudo de caso realizado em quatro organizações do setor privado e consultorias de inovação, incluindo IDEO e Philips Design, busca compreender sobre a atitude de design no contexto de uma cultura profissional de design. Como resultado, o autor traz à tona detalhes da cultura profissional do designer e suas interações em uma organização, representadas pelas cinco categorias principais para a atitude de design: 1) consolidar significados multidimensionais; 2) criando, trazendo à vida; 3) abraçando a descontinuidade e a abertura; 4) abraçar a empatia pessoal e comercial; e 5) estética polissensorial envolvente.

Como limitações do estudo de Michlewski, existe uma lacuna sobre a definição das propriedades essenciais de cada uma das dimensões de forma que fosse possível operacionalizá-las e articulá-las como um framework de competências para o desenvolvimento profissional dos designers. Adicionalmente, uma vez que sua categorização das dimensões é definida por uma série de habilidades, não são consideradas técnicas e práticas de design influentes que podem co-determinar o impacto do design (MICHLEWSKI, 2008).

Na base teórica do *Design Attitude*, Michlewski (2015) fornece evidências históricas sobre o significado do design, esclarece elementos que formam a cultura de design, examina a natureza dos designers e analisa a cultura dos profissionais de design, além das habilidades dos designers – essas são analisadas a partir de três perspectivas dos estudos do design (arquitetônica, psicológica e *design management*). Como fechamento desse arcabouço teórico, Michlewski organizou as habilidades dos designers, as características pessoais e a natureza dos processos e/ou métodos do design em seis grupos (figura 3) que criam uma homogeneidade conceitual e organizam a base teórica para a pesquisa sobre o *design attitude*.

Figura 3 - Representação das habilidades e características do designer



Fonte: Michlewski (2015)

A partir da revisão teórica e do trabalho etnográfico, associado às pesquisas em profundidade e pesquisa online, Michlewski (2015) apresenta em seu livro *Design Attitude* a revisão das cinco dimensões que compõem a atitude de design e que impactam e transformam as organizações. São eles:

- a) **Abraçando a incerteza e a ambiguidade:** os designers sabem que, quando se trata de criar algo completamente novo e original, não há garantias de sucesso. Eles percebem e aceitam que um processo realmente criativo é frequentemente descontínuo e confuso. Ao contrário de muitos no mundo corporativo, eles se sentem confortáveis em navegar na realidade muitas vezes multifacetada e complexa sem depender de processos e estruturas de gerenciamento que são vendidos como sem falhas. Isso lhes permite desafiar a sabedoria recebida com convicção e destemor. Essa atitude pode ser uma boa base para surgir ideias inovadoras;

- b) **Engajando através da empatia profunda:** usar a empatia verdadeira requer coragem, honestidade e abandonar os modelos mentais. Não é para aqueles que, no início, se consideram mais bem informados sobre os desafios enfrentados pelos clientes / usuários. Certamente, não é para aqueles que não estão prontos para exercer muita humildade pessoal e profissional. Designers, em sua natureza profissional, não fingem que têm todas as respostas. Eles não são limitados por um conjunto rígido de ferramentas de melhores práticas e, em vez disso, contam com um instinto que os leva a descobrir o máximo possível sobre os seus consumidores-alvo. Eles tratam os consumidores como seres humanos reais e não simplesmente como abstrações de gerenciamento;
- c) **Abraçando o poder dos cinco sentidos:** os designers reconhecem que dois sentidos, a visão e a audição, geralmente não são suficientes para criar algo que cativa as pessoas. As melhores marcas e experiências usam muitos sentidos para criar caminhos neurais poderosos. Quando os designers projetam, consciente e inconscientemente, recorrem a uma infinidade de sentidos para ajudá-los a encontrar melhores soluções. Eles reconhecem que nós, como seres humanos, somos criaturas complexas e precisamos ser tratados como tais. A atitude deles em relação ao uso do senso estético (uma bússola e objetiva dentro de cada um de nós) é honesta e aberta. Ao contrário de muitas outras profissões no domínio corporativo, os designers não têm medo desse estado confuso. Pelo contrário, eles estão felizes em usar essa aparente complexidade para criar surpresa, deleite e emoções reais;
- d) **Dar vida às coisas de maneira divertida:** para criar tração em um processo / diálogo inovador, os designers acreditam no poder da diversão, humor e dose saudável de subversão. Eles costumam usar a capa da criatividade e da aparente tolice projetada por outras profissões para fazer perguntas profundas e desafiar maneiras arraigadas de fazer as coisas. Ajuda-os a resolver alguns dos problemas politicamente sensíveis sem parecer ameaçadores. Além disso, os designers não prestam atenção à noção de prototipagem precoce, pois acreditam profundamente que essa é a única maneira de realmente progredir.

Manifestar criativamente os possíveis produtos, serviços e cenários futuros o mais rápido possível é efetivamente o seu modo de ser;

- e) **Criando novos significados a partir da complexidade:** o cerne das maneiras dos designers de fazer as coisas é a disposição de se envolver e reconciliar várias, muitas vezes contraditórias, pontos de vista e fontes de informação. Está relacionado a transformar todos os elementos díspares em um todo coerente e agradável – seja produto, experiência ou sistema. Os designers se esforçam para progredir no que as coisas significam para as pessoas, tanto quanto se esforçam para criar algo valioso que funcione em muitos níveis diferentes.

Figura 4 - Matriz do *Design Attitude*



Fonte: Michlewski (2015)

Alguns autores adaptaram o estudo de Michlewski sobre a atitude de design trazendo suas percepções e, assim, enriquecendo as discussões sobre o assunto. Buchanan (2009) em seu trabalho não publicado, define a atitude de design como

“habilidades e capacidades” do designer e qualifica as cinco dimensões de Michlewski no contexto de um quadro teórico sobre o papel do designer como um “explorador cultural”. Por essa perspectiva, designers têm uma capacidade única de se tornarem exploradores culturais adeptos, profundamente sintonizados com os problemas e tratamentos de experiência humana (BUCHANAN & MARGOLIN, 1995). Para Buchanan (1998) a cultura é “como a atividade de ordenar, desordenar e reordenar na busca de compreensão e de valores que orientam a ação”. O autor também qualifica o design como “uma arte liberal de cultura tecnológica, manifestada em muitas formas de prática profissional” (BUCHANAN, 2001). O autor ainda ressalta que existe uma complexidade conceitual acerca das características dos designers pois muitos estudos costumam mesclar habilidades de designers com a própria natureza da atividade do design, bem como aspectos relacionados à inteligência no design e os processos de design em si, sem fazer uma distinção entre essas temáticas. Buchanan revisa as cinco dimensões da atitude de design de Michlewski, enriquecendo-as com uma abordagem profundamente humanística, representando, neste sentido, um afastamento claro de trabalhos anteriores que tratam da cognição, como por exemplo em sua definição da dimensão de empatia da atitude de design, que ele se refere como “a capacidade de empatizar com o lado humano” e define como “a preocupação com as pessoas; a capacidade de se comunicar; a capacidade de sentir empatia pelos clientes e também pelos interesses comerciais; a capacidade de equilibrar o ego e o brincar em grupos; e a capacidade de tolerar diferenças”.

Jalote-Parmar et. al, (2018) afirma que, embora a literatura do design proponha que o *design thinking* desempenhe um papel estratégico nas organizações, a proposição da atitude de design nos líderes empresariais é pouco enfatizada ainda. Ela propõe então uma estrutura de pensamento de design integrada que defina a atitude design, inspirada no enquadramento de problemas (DORST, 2011) e no pensamento sistêmico (CHECKLAND, 1981), com foco em guiar líderes de negócios na abordagem de resolução de problemas complexos. O *Banyan tree* é um *framework* integrado de *design thinking* que define seis principais construtos do pensamento de design, necessários para induzir a atitude de design em líderes empresariais. A estrutura *Banyan tree* do Sul da Ásia é utilizada como uma metáfora para denotar uma organização adaptativa no qual gerentes devem ser capazes de desenvolver capacidades dinâmicas para sentir e aproveitar as oportunidades. As sete folhas da árvore estão inter-relacionadas e simbolizam os principais construtos que definem a

atitude de design e são essenciais para a solução de problemas de projeto e nas proposições holísticas após detectar e sintetizar continuamente e iterativamente informações de um contexto global, no intuito de criar ambientes mais colaborativos.

São eles:

- a) **Conscientizar/perceber o contexto e responder:** este construto se baseia na lógica abdutiva para interpretar as informações incertas e ambíguas, provenientes de um cenário dinâmico. Inspirada em Dorst (2011), no qual afirma que problemas complexos têm sua formulação e raízes em um contexto específico que requer definição e análise antes do enquadramento e resolução de problemas, esta atitude de design, quando presente nos gestores, induz habilidades para “agir como sensores” para coletar informações de fontes distintas;
- b) **Desafiar suposições / reformular oportunidades:** a solução de problemas do *design thinking* começa com a reformulação do problema, desafiando o status quo existente do problema, entidade, produto ou processo selecionado. O *design thinking* enfatiza o desenvolvimento de uma nova perspectiva, reformulando o problema dado para gerar um novo significado / valor e criar novos padrões e proposições que muitas vezes resultam em inovação disruptiva (VERGANTI, 2009; DORST, 2015). A capacidade de desafiar o status quo de uma determinada entidade deve ser enraizada nos gerentes por meio de liderança inovadora para permitir a liberdade de desafiar a ordem existente para reformular as oportunidades;
- c) **Empatia:** envolve imersão no contexto do problema; inclui a análise do contexto do problema no campo para compreender as interconexões entre usuários, fluxos de trabalho, sistemas, tecnologias e culturas (CROSS, 2001). A imersão em campo fornece aos projetistas (a) uma visão macro e micro do contexto do problema, em outras palavras, amplie e afaste o problema; (b) uma perspectiva, problemas e necessidades de várias partes interessadas que estão conectadas ao "contexto do problema"; e (c) fornecer insights sobre as restrições decorrentes do contexto em que o usuário está operando e como essas restrições estão impactando o trabalho (JALOTE-PARMAR & BADKE-SCHAUB, 2008). Portanto, quando a proposta de conceito está pronta,



essas restrições podem ser aplicadas para testar a aplicabilidade da solução no contexto ao vivo;

- d) **Pensamento sistêmico:** a compreensão e as soluções de problemas devem ser propostas não em silos, mas após considerar as interconexões. Checkland (1981) afirma que o pensamento sistêmico trabalha sob a premissa de que todos os componentes, pessoas e tecnologias da sociedade estão interconectados;
- e) **Agilidade / quebrando silos:** a resolução de problemas do design thinking depende de duas abordagens para resolver um problema: (a) quebra de silos, a criação de plataformas interdisciplinares e equipes entre as diferentes funções das organizações para resolver problemas. Como não-conformistas, os pensadores de design se movem entre diferentes funções para iterar pensamentos e desenvolver soluções; ocasionalmente, eles até cruzam as fronteiras hierárquicas dentro das organizações para completar a tarefa; e (b) ágil, a criação de mecanismos consistentes na organização que permitem testes rápidos de conceitos / protótipos com múltiplos *stakeholders* e contexto, seja um produto, processo ou política. Isso requer um processo de tomada de decisão descentralizado e o enquadramento de organizações ágeis que priorizem a ação enquanto melhoram a velocidade e a qualidade das decisões. Segundo Birkinshaw e Ridderstråle (2015), agilidade implica na velocidade com que a organização responde e se adapta às mudanças de longo e curto prazo no contexto de negócios;
- f) **Codesign:** o codesign significa que os clientes finais e as partes interessadas multidisciplinares são trazidas para o processo de tomada de decisão desde o início. Manter a persistência e a transparência na comunicação é a chave para estabelecer o codesign na criação de novos produtos e soluções. A adoção antecipada de especialistas de domínio e usuários finais também leva à adoção antecipada do produto (JALOTE-PARMAR & BADKE SCHAUB., et al, 2010). A razão disso é a correta identificação do problema e a visão multidisciplinar do contexto. Facilitar essa abordagem para codesign deve ser uma parte formal do processo de inovação nas organizações;

g) **Visualização / prototipação:** o planejamento e a padronização de qualquer tarefa em direção a um fim previsível desejado constituem o processo de solução de problemas de projeto. Inclui atos de internalização dos problemas e também externalização de soluções, visualizando situações existentes em situações preferidas (SIMON 1969; OWEN, 2008). A rápida externalização de pensamentos pode ser feita por meio de prototipagem, que pode variar de um modelo de baixa fidelidade a um modelo ampliado, dependendo do estágio de desenvolvimento.

|                  |   |   |  |  |   |
|------------------|---|---|--|--|---|
| <b>Autores</b>   | Richard Boland & Fred Collopy   | Kamil Michlewski  | Richard Buchanan   | Kamil Michlewski   | Ashis Jalote Pamar; Baydhir Badjoko; Sandeep Deshmukh   |
| <b>Obra</b>      | <i>Managing as Designing</i>  | <i>Uncovering Design Attitude</i>   | <i>The Design Attitude</i>   | <i>The Design Attitude</i>   | <i>Design Thinking in Business Strategy: Applications in Human Resource and Pricing</i>   |
| <b>Ano</b>       | 2004  | 2008  | 2009   | 2015   | 2017  |
| <b>Definição</b> | <p>expectativas e orientações que alguém traz para um projeto de design</p> <p>Conjunto exclusivo de heurísticas para tomada de decisão que difere do gerenciamento, ênfase na agência da abordagem de design:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientação líquida e aberta a projetos: invenção de novas alternativas</li> <li>• Questionamento de suposições</li> </ul> | <p>expande o conceito de Boland &amp; Collopy definindo como meios de criar produtos, serviços e processos que onde ambos são lucrativos e humanamente satisfatórios</p> <p>Identifica 5 categorias / dimensões teóricas que, por sua vez, são definidas de maneira distinta:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) 'consolidar significados multidimensionais [reconciliar objetivos contraditórios; abordagens de ponte; oscilando entre sintetizar e analisar]</li> <li>2) 'criando, trazendo à vida' [manifestação criativa; prototipagem rápida; trabalhando com tangíveis]</li> <li>3) 'abraçar a descontinuidade e a abertura [permitindo-se não estar no controle; processo linear e planejamento detalhado vs "vamos ver como vai"; liberdade para pensar e se comportar de maneira diferente]</li> <li>4) 'abraçar a empatia pessoal e comercial' [concentrando-se nas pessoas; centralização no ser humano; transparência de comunicação]</li> <li>5) 'estética polissensorial envolvente [discurso visual; pensamento visual; diálogo criativo; estética; beleza; gosto; intuição; instinto; conhecimento táctico]</li> </ol> | <p>"Habilidades e capacidades" do designer como explorador cultural</p> <p>Adapta e revisa as 5 categorias / dimensões técnicas com ênfase humanística da abordagem do design:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) capacidade de ver toda a situação [fazer conexões; perspectivas analíticas e sintéticas; consolidar significados multidimensionais]</li> <li>2) paixão por dar vida às ideias [deleite em maravilhar-se e surpreender; prazer em tomar as ideias concretas; deleite-se com a ação criativa]</li> <li>3) estar disposto a correr riscos sem conhecer totalmente o resultado [abraçar a descontinuidade e a abertura; abraçar a ambiguidade e improvisação como essenciais para a inovação; abraçar a mudança; bravo e corajoso na exploração; disposto a evitar o fechamento prematuro]</li> <li>4) capacidade de empatia com o lado humano [preocupação com as pessoas; capacidade de comunicar; sentir empatia pelos clientes e também pelos interesses comerciais; capacidade de equilibrar o ego e jogar em grupos]</li> <li>5) vontade de visualizar e explorar todos os sentidos para buscar soluções [apreciar a estética da experiência humana; a consciência do visual pode quebrar um impasse criativo e estimular o diálogo; possuem um senso de beleza, mas reconhecem que a beleza abre a porta para funções e serviços]</li> </ol> | <p>conjunto de crenças, atitudes e modelos mentais - uma abordagem cultural deixada pela cultura profissional dos designers; uma maneira de fazer as coisas e entender o mundo ao nosso redor</p> <p>Faz pequenas revisões nas categorias para operacionalização das dimensões do construto na pesquisa:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) conectar múltiplos pontos de vista e perspectivas</li> <li>2) dar vida às coisas de maneira divertida</li> <li>3) abraçar a incerteza</li> <li>4) envolver-se em profunda empatia</li> <li>5) usando o poder dos cinco sentidos</li> <li>6) codesign;</li> <li>7) visualização/protótipo</li> </ol> | <p>conceitua uma nova definição (operacional) para atitude de design como um composto de habilidades distintas que os designers aplicam durante o processo de design</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) conscientizar/perceber o contexto e responder;</li> <li>2) desafiar suposições/reformular oportunidades;</li> <li>3) empatia;</li> <li>4) pensamento sistêmico;</li> <li>5) agilidade/quebrando silos;</li> <li>6) codesign;</li> <li>7) visualização/protótipo</li> </ol> |
| <b>Atributos</b> |   |   |  |  |   |

### 3 METODOLOGIA

Neste capítulo é apresentado o percurso metodológico utilizado para realização da pesquisa com a apresentação da escolha da metodologia, coleta de dados, unidades de investigação e análise dos dados.

A coleta de dados ocorreu duas etapas: na primeira etapa da pesquisa qualitativa, os dados primários foram coletados a partir de entrevistas em profundidade realizadas com sete designers da empresa definida como unidade de análise deste estudo de caso. Os dados secundários foram coletados a partir da realização de uma pesquisa documental bem como a observação direta de um evento de iniciativa própria da organização para promoção da inovação no formato de maratona de programação. A pesquisa documental possibilitou a compreensão das competências de liderança que exercitam o pensamento estratégico na organização em estudo. A escolha do evento foi importante para identificar os elementos intangíveis do processo de inovação no contexto organizacional que, como parte de um sistema, faz parte da cultura da empresa.

#### 3.1 PERCURSO METODOLÓGICO

Esta pesquisa teve como objetivo a identificação de atitudes de design que impulsionem a inovação em nível estratégico em uma organização *mediatech*. Para atingir o objetivo proposto, o percurso metodológico partiu de um estudo de caso em uma organização *mediatech* no qual as atitudes dos designers da área de Experiência & Inovação foram analisados. Esta organização foi escolhida devido a participação do design no nível estratégico no processo de tomada de decisão. Esta pesquisa busca oferecer novos insights sobre como as organizações podem reconhecer e integrar o construto multidimensional da atitude de design que podem resultar em resultados de inovação e progresso organizacional.

Para tanto, a pesquisa assumiu uma abordagem qualitativa no se justifica por ser uma forma própria para entender a natureza de um fenômeno social, investigando a experiência dos indivíduos em relação a eventos, processos e estruturas inseridas em cenários sociais. Dado que o tema *design attitude* é ainda pouco explorado no

contexto de inovação em nível estratégico em organizações *mediatech*, esta abordagem de pesquisa se torna adequada para a investigação em questão.

Esta **pesquisa é de natureza exploratória a partir de um estudo de caso**. Segundo Gil (2009), a pesquisa exploratória tem como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses. Como um trabalho exploratório, esta pesquisa não será conclusiva e não será generalizável. Ao levar em consideração esse intuito, o desenho da metodologia deste estudo se aproxima do processo apresentado por Gil (2009), proporcionando uma etapa inicial essencialmente teórica que resultou na formulação do problema de pesquisa e sua inserção em uma perspectiva mais ampla a partir do tema proposto. Para Gil (2009), esta fase compreende o desenvolvimento de hipóteses e a identificação de potenciais entre as variáveis de estudo. Nesta pesquisa, esta etapa foi concluída a partir da revisão bibliográfica sobre o estado da arte dos temas *design attitude*, design estratégico e inovação, que permitiu a compreensão dos conceitos e a identificação de lacunas de pesquisa na relação entre eles. A partir disso, segundo o autor, houve o delineamento da pesquisa, evidenciando como os conceitos e as variáveis devem ser expostas aos fatos empíricos para obtenção de respostas significativas. Para tanto, a metodologia desta pesquisa indicou a realização de um estudo de caso, escolha a ser justificada a seguir.

### 3.2 ESCOLHA DO MÉTODO

Esta pesquisa optou por realizar um estudo de caso por compreender que esse método considera situações nas quais as principais questões da pesquisa são “como” ou “por quê”; o pesquisador tem pouco ou nenhum controle sobre eventos comportamentais; e o foco de estudo é um fenômeno contemporâneo, ou seja, um caso (YIN, 2015). Foi observado que não há clareza sobre como a área de Experiência & Inovação de Produto da organização *mediatech*, atuando no nível estratégico da organização, desenvolve competências que promovem a inovação. Portanto, buscou-se compreender como esse fenômeno se manifesta na organização com o intuito de identificar atitudes de design que impulsionem a inovação orientada pelo design.

As atitudes de design e a forma como elas podem impulsionar soluções inovadoras, tratados nesta presente pesquisa, possibilita que o pesquisador retenha

características holísticas e significativas dos eventos da vida real, ao mesmo tempo em que a investigação empírica verifica um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto, principalmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claros (YIN, 2015). Por este motivo, o método estudo de caso pareceu ser o mais adequado aos objetivos dessa pesquisa.

### 3.3 TÉCNICAS DE COLETA DE DADOS

De acordo com Muratovski (2016) e Yin (2015), conduzir um estudo de caso em sua investigação, pode apresentar muitas variáveis de interesse e poucos dados. Desta forma, se faz necessário obter múltiplas fontes de evidência, com dados triangulados e se beneficiar da revisão do estado da arte para orientar e analisar os dados. Nesta pesquisa, diversas formas de coleta de dados foram incorporadas ao trabalho, tais como: documentação, registros em arquivos, entrevistas, observação direta e artefatos. Procurou-se utilizar o máximo de fontes de evidências possíveis e todas as fontes de coleta de dados se demonstraram relevantes para a condução da pesquisa. Gil (2009) observa “que a coleta de dados no estudo de caso é mais complexa que o de outras modalidades de pesquisa. Isso porque na maioria das pesquisas utiliza-se uma técnica básica para obtenção de dados.” Já no estudo de caso, a utilização de mais de uma técnica gera menor grau de subjetividade e melhor qualidade dos resultados obtidos.

A partir do propósito de compreender *como* e *por que* a atitude de design impulsiona a inovação, a coleta de dados, conforme descrito por Yin (2015), foi realizada por meio da triangulação de dados, envolvendo entrevistas em profundidade semiestruturadas, observação direta e pesquisa documental, apresentadas a seguir.

#### 3.3.1 Entrevista em profundidade semiestruturada

Para Yin (2015) a entrevista é uma das fontes de informação mais relevantes para o estudo de caso, pois permite averiguar fatos, determinar opiniões a respeito dos acontecimentos, observar sentimentos, identificar planos de ação e compreender a conduta atual e passada para descobrir as motivações inerentes a opiniões, sentimentos, sistemas e condutas. Optou-se em realizar entrevistas em profundidade

como principal fonte de informação visando identificar atitudes de design e por entender que esta técnica auxiliaria na compreensão aprofundada sobre os pontos fundamentais da pesquisa e, assim, possibilitaria o entendimento sobre os efeitos resultantes da ação catalisadora da cultura do design sobre a cultura organizacional, impulsionando a inovação.

As entrevistas em profundidade foram realizadas na organização em estudo, local onde o fenômeno ocorre junto aos participantes, a partir de um roteiro semiestruturado, desenvolvido com base no construto teórico resultante da pesquisa bibliográfica realizada. O roteiro semiestruturado foi escolhido por possibilitar aos entrevistados maior liberdade para expor suas opiniões e, conseqüentemente, a obtenção de dados qualitativos mais ricos.

O critério para a seleção dos entrevistados considerou como premissas: a) os atores devem fazer parte da estrutura interna da organização; b) os atores devem possuir cargos de liderança ou serem considerados referência na organização; c) os atores devem liderar/conduzir projetos de inovação na organização em estudo.

A saturação teórica utilizada na pesquisa qualitativa considera que, quando se coletam dados, ocorre uma transferência de significações de seu meio original, ou seja, de indivíduos ou grupos, para outro meio, aquele do pesquisador (FONTANELLA et. al., 2012). Nesta pesquisa, a saturação foi atingida na quarta entrevista, quando da análise dos dados e comprovação da aderência ao modelo *design attitude* proposto por Michlewski, identificando a ausência de elementos novos em cada agrupamento.

Quadro 1 - Roteiro das entrevistas

| <b>Objetivo do questionamento</b>   | <b>Elemento teórico explorado</b>     | <b>Referência bibliográfica</b> | <b>Pergunta</b>  |
|---|---------------------------------------|---------------------------------|--|
| Identificar a presença de atitudes de design em líderes e especialista em design frente ao modelo de <i>Design Attitude</i> | Abraçando a ambiguidade e a incerteza | Michlewski (2008, 2015)         | Qual a sua postura perante a projetos de natureza ambígua e incerta, que não estão sob o seu controle e a solução final não é explícita? |
|   | Engajando através da empatia profunda |                                 | Como você se utiliza da empatia na realização das suas atividades?   |

|  |   |  |   |
|--|---|--|---|
|  | Abraçando o poder dos cinco sentidos          |  | Ao criar soluções ou deliberar sobre elas, quais questões você considera além do funcional? |
|  | Paixão por dar vida às ideias                 |  | Como você manifesta suas ideias?  |
|  | Criando significados a partir da complexidade |  | Qual a tua postura referente a análise e síntese sobre problemas complexos?                 |

Fonte: autora (2020)

### 3.3.1.1 Roteiro de entrevista: o processo de sensibilização

Em virtude de os entrevistados demonstrarem terem pouco conhecimento sobre os conceitos de *design attitude* e design estratégico, resgatamos a fundamentação teórica que embasou o conceito do *design attitude* por Boland e Collopy (2004), detalhado na fundamentação teórica desta pesquisa, apresentando os conceitos de atitude de design e de atitude de decisão. A partir daí, evoluiu-se a conceituação para o modelo de *design attitude* de Michlewski (2008, 2015), explorando cada um dos aspectos da atitude de design, a partir das seguintes proposições:

- a) Dimensão ***Criando significados a partir da complexidade***: esta categoria tenta capturar a essência do que muitos designers sentem que trazem com eles e como são vistos sob a perspectiva de consolidar vários significados e reconciliar objetivos contraditórios (MICHLEWSKI, 2008, 2015);
- b) Dimensão ***Paixão por dar vida às ideias***: esta dimensão busca compartilhar a forma de expressar criativamente as ideias que mais tarde se consolidarão em produtos, serviços ou experiências de sucesso (MICHLEWSKI, 2008, 2015);
- c) Dimensão ***Abraçando a ambiguidade e a incerteza***: este aspecto enfatiza a disposição dos designers em se envolver em um processo que não é pré-determinado ou planejado com antecedência em detalhes e



onde os resultados são desconhecidos e incertos (MICHLEWSKI, 2008, 2015);

- d) Dimensão ***Abraçando o poder dos cinco sentidos***: este conceito representa o gosto dos designers em usar seu senso estético e julgamento ao interagir com o ambiente ao explorar sua capacidade de visualizar e estimular o diálogo (MICHLEWSKI, 2008, 2015);
- e) Dimensão ***Engajando através da empatia profunda***: esta dimensão possui uma orientação bastante especial e centrada no ser humano e relaciona-se a escuta e ao diálogo profundo como um meio de alcançar as necessidades ocultas dos usuários (MICHLEWSKI, 2008, 2015).

À medida que o entrevistado respondia às questões, refletindo sobre os aspectos da atitude de design em suas atividades, pedimos também que a partir da reflexão ele fizesse uma auto avaliação de forma quantitativa sobre sua confiança nos aspectos relacionados a atitude de design, através de uma escala desenvolvida para cada dimensão. O propósito dessa auto avaliação é reconhecer individual e coletivamente o grau de aderência aos aspectos do modelo de *Design Attitude* (MICHLEWSKI, 2015).

Quadro 2 - Auto avaliação sobre “Abraçando a ambiguidade e a incerteza”

| <b>Dimensão</b>                              | <b>Afirmações</b>  | <b>Score</b> |
|--|--|--------------|
| <b>Abraçando a ambiguidade e a incerteza</b> | Eu sou atraído por situações ambíguas que podem ser interpretadas de mais de uma maneira | <b>5</b>     |
|  | Estou confiante em explorar alternativas para problemas em condições ambíguas            | <b>4</b>     |
|  | Sou tolerante com situações ambíguas, gosto de lidar com problemas abertos               | <b>3</b>     |
|  | Estou desconfortável por não saber como uma situação vai se desenrolar                   | <b>2</b>     |
|  | Eu não gosto de situações ambíguas   | <b>1</b>     |

Fonte: autora (2020)

Quadro 3 - Auto avaliação sobre “Engajando através da empatia profunda”

| <b>Dimensão</b>                              | <b>Afirmações</b>   | <b>Score</b> |
|--|---|--------------|
| <b>Engajando através da empatia profunda</b> | Acho que ter empatia com as pessoas é essencial para criar soluções adequadas que me identifiquem com os sentimentos dos outros | <b>5</b>     |
|  | Eu me coloco no lugar de outra pessoa   | <b>4</b>     |
|  | Eu me identifico com as aspirações dos outros   | <b>3</b>     |
|  | Eu observo os pontos de vista únicos das pessoas, sou um reflexo das necessidades dos outros                                    | <b>2</b>     |
|  | Eu me esforço para capturar as aspirações das partes interessadas em meu processo   | <b>1</b>     |

Fonte: autora (2020)

Quadro 4 - Auto avaliação sobre “Abraçando o poder dos cinco sentidos”

| <b>Dimensão</b>                             | <b>Afirmações</b>   | <b>Score</b> |
|---|---|--------------|
| <b>Abraçando o poder dos cinco sentidos</b> | Acho que as soluções de design devem apelar ao senso de estética acima de tudo  | <b>5</b>     |
|   | Tenho um profundo apreço pela estética da experiência humana                    | <b>4</b>     |
|   | Tento equilibrar beleza formal e usabilidade igualmente quando desenho          | <b>3</b>     |
|   | Eu acredito que a estética no design importa                                    | <b>2</b>     |
|   | Eu acredito que não há necessidade de sacrificar a estética a serviço da função | <b>1</b>     |

Fonte: autora (2020)

Quadro 5 - Auto avaliação sobre “Paixão por dar vida às ideias”

| <b>Dimensão</b>                      | <b>Afirmações</b>                                    | <b>Score</b> |
|--------------------------------------|--|--------------|
| <b>Paixão por dar vida às ideias</b> | Eu me deleito com a ação criativa                    | <b>5</b>     |
|                                      | Eu sou um pensador inovador                          | <b>4</b>     |
|                                      | Eu venho com novas ideias para melhorar os processos | <b>3</b>     |

|  |  |          |
|--|--|----------|
|  | Eu gosto de fazer coisas novas                               | <b>2</b> |
|  | Eu me esforço para criar soluções adequadas para os desafios | <b>1</b> |

Fonte: autora (2020)

Quadro 6 - Auto avaliação sobre “Criando novos significados a partir da complexidade”

| <b>Dimensão</b>  | <b>Afirmações</b>   | <b>Score</b> |
|--|---|--------------|
| <b>Criando novos significados a partir da complexidade</b> | Eu abraço múltiplas perspectivas em meu trabalho                              | <b>5</b>     |
|  | Eu procuro tantas perspectivas quanto possível para encontrar a solução certa | <b>4</b>     |
|  | Eu acredito que as soluções ganham de múltiplos pontos de vista               | <b>3</b>     |
|  | Eu valorizo forjar conexões entre perspectivas diferentes                     | <b>2</b>     |
|  | Eu me esforço para incorporar uma diversidade de perspectivas em meu processo | <b>1</b>     |

Fonte: autora (2020)

### 3.3.2 Observação direta

Para corroborar a entrevista com informações de outras fontes (Yin, 2015), esta pesquisa incluiu evidências provenientes da técnica de observação direta informal do evento *hackathon*, uma maratona de programação que ocorre durante dois dias para o desenvolvimento de diversas aplicações em produtos e também ferramentas que tem como propósito engajar, integrar, motivar e inovar. A observação direta dá ao pesquisador a oportunidade de registrar os acontecimentos em tempo real e de retratar o contexto de um evento. O objetivo principal da observação foi compreender melhor os caminhos que os *designers* se utilizam a partir de suas atitudes para traduzir ideias em soluções inovadoras. A observação foi orientada pelas dimensões fundamentadas pelos autores de *design attitude* (Michlewski, 2015; Jalote Parmar, 2018) e *design-driven innovation* (Verganti, 2009) discutidos nesta pesquisa,

e durou aproximadamente 8h por a pesquisa entender que durante este período as informações necessárias para o estudo haviam sido coletadas.

Desde 2013, ano em que o evento foi realizado pela primeira vez, ocorreram trinta edições com mais de setecentos projetos cadastrados na plataforma do *hackathon*. Durante o evento, profissionais de Tecnologia, Design e Áreas de Negócio formam times multidisciplinares e inscrevem seus projetos através da plataforma do *hackathon*. No final do segundo dia de maratona é realizada a apresentação do *pitch* pelos participantes que concorrem a uma banca de avaliação. Essa banca seleciona um projeto para ter 20% do seu custo financiado pela empresa. Neste ano, o *hackathon* ocorreu no formato online nos dias 13 e 14 de agosto com o tema central “Novos modelos de rentabilização”. A observação compreendeu a etapa de *framing* do processo de projeção de um dos times do evento, considerando os dois dias do evento, o que totalizou aproximadamente 16 horas de observação. As evidências foram coletadas através da captura da tela e também de trechos transcritos das falas e atividades ocorridas durante as reuniões de desenvolvimento. A equipe era constituída por um especialista em *Machine Learning*, três Engenheiros de *Software*, um *Data Scientist* e dois *Designers*. O projeto partiu de duas hipóteses: “E se fosse possível gerar recomendações sensíveis ao contexto do usuário?” e “E se fosse possível gerar interfaces adaptativas com base nesses contextos?”, a partir daí foi utilizado o ***AlxDesign toolkit*** (PIET, 2020) para melhor entender o problema e definir as premissas de projeto. O *AlxDesign toolkit* é um conjunto de ferramentas para cada etapa do processo de design para auxiliar os designers a transformar *insights* provenientes Inteligência Artificial em valor social, para o usuário e para o negócio. Tal método foi escolhido por estimular o ato de projetar aplicações centrada no ser humano e experiências de usuário significativas a partir de inteligência de máquina, com pontos de decisão orientados a dados.

A partir da aplicação da observação direta como técnica de coleta de dados foi possível analisar as correlações entre teoria e prática do *design attitude* e do *design-driven innovation*, a partir do processo de projeção do projeto de *hackathon*. Os resultados obtidos serão discutidos no capítulo de Análise e Apresentação dos Dados.

### 3.3.3 Pesquisa documental

A pesquisa qualitativa está apoiada na pesquisa documental para que seja possível descobrir, analisar e explicar evidências provenientes de outras fontes de pesquisa (Yin, 2015). A pesquisa documental é realizada em materiais sem tratamento analítico, que podem constituir fonte rica e estável de dados a custo baixo e sem necessidade de contato com os sujeitos da pesquisa (GIL, 2009).

Os documentos pesquisados compreendem matérias na mídia, informações presentes no site oficial, apresentações internas sobre competências técnicas e de liderança na organização. A escolha desses materiais permitiu a explorar o papel do design na cultura organizacional e as limitações sobre a teoria e a prática da cultura de design. A pesquisa documental foi realizada ao longo do percurso desta pesquisa.

### 3.3.4 Limitações

Algumas limitações referentes a utilização do método de entrevista semiestruturada foram observadas:

- a) As perguntas do roteiro caracterizam-se por serem abertas, o que pode implicar na perda de foco e divagação sobre assuntos não pertinentes à questão realizada;
- b) O entrevistado pode exagerar, distorcer e/ou omitir informações;
- c) Existe a possibilidade de induzir a resposta dos entrevistados da forma como as perguntas foram elaboradas;
- d) Podem existir ambiguidades na formulação das perguntas que remeta a compreensão errônea sobre a questão e, conseqüentemente, uma resposta pode ser dada de maneira diferente a intenção do entrevistador.

A fim de mitigar tais efeitos, estabeleceu-se as seguintes premissas: foram selecionados para análise apenas os trechos da entrevista que eram pertinentes ao estudo; buscou-se elaborar perguntas claras e direcionadas às dimensões que compreendem o *design attitude*; durante as entrevistas, os conceitos sobre *design attitude* bem como o escopo da pergunta foram reforçados junto ao entrevistado;

houve o cuidado de não emitir nenhuma opinião ou posicionamento particular, assim como manter uma postura neutra para não influenciar o entrevistado.

### 3.4 UNIDADES DE ANÁLISE

A definição da unidade de análise requer a decisão sobre o que se pretende investigar, podendo ser representado por uma organização, um grupo, uma comunidade ou indivíduos. A presente pesquisa assumiu como unidade de análise dois perfis distintos em relação aos entrevistados que atuam como liderança na área de Experiência & Inovação de Produto do núcleo digital da organização *mediatech*. A descrição detalhada sobre a organização selecionada será apresentada no capítulo de Análise e Apresentação dos Dados. No entanto, se faz relevante uma breve introdução sobre a organização objeto de pesquisa e os critérios que influenciaram sua escolha.

A organização em estudo é uma empresa fortemente baseada no relacionamento direto com as pessoas, com o foco de promover as melhores experiências por meio da junção de tecnologia e conteúdo – *mediatech*, isto é, uma empresa capaz de produzir, empacotar, distribuir e monetizar o conteúdo. O núcleo digital da organização *mediatech* é o time de soluções digitais que possui um portfólio diverso de produtos e serviços, tais quais como: jornalismo, esportes, entretenimento e produtos de vídeo. A estrutura da organização possui profissionais diretamente envolvidos em *squads* multidisciplinares que atuam em conjunto para otimizar, evoluir e maximizar os resultados dos produtos e são compostas por engenheiros de software, cientistas de dados, *DevOps* e *SecOps* e designers. Os designers atuam nas *squads* de desenvolvimento de tecnologia, mas respondem a área de Experiência & Inovação de Produto. Os gerentes em design são responsáveis por liderar o processo e as entregas de design no desenvolvimento e lançamento de diversos produtos e serviços digitais através do pensamento estratégico e alinhamento entre diversos *stakeholders*, influenciando as decisões técnicas e estratégicas no núcleo digital.

A organização foi selecionada por adequar-se aos seguintes critérios:

- a) Utiliza o design no nível estratégico no processo de tomada de decisão;
- b) Trabalha com equipes multidisciplinares;

- c) Possui um sistema de inovação descentralizado;
- d) Disponibilidade de acesso aos dados.

Optou-se por selecionar duas unidades de análise nessa pesquisa pois ao longo da pesquisa se observaram competências e responsabilidades distintas que demonstraram níveis de influência diferentes na difusão da cultura de design e na proposição de soluções inovadoras. Estas descobertas serão detalhadas no capítulo Análise e Apresentação dos Dados.

A primeira unidade de análise denominada **perfil Head** é composta por Gerentes de Design que possuem experiência em liderar o processo e as entregas de design no desenvolvimento e lançamento de produtos e serviços digitais, demonstrando capacidade de exercitar o pensamento estratégico e o alinhamento com diversos stakeholders influenciando as decisões estratégicas de design. A segunda unidade de análise é denominada **perfil Especialista** e é composta por Designers Especialistas e Sêniores que contribuem na promoção da visão, princípios e cultura de design para dentro e fora da organização, criando e fortalecendo as conexões com a comunidade de UX, áreas de negócio e tecnologia.

O quadro 7 abaixo apresenta o perfil dos entrevistados bem como o propósito de seleção dos mesmos:

Quadro 7 - Unidades de Análise

| Unidade de Análise   | Propósito   |
|--|---|
| <p><b>Perfil Head</b></p> <p>Gerentes de Design que possuem experiência em liderar o processo e as entregas de design no desenvolvimento e lançamento de produtos e serviços digitais, demonstrando capacidade de exercitar o pensamento estratégico e o alinhamento com diversos <i>stakeholders</i> influenciando as decisões estratégicas de design</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Identificar como a liderança influencia a cultura organizacional</li> <li>b) Compreender como se dá o processo de tomada de decisão na estratégia</li> <li>c) Entender como se dá a visão holística do líder em design</li> </ul> |
| <p><b>Perfil Especialista</b></p>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>a) Entender o papel do designer como promotor de um ambiente voltado à experimentação</li> </ul>   |

|  |  |
|--|--|
| Designers Especialistas e SR que contribuem na promoção da visão, princípios e cultura de design para dentro e fora da organização, criando e fortalecendo as conexões com a comunidade de UX, áreas de negócio e tecnologia | <p>b) Identificar quais as ferramentas e métodos utilizados no processo de desenvolvimento de produtos em times multidisciplinares</p> <p>c) Entender como a linguagem de design influencia a cultura organizacional</p> |
|--|--|

Fonte: autora (2020)

### 3.4.1 Participantes do Estudo

Esta pesquisa, como citado anteriormente, abrangeu dados empíricos coletados através de entrevistas semiestruturadas, observação direta e pesquisa documental como diferentes fontes de dados, partindo da premissa de que a diversidade de pontos de vista traz valor aos estudos de caso (YIN, 2015). Assim, assumiu-se como participantes desta pesquisa perfis de designer que pudessem trazer diferentes perspectivas sobre as atitudes de design presentes na área de Experiência & Inovação de Produto do núcleo digital da organização *mediatech*.

#### 3.4.1.1 Perfil *Head*

Os gestores (perfil *Head*) da área de Experiência & Inovação do núcleo digital da organização *mediatech* foram entrevistados com o propósito principal de identificar como a liderança se utiliza das atitudes de design para integrar e ativar o diálogo estratégico entre as demais áreas do núcleo digital. Quanto a isso, três gestores foram entrevistados no período de novembro à dezembro de 2019.

Devido a localização dos entrevistados, as entrevistas foram realizadas de forma presencial ou remota, sendo nesse último caso através de videochamadas. A duração média das entrevistas foi de aproximadamente 60 minutos, tempo adequado para coleta de informações levando em consideração a disponibilidade da agenda dos entrevistados.

Com base no que foi descrito, o quadro 8 foi elaborado com o objetivo de apresentar uma síntese das fontes de dados coletadas para esta pesquisa, visando facilitar o entendimento dos resultados discutidos ao longo deste trabalho.



### 3.4.1.2 Perfil *Especialista*

A escolha dos designers (perfil *Especialista*) da área de Experiência & Inovação de Produtos do núcleo digital da organização *mediatech* justifica-se por compreender como estes designers promovem a transformação organizacional por meio da atitude de design. Dentre eles, foram entrevistados quatro designers presentes nas equipes de Jornalismo, Plataforma de Publicação e Big Data & Inteligência, no período de novembro à dezembro de 2019.

Devido a localização dos entrevistados, as entrevistas foram realizadas de forma presencial ou remota, sendo nesse último caso através de videochamadas. A duração média das entrevistas foi de aproximadamente 60 minutos, tempo adequado para coleta de informações levando em consideração a disponibilidade da agenda dos entrevistados.

Com base no que foi descrito, o quadro 8 foi elaborado com o objetivo de apresentar uma síntese das fontes de dados coletadas para esta pesquisa, visando facilitar o entendimento dos resultados discutidos ao longo deste trabalho.

Quadro 8 - Apresentação dos entrevistados da pesquisa

| <b>Entrevistado</b> | <b>Perfil</b>       | <b>Apresentação</b>  |
|---------------------|---------------------|--|
| Entrevistado 1 (E1) | <i>Head</i>         | Gerente de <i>DesignOps</i> responsável pelos processos operacionais da área de Experiência & Inovação de Produto no núcleo digital da organização <i>mediatech</i> . Atuou como Gerente de Design de Produtos de Vídeo conduzindo um time de designers no projeto de nova interface do produto digital para os dispositivos web, smartphone iOS e Android, <i>tablet</i> , SmartTV, Apple TV e Android TV |
| Entrevistado 2 (E2) | <i>Head</i>         | Gerente de Design de <i>Publishing</i> (Jornalismo, Entretenimento e Home) responsável pelos projetos de experiência dos produtos digitais da organização <i>mediatech</i>   |
| Entrevistado 3 (E3) | <i>Head</i>         | Gerente de Design de Plataformas e Big Data responsável pelos projetos de experiência em Plataformas Digitais e Big Data & Inteligência. Atuou como Gerente de Produto no principal núcleo digital de esportes na América Latina   |
| Entrevistado 4 (E4) | <i>Especialista</i> | <i>Lead Product Designer</i> em Big Data & Inteligência, responsável por projetar um sistema   |

|                     |                     |  |
|---------------------|---------------------|--|
|                     |                     | de classificação de conteúdo baseado em AI para a venda de publicidade segmentada  |
| Entrevistado 5 (E5) | <i>Especialista</i> | Designer Sênior em Big Data & Inteligência, responsável pela plataforma de recomendação onde realizou pesquisas de UX para reunir feedbacks qualitativos sobre os algoritmos de recomendação para um melhor entendimento do contexto do usuário e tarefas humanas a serem automatizadas                          |
| Entrevistado 6 (E6) | <i>Especialista</i> | Designer Sênior de <i>Publishing</i> (Jornalismo) responsável por realizar análises quantitativas e qualitativas, definir as hipóteses para testes, projetar e priorizar experimentos em colaboração com o Gerente de Produto e conduzir sessões de design com a equipe de desenvolvimento e partes interessadas |
| Entrevistado 7 (E7) | <i>Especialista</i> | Designer Sênior de Plataformas Digitais responsável pela coleta de feedback de equipes internas de designer e desenvolvimento, manutenção do sistema de design da plataforma e construção de novas soluções para a plataforma de publicação para jornalistas e desenvolvedores                                   |

Fonte: autora (2020)

### 3.5 ANÁLISE DOS DADOS

Ao assumir o objetivo de compreender como as atitudes de design impulsionam a inovação em nível estratégico em uma organização *mediatech*, a análise dos dados empíricos coletados envolveu a análise das atitudes de design sobre a perspectiva de gestores e especialistas em design da área de Experiência & Inovação de Produtos a organização *mediatech*.

O processo realizado buscou identificar dimensões, categorias, padrões e relações a fim de revelar significados relevantes a esta pesquisa. Para tanto, este processo não linear foi realizado através de etapas de redução, organização e interpretação dos dados durante todo o ciclo de investigação. Para representar o tratamento dos dados desta pesquisa qualitativa, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo.

### 3.5.1 Análise de Conteúdo

Após a coleta de dados, foi realizada a análise e interpretação dos dados resultantes da etapa anterior. Estes processos apresentam-se estreitamente relacionados, conforme descreve Gil (1999):

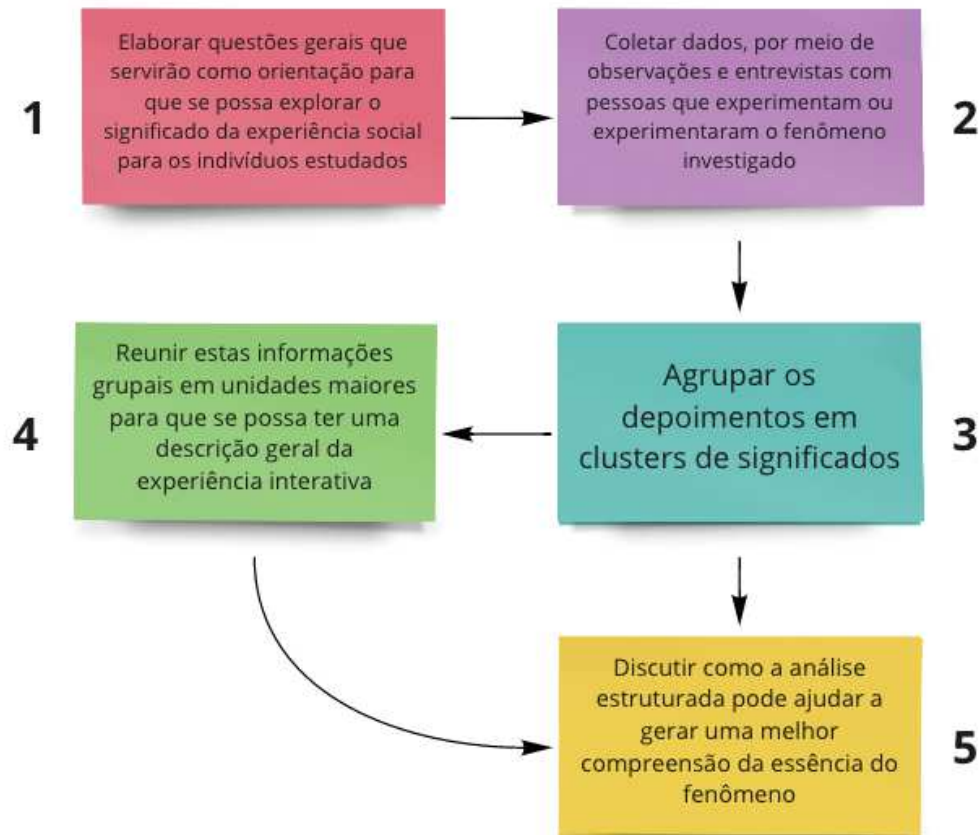
A análise tem como objetivo organizar e resumir os dados de tal forma que possibilitem o fornecimento de respostas ao problema proposto para investigação. Já a interpretação tem como objetivo a procura do sentido mais amplo das respostas, o que é feito mediante sua ligação a outros conhecimentos anteriormente obtidos (GIL, 1999, p. 168).

A análise de dados é o processo de formação de sentido além dos dados, e esta formação se dá consolidando, limitando e interpretando o que foi dito pelos entrevistados e o entendimento e formação de significado pelo pesquisador. O método de análise de dados utiliza-se de procedimentos que buscam levantar inferências válidas a partir de um texto, classificando palavras, frases ou até mesmo parágrafos em categorias de conteúdo. Selltiz et al (1987) considera que, para essas categorias serem úteis na análise dos dados, deve-se atender a algumas regras básicas: 1) o conjunto de categorias deve ser derivado de um único princípio de classificação; 2) o conjunto de categorias deve ser exaustivo; e 3) as categorias do conjunto devem ser mutuamente exclusivas.

Com base em Gil (1999), o processo de análise e interpretação dos dados desta pesquisa compreendeu os passos: a) estabelecimento de categorias; b) codificação; c) tabulação; d) análise estatística dos dados; e) avaliação das generalizações obtidas a partir dos dados; f) inferência de relações causais; e g) interpretação dos dados.

O seguinte esquema, representado pela figura 5, inspirado em Carvalho e Vergara (2002), foi desenvolvido para representar o processo de coleta, tratamento e interpretação dos dados desta pesquisa:

Figura 5 - Passos para a coleta e o tratamento dos dados inspirado em Carvalho e Vergara (2002)



Fonte: autora (2020)

A realização desta etapa de análise de conteúdo mostrou-se fundamental para atender aos anseios desta pesquisa, que previa compreender as relações entre as atitudes de design e a inovação orientada pelo design. Por fim, após a análise apresentada, retratada na figura 6, obteve-se novos construtos sobre as atitudes de design, abordados no capítulo Análise e Apresentação dos Dados.

### 3.5.2 Mapeamento do Processo

Com o objetivo de compreender como a inovação ocorre no núcleo digital da organização *mediatech*, evidenciou-se a necessidade de mapear o processo de projeção de uma das equipes observado no evento de *hackathon* da organização. A figura 7 permite visualizar, sob a perspectiva cronológica do evento, o processo de

projeto realizado pela equipe no evento. Cabe salientar que, a cronologia do evento não implica na linearidade do processo realizado pela equipe; a demarcação do tempo foi representada para fins de organização das informações obtidas durante a observação, que resultaram nas etapas de projeção representadas abaixo.

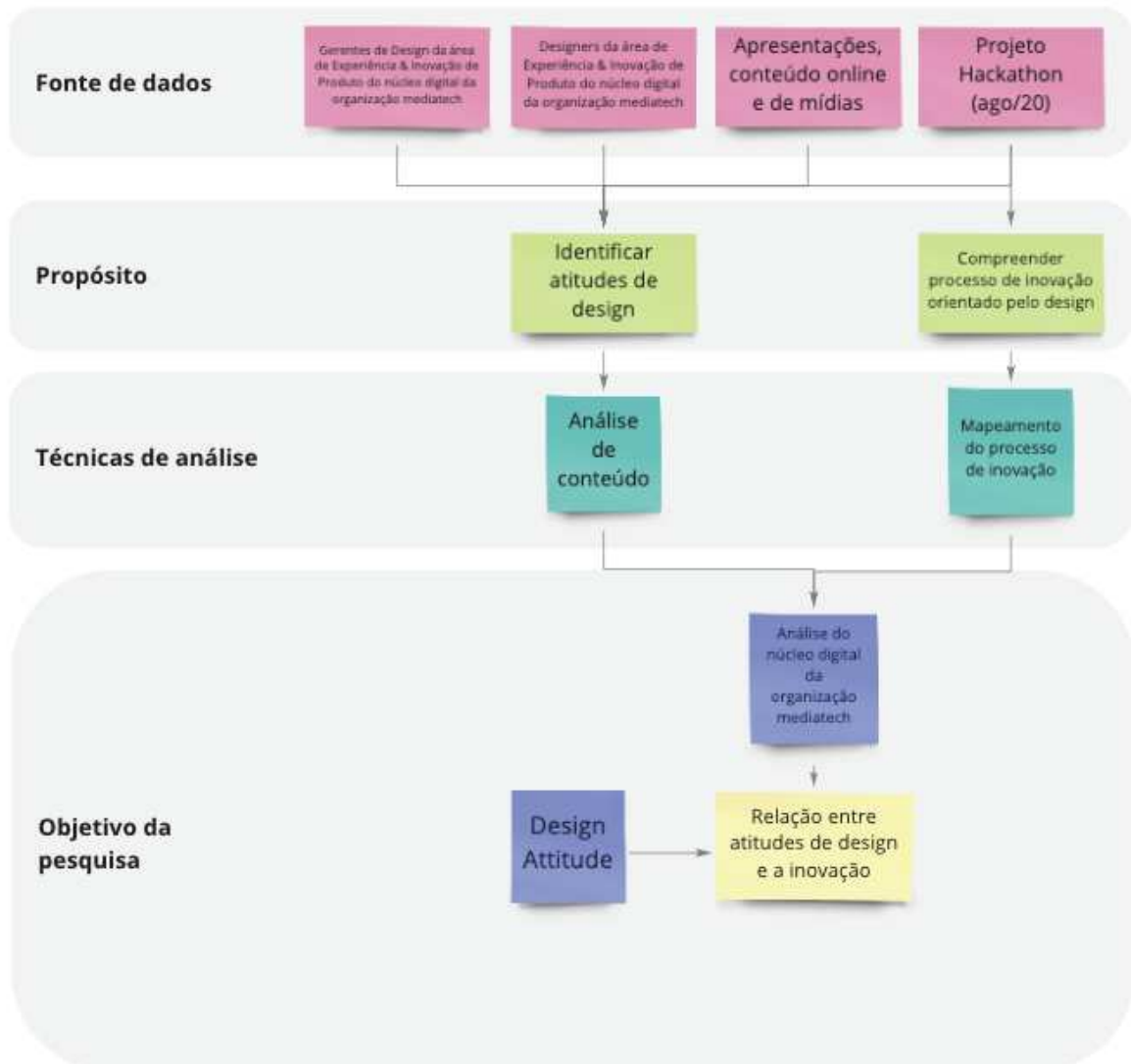
A realização da etapa de mapeamento do processo possibilitou *insira texto aqui* os processos de inovação realizados no núcleo digital da organização em estudo. Algumas lacunas sobre a teoria foram identificadas e serão descritas no capítulo de Análise e Apresentação dos Dados. Adicionalmente, o mapeamento possibilitou identificar a manifestação das atitudes de design ao longo do processo *insira texto aqui* e as considerações também serão apresentadas no próximo capítulo. O esquema representado na figura 8 demonstra o percurso realizado nessa pesquisa para análise dos dados.

Figura 6 - Mapeamento do processo



Fonte: autora (2020)

Figura 7 - Representação do processo de análise dos dados



Fonte: autora (2020)

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta o caso que foi selecionado como objeto de estudo desta pesquisa, o núcleo digital da organização *mediatech*, bem como os resultados encontrados ao longo da pesquisa.

### 4.1 O NÚCLEO DIGITAL DA ORGANIZAÇÃO MEDIATECH

No início da trajetória desta pesquisa, a organização em estudo era a subsidiária de tecnologia para a organização em estudo. No final do ano de 2019 a fusão das empresas do grupo em uma única empresa gerou um novo modelo de gestão de negócios para o cenário da competição digital. Esta estrutura foi proposta para adequar o jeito como a organização em estudo opera a sua estratégia, resultando na adaptação do modelo operacional, incluindo os processos, a governança a estrutura de empresa para a estratégia de ser uma companhia voltada ao consumidor, com diversos produtos digitais. A organização no qual este estudo baseou-se, passou então a constituir o núcleo digital da organização *mediatech*. O núcleo digital faz parte da Diretoria de Tecnologia e é um viabilizador entre negócio e tecnologia, que incorpora competências, processos e ferramentas que possibilitam o movimento de fortalecimento como uma empresa *mediatech*. Neste contexto, áreas de negócio (desenvolvimento de produtos e serviços digitais), áreas comerciais e de soluções de publicidade passaram a atuar juntas com tecnologia, com o foco em gerar valor a partir de metas em comum. Optou-se por realizar essa pesquisa no contexto do núcleo digital devido a forte característica , que prega o aprendizado contínuo e a autonomia como promotores da agilidade e pensamento *lean*, aliado ao uso inteligente de dados que favorece o desenvolvimento de soluções inovadoras de negócios, respondendo rapidamente às constantes mudanças nas demandas dos clientes e do mercado.

A área de Experiência & Inovação de Produto do núcleo digital é responsável por criar as experiências de uso e consumo dos serviços do portfólio digital D2C e B2B da organização em estudo, buscando excelência, vanguarda no mercado e um processo que avalia continuamente o impacto, satisfação das pessoas e os resultados para o negócio. Sua missão no núcleo digital é ser um centro de referência para o grupo sobre conhecimento do comportamento do consumidor digital, D2C e B2B.

Compreende as áreas de atuação gestão das competências, processos e atuação das equipes especializadas em Design de Experiência, Laboratório de Pesquisa em UX e Inteligência do Consumidor para a concepção e desenvolvimento do portfólio de serviços digitais, definição das diretrizes estratégicas, padrões e melhores práticas de design e monitoramento da experiência, promoção das áreas de negócio e tecnologia com conhecimento e visão sobre inovações de experiência de serviços/produtos digitais com impactos para o negócio e gestão do relacionamento com parceiros estratégicos de design de experiência, pesquisa em UX e inteligência do consumidor com foco na indústria e cultura digital.

#### 4.2 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS SOB A PERSPECTIVA DE *DESIGN ATTITUDE* (MICHLEWSKI, 2015)

Visto que são designers profissionais, a visão é muito menos reflexiva e mais prática e de aplicação das dimensões às suas atividades profissionais. Portanto, será apresentado para cada entrevista a análise das cinco dimensões do *design attitude*. Na análise individual de cada um dos aspectos, por parte dos sete profissionais entrevistados, tivemos informações sob diferentes perspectivas, a serem detalhadas a seguir. Durante as entrevistas, foi realizada também uma auto avaliação, em uma escala de 1 a 5, onde a classificação máxima (neste caso 5) implica e análise dos profissionais sobre cada uma das cinco dimensões abordadas no modelo *Design Attitude* de Michlewski (2015) . Uma representação gráfica em relação ao modelo de *design attitude* será apresentada como instrumento de verificação da aderência da teoria à prática entre gerentes e líderes de design no núcleo digital da organização *mediatech*.

##### 4.2.1 Entrevista com profissional E1

O entrevistado E1 é graduado em Engenharia Elétrica com ênfase em Computação, Pós-Graduado em Marketing e Mestre em Ciência da Computação. Atua na organização há mais de 5 anos, e seu cargo atual é Gerente de UX.



#### 4.2.1.1 Dimensão Abraçando a ambiguidade e a incerteza

Após a introdução dos conceitos principais do *Design Attitude* (Michlewski, 2015), abordou-se a visão do entrevistado a respeito da ambiguidade e incerteza em projetos. No início da entrevista, E1 expressa como utiliza-se da abordagem sistêmica para lidar com espaços de problemas indefinidos:

*“Primeiro passo seja mapear o contexto da organização, quem são os stakeholders, não só um cara de negócio, mas um desenvolvedor que irá passar restrições técnicas, atendimento que fala sobre relacionamento com clientes, sentar com vendedores, para mapear esse universo dentro da empresa. A partir daí, buscar qual os objetivos da área de negócio, que público pretendem atingir, quais as restrições envolvidas, restrições técnicas, comportamentais, posicionamento da empresa, de marca, comunicação, restrição do projeto”*

E1 demonstra certo conhecimento sobre ferramentas de design centrado no usuário, que podem ser utilizadas no momento de projeção e que, segundo ele, contribuem para aumentar a confiabilidade nos resultados:

*“Na hora que você está projetando você tem a visão do usuário, explorar mais sobre o usuário... técnicas de pesquisa que você consiga aplicar com o usuário – desk research, entrevistas, etnografia, ajudam a entender do lado do usuário qual que é o objetivo, necessidade, comportamentos que ele tem, a experiência, a jornada como um todo, a linguagem desse usuário, como que ele fala, como que ele se refere”*

Entretanto, um trecho de sua fala reconhece que a incerteza é algo inerente dos projetos realizados por ele:

*“A incerteza vai diminuindo ao longo do projeto, (...) depende do briefing, às vezes é mais abstrato; alto grau de incerteza no começo”*

E evidencia a importância do *briefing* como um instrumento de diálogo estratégico para mitigar a ambiguidade e a incerteza:

*“faz parte do projeto de design construir o briefing do projeto no começo, com uma definição mais concreta”*

E1 traz exemplos de projetos realizados que reforçam o modelo linear do mercado de trabalho e comenta sobre haver poucos projetos que possuem um grau de liberdade para inovar:

*“(...) um projeto que tem um pensamento mais linear, o projeto de eleições do g1, o projeto de olimpíadas, sabemos o que é eleição... o BBB, por exemplo, é mais linear, pois já fizemos antes. Agora para o novo BBB fizemos isso, é um trabalho mais estável, o grau de incerteza é bem menor (...) os projetos mais abstratos, incertos, são poucos”*

De modo geral, percebe-se que E1 é tolerante com situações ambíguas e sabe lidar com problemas abertos, demonstra certo grau de conforto em espaços que utilizam o pensamento linear e apresenta o *briefing* como instrumento de diálogo estratégico.

#### 4.2.1.2 Dimensão Engajando através da empatia profunda

Quando apresentado ao tema empatia, demonstra abertura pessoal e profissional para abandonar seus modelos mentais e usar da empatia verdadeira:

*“É realmente se colocar no lugar da pessoa, mas esse se colocar é entender os motivos dela que levaram ela a fazer aquilo, aquele comportamento, a agir daquela forma”*

Novamente, destaca em sua fala a importância da abordagem sistêmica e mapeamento da empatia sobre todas as partes envolvidas, sem julgamento:

*“Você precisa ter uma visão aberta e holística com todos os personagens envolvidos”*

Um ponto relevante em sua fala se refere à preocupação em equilibrar exploração e exploração (MARTIN, 2017):

*“Os dados e números precisam contar uma história, somente os números ficam frios”*

Fica evidente nas falas do entrevistado E1 sua preocupação em tratar o ponto de vista único de cada parte interessada, buscando o equilíbrio entre a intuição e a análise sobre dados na concepção inicial dos projetos.

#### 4.2.1.3 Dimensão Criando novos significados a partir da complexidade

Sobre a dimensão de conciliar vários significados e a complexidade, o E1 expressa certa tranquilidade em lidar com estes aspectos:

*“É natural em um projeto você ter várias forças atuando que são contraditórias, tem interesses diferentes que podem gerar situações contraditórias. Faz parte de um jogo, se tem que ter a empatia e negociação nisso aí, mas um bom produto é fruto de um diálogo entre todas as forças que atuam no projeto e o designer promove esse diálogo”*

É possível verificar também em sua fala a sua disposição em envolver atores diversos, processos e premissas, como sendo um compromisso de design. Traz também a importância de um ambiente que estimule a criatividade:

*“Desenvolvedor, usuário, com a área de negócio, cooperação, com financeiro, infraestrutura, aspectos legais, faz parte do projeto de design respeitar todas essas coisas, todas as restrições. Não é um trabalho confortável, demanda muita energia. Obviamente que se você tem um ambiente mais criativo é mais fácil, mas nunca é um trabalho tranquilo”*

#### 4.2.1.4 Dimensão Abraçando o poder dos cinco sentidos

Nesse aspecto buscou-se entender como o entrevistado utilizava-se da estética polissensorial e, segundo E1:

*“Não necessariamente precisa ser bonita. Se atinge o objetivo e a necessidade, está sendo eficiente, eficaz e satisfatório”*

Sua fala demonstra certa indiferença sobre explorar outros sentidos além do estético. Entretanto, na sua auto avaliação, E1 revela ter um profundo apreço pela estética da experiência humana.

#### 4.2.1.5 Dimensão Dar vida às coisas de maneira divertida

No aspecto que reforça a atitude do designer em buscar elementos de subversão, ficou nítido o apreço do entrevistado em manifestar criativamente suas soluções:

*“Uso metáforas, mapear algo novo no que já existe, uma metáfora que me ajudou na época do reposicionamento do produto, infobívoro, pessoas se alimentam de informações e estão caçando para comer, o esforço que ela*

*tem para consumir, e quando ela consome, se foi satisfatório ou não. Faço o papel do designer em criar sentido”*

#### 4.2.1.6 Auto avaliação de E1

O processo de auto avaliação ocorreu ao longo da entrevista, onde para cada dimensão apresentada, o entrevistado pode refletir e escolher pela afirmação que mais se assemelhava ao seu pensamento. O score foi obtido a partir da revisão da literatura, para ilustrar a aderência do entrevistado ao aspecto analisado (figura 8).

Quadro 9 - Auto avaliação de E1

| <b>Dimensão</b>                               | <b>Afirmação correspondente</b>  | <b>Auto avaliação (score)</b> |
|---|--|-------------------------------|
| Abraçando a ambiguidade e a incerteza         | Sou tolerante com situações ambíguas, gosto de lidar com problemas abertos                   | <b>3</b>                      |
| Engajando através da empatia profunda         | Eu observo os pontos de vista únicos das pessoas, sou um reflexo das necessidades dos outros | <b>2</b>                      |
| Abraçando o poder dos cinco sentidos          | Tenho um profundo apreço pela estética da experiência humana                                 | <b>4</b>                      |
| Paixão por dar vida às ideias                 | Eu venho com novas ideias para melhorar os processos   | <b>3</b>                      |
| Criando significados a partir da complexidade | Eu me esforço para incorporar uma diversidade de perspectivas em meu processo                | <b>1</b>                      |

Fonte: autora (2020)

Figura 8 - Estrela individual de E1



Fonte: autora (2020)

#### 4.2.2 Entrevista com profissional E2

A entrevistada E2 é graduada em Comunicação Social com habilitação em Rádio e Televisão, possui Mestrado em Comunicação e Cultura, Pós-Graduação em Ergodesign de Interfaces e Especialização em Gestão de Negócios. Atua na organização há mais de 8 anos e seu cargo atual é Gerente de UX.

##### 4.2.2.1 Dimensão Abraçando a ambiguidade e a incerteza

A entrevistada E2 demonstra em sua fala que a capacidade de relacionamento, de influência e de comunicação é um fator importante para diminuir a ambiguidade e a incerteza no início do projeto:

*“Preciso conversar com as pessoas que eu detecto que tem maior conhecimento dessa situação, perguntando quem toca o projeto, estabelecer relação e como influencia no nosso trabalho”*

Quanto a oportunidade de projetos que seguem processos não lineares, E2 corrobora que não é a realidade atual da organização:

*“No passado conseguimos divergir um pouco mais, pode ser um momento, contexto atual”*

Na fala da E2 pode-se perceber um conflito sobre a necessidade de obter resultados rápidos e não abrir mão da excelência do design:

*“(...) demonstrar que tem capacidade de entrega, ainda que não com o nível de excelência que costumamos exigir de nós mesmos”*

A E2 demonstra também preocupação sobre o processo de design ser percebido como *waterfall*:

*“(...) especialmente pro trabalho do design tem o risco de virar o waterfall”*

No entanto, entende que o “tempo de design” é diferente do “tempo ágil” (*sprints* de desenvolvimento). Isso demonstra a flexibilidade que o designer possui de adaptar seus processos em prol da cadência de desenvolvimento da equipe multidisciplinar na qual faz parte:

*“Precisa juntar informação, tem que ter tempo, não tá bem resolvido no processo ágil”*

#### 4.2.2.2 Dimensão Engajando através da empatia profunda

Ao ser questionada sobre como se utiliza da empatia dentro da organização, a entrevistada demonstra um conflito o que se espera por empatia e sobre como de fato ele se dá na sua rotina:

*“Tem a ver com conseguir entender o contexto do outro e a fala do outro. Tenho tentado, eu acho, não consigo ser assertiva para tomar decisões baseadas em dados (...) a vida real empurra para utilizar dados e números, mas a natureza do trabalho de gestão não é tão objetiva, ou é meu problema.”*

No entanto, expressa sua inclinação pela intuição:

*“Eu procuro imaginar como o outro se sente em diferentes situações”*

#### 4.2.2.3 Dimensão Criando novos significados a partir da complexidade

Ao ser questionada sobre gerenciar situações onde precisa conciliar vários significados e diversos interesses, a entrevistada revela:

*“Acho que todos os projetos da empresa são assim. Embora cheguem travestidos de uma solução simples, geralmente não são. Quando a gente se deixa levar pro simples, eles voltam, nunca é fritar um pastel, um teste nunca é só um teste, é o que você quer provar”*

Quando questionada sobre sua capacidade de análise e síntese, a E2 revela:



*“Cara, tem um monte de frameworks, de problem framing. Na verdade, a busca das informações, mapear bem os stakeholders, buscar é mais efetivo que qualquer metodologia, cada um vai ter um jeito de encarar o problema. Por isso é importante alinhar todos sobre o que é o problema, eu gosto de tentar resumir o que precisamos fazer em um tweet”*

Sobre como lidar com problemas complexos, a entrevistada faz uma autocrítica:

*“Sempre pode melhorar, eu tendo a não ficar divergindo eternamente, apesar de ter um risco de poder ser muito simplista, pode ser que seja uma síntese rasa, do que as pessoas esperariam. Sou mais prática, vejo perfis que são mais captadores de informação e é difícil chegar em síntese, sou bastante pragmática”*

#### 4.2.2.4 Dimensão Abraçando o poder dos cinco sentidos

No que se refere a deliberar decisões ou criar soluções utilizando capacidade polissensorial, a entrevistada demonstra certo distanciamento sobre o assunto:

*“esse não é meu background original, não me sinto confortável, mais em relação a lógica e comunicação, do que pela decisão estética”*

#### 4.2.2.5 Dimensão Dar vida às coisas de maneira divertida

Ao ser questionada sobre como manifesta suas ideias de forma criativa, E2 devolve a fala com diversas questões provocativas, demonstrando certa frustração nesse aspecto:

*“Criativo é uma forma não tradicional, não sei, tá difícil, procuro transmitir minhas ideias, de forma criativa é forçado... ir pro quadro é criativo? Qual aspecto da criatividade? Um aspecto sensorial? Criativo é muito amplo”*

#### 4.2.2.6 Auto avaliação de E2

O processo de auto avaliação ocorreu ao longo da entrevista, onde para cada dimensão apresentada, a entrevistada pode refletir e escolher pela afirmação que mais se assemelhava ao seu pensamento. O score foi obtido a partir da revisão da literatura, para ilustrar a aderência do entrevistado ao aspecto analisado (figura 9).

Quadro 10 - Auto avaliação de E2

| <b>Dimensão</b>                               | <b>Afirmação correspondente</b>   | <b>Auto avaliação (score)</b> |
|---|---|-------------------------------|
| Abraçando a ambiguidade e a incerteza         | Estou confiante em explorar alternativas para problemas em condições ambíguas | <b>4</b>                      |
| Engajando através da empatia profunda         | Eu me identifico com as aspirações dos outros                                 | <b>3</b>                      |
| Abraçando o poder dos cinco sentidos          | Eu acredito que a estética no design importa                                  | <b>2</b>                      |
| Paixão por dar vida às ideias                 | Eu me esforço para criar soluções adequadas para os desafios                  | <b>1</b>                      |
| Criando significados a partir da complexidade | Eu procuro tantas perspectivas quanto possível para encontrar a solução certa | <b>4</b>                      |

Fonte: autora (2020)

Figura 9 - Estrela individual de E2



Fonte: autora (2020)

### 4.2.3 Entrevista com profissional E3

O entrevistado E3 é graduado em Design, possui MBA em Gestão e Mestrado em Design. Atua na organização há mais de 12 anos e seu cargo atual é Gerente de UX.

#### 4.2.3.1 Dimensão Abraçando a ambiguidade e a incerteza

Ao introduzir os conceitos de ambiguidade e incerteza e como eles se apresentam nas suas atividades, o entrevistado afirma que é uma atitude inerente do designer:

*“Entendo que o designer tem que abraçar. Difícil dominar a ambiguidade e incerteza, se você não tá disposto a isso, não dá para fazer design, talvez você consiga executar coisas muito específicas”*

Ele traz em sua fala a abordagem do *Double Diamond* como instrumento para dar clareza ao projeto e diminuir sua complexidade:

*“O processo do Double Diamond é um processo que apoia esse tipo de desafio, no discorrer do processo você abre, mas o processo vai te forçar a sintetizar e dar clareza as coisas menos complexas”*

Ao lidar com complexidade, o entrevistado apresenta o papel do designer como *gatekeeper*. Este termo é apresentado em Verganti (2009), onde o autor afirma que em ambientes dinâmicos, a informação não deve ficar restrita, mas se estender por toda a organização:

*“(...) vejo o papel do designer por boa parte da construção, mas é bem gatekeeper, os papéis de pessoas que são responsáveis por orientação de negócios, os desenvolvedores e os designers que fazem essa cola. É bem natural lidar com isso, quase requerido”*

Ao falar sobre processos não lineares, E3 revela que houve uma mudança de postura na organização quanto ao tema, causando conflitos culturais:

*“Minha impressão é que já fomos mais peito aberto para essa coisa orgânica e a gente acha que vai passar para algo mais linear, acho que a gente ainda tá nessa fase, é um desafio equilibrar (...) é um clash com a cultura”*

#### 4.2.3.2 Dimensão Engajando através da empatia profunda

Ao ser questionado sobre o que entender por empatia, o entrevistado demonstra desconfiança sobre a abordagem de empatia difundida pelo mercado que

foca somente no indivíduo; E3 fala sobre a importância de se entender o contexto também:

*“Muitos falam sobre se colocar no lugar do outro, tenho cuidado, pois talvez seja entender o contexto um do outro, mas enquanto designer você não está naquele lugar, você tenta entender aquele cenário, aquela história”*

É possível verificar sua preocupação com a diversidade ao se falar de empatia, dado que o design trabalha com restrições quanto a análise de informações:

*“Como design não é algo 1:1, tenho receio quando desenhamos processos de personas, tentam caracterizar para ter empatia, mas você está sintetizando um grupo, quem tem pouca experiência se perde nessa história”*

E3 traz uma crítica a abordagem realizada pelas escolas de design e sobre a tentativa de simplificar o humano a partir de visão mais analítica (dados):

*“Ir direto ao ponto e ouvir é importante, tendo a achar que se você for uma escola de design, vai fazer UX, você vai ouvir mais sobre a importância de escutar, pensar e só depois decidir, mas esse link é velho. Se jogar pro lado dos dados, uma sociedade que é baseada nisso, é perigoso demais, tentar simplificar algo que é complexo. Melhor se jogar por universo dos dados e tentar influenciar para ser mais humanizados, não carregam nada disso, é uma conta matemática, estender essa noção”*

Ainda apresenta a preocupação sobre vieses cognitivos em soluções que envolvem grande volume de dados pelo sistema:

*“Eu abordo a pesquisa de design para selecionar meu público para poder projetar. Outra coisa é toda a Big Data com milhões de pessoas chegando todo dia, você é obrigado a botar as pessoas na caixinha com vies para*

*construir um sistema, ter um melhor approach com a pessoa para conhecer ela, saber seus gostos”*

E3 fala sobre a responsabilidade do designer quanto a generalização da experiência em projetar soluções que envolvem grande volume de dados (*big data*) pelo sistema:

*“O sistema pré-julga uma porrada de coisa, trabalhar com massa de dados, fazer escolhas, julgar gênero, algo super delicado, algo mais aberto e menos definitivo, enviesou, acabou de enviesar, a pessoa não se reconhece... em uma pesquisa de design, você ia conversar pelo telefone, é homem, mas quando sentar para entender, viu que é trans... mas se entregar para navegar no G1, você classifica como homem. O design tem responsabilidade, mas não sei se tem influência. Você tem que saber lidar com o sistema, mas tem que entender muito para fazer isso.”*

O entrevistado reforça novamente a importância sobre diversidade no processo de projeção:

*“Projetamos para milhões de usuários, quantos editores temos na plataforma? Temos editores em todos os estados do país, consegue imaginar a diversidade? É muito grande, mesmo operando a mesma coisa, tem questões culturais, sociais, políticas muito diferentes, e pegamos um segmento pequeno, imagina nossos produtos?”*

#### 4.2.3.3 Dimensão Criando novos significados a partir da complexidade

Ao ser questionado sobre ser o seu papel em conciliar diversos pontos de vista e significados, E3 evidencia a tensão presente nessas situações:

*“Tem que ter essa provocação, mediar essas coisas tem a ver como sair dessas coisas, senão você fica no papel de quem ganhou ou não. Às vezes*

*precisa ir, extrapolar um pouco, simplificar, ousar ou não, tentar algo que a gente nunca tentou”*

O entrevistado traz ainda a importância da transparência entre as partes interessadas para guiar a tomada de decisões:

*“Big Data tem demais esses exemplos... comercial, você sabe que tem viés, você está sendo influenciado para tomar uma decisão que não seja melhor. É importante ter clareza, a condição que está sendo imposta, pelo menos que seja ciente”*

O entrevistado traz em sua fala a ideia de *wicked problems* (Rittel & Webber, 1973):

*“O que pior a gente tem feito é caracterizar o problema, por que você pode até colocar os objetivos, para mim, o pior é não conseguir caracterizar o problema (...) se você coloca mal o problema, você já começa errado”*

E faz a provocação sobre não ser apenas o papel do designer em trazer a luz a esses tipos de problemas:

*“A gente continua tendo problemas complexos, a gente empurra a complexidade... melhor, a gente gosta em design de falar que o papel do designer é tornar o complexo claro, porque queremos estar lá para dar à luz, a clareza. Se você pega um desenvolvedor bom, ele adora estar em uma situação complexa. É legal de ver o quanto é parecido, a forma é diferente, mas tem pessoas que se apaixonam, não vale só para o design, tecnologia tem que ter isso, se é para tirar o pedido e entregar o óbvio, é melhor cortar a folha de pagamento”*

O entrevistado faz ainda uma reflexão importante sobre a complexidade e a abertura para intuição através da formulação de hipóteses:

*“Tem um movimento que fala de hipóteses, de certa forma isso dá leveza para não ser a bala de prata, porque isso cansa, não é quase nunca. É difícil acertar de largada, navegar no complexo é entender o que eu preciso para entender o contexto, mas varia para uma porrada de coisa... tem a ver sobre como você provoca o complexo”*

E3 reforça sobre a necessidade de uma nova postura para lidar com problemas complexos:

*“Nosso site de entretenimento está estudando uma mudança de linguagem, para explorar algo de imagens, comparar-se com o Instagram, Snapshat. É quase dizer que é para jogar fora o produto, ele não vai se adaptar, a chegar na maneira de interação que esses caras têm. Pessoal é muito focado na forma, só que é quase a parte acessória, pois tem uma relação diferente, teu modelo de interação é total diferente. (...) se quer tem algoritmo, se quer se escolhe, é extremamente complexo, você não está vendo que é diferente na essência... Tem que projetar com outra cabeça, você acha que resolve pela forma, mas ter essa clareza é importante, não é mesma natureza”*

#### 4.2.3.4 Dimensão Abraçando o poder dos cinco sentidos

Sobre a estética e a perspectiva funcional, o entrevistado afirma a importância do fator surpresa no desenvolvimento de produtos:

*“Com certeza, ainda mais eu (...) tem a ver como você surpreende, como você carrega isso para o sistema”*

#### 4.2.3.5 Dimensão Dar vida às coisas de maneira divertida

Quanto a dar vida às ideias, o entrevistado diz que procura ambientes descontraídos para fomentar as ideias:



*“Minha experiência recente me auxilia a apoiar sobre isso... no time de growth eu tomo um café para me apoiar as ideias”*

E3 revela sobre o vínculo do papel do designer a apresentações visuais:

*“É óbvio que é importante, como me enxergo como designer, a materialização disso não é keynote, não sei se fiz isso esse ano inteiro, e nem por isso acho que as ideias deixaram de aparecer”*

#### 4.2.3.6 Auto avaliação de E3

O processo de auto avaliação ocorreu ao longo da entrevista, onde para cada dimensão apresentada, o entrevistado pode refletir e escolher pela afirmação que mais se assemelhava ao seu pensamento. O score foi obtido a partir da revisão da literatura, para ilustrar a aderência do entrevistado ao aspecto analisado (figura 10)

Quadro 11 - Auto avaliação de E3

| <b>Dimensão</b>                               | <b>Afirmação correspondente</b>   | <b>Auto avaliação (score)</b> |
|---|---|-------------------------------|
| Abraçando a ambiguidade e a incerteza         | Estou confiante em explorar alternativas para problemas em condições ambíguas     | <b>4</b>                      |
| Engajando através da empatia profunda         | Eu me esforço para capturar as aspirações das partes interessadas em meu processo | <b>1</b>                      |
| Abraçando o poder dos cinco sentidos          | Tenho profundo apreço pela estética da experiência humana                         | <b>4</b>                      |
| Paixão por dar vida às ideias                 | Eu venho com novas ideias para melhorar os processos                              | <b>3</b>                      |
| Criando significados a partir da complexidade | Eu acredito que as soluções ganham múltiplos pontos de vista                      | <b>3</b>                      |

Fonte: autora (2020)

Figura 10 - Estrela individual de E3



Fonte: autora (2020)

#### 4.2.4 Entrevista com profissional E4

A entrevistada E4 é graduada em Ciência da Computação e possui mestrado em Ciência da Computação. Atua na organização há mais de 7 anos e seu cargo atual é Líder em Design de Produto.

##### 4.2.4.1 Dimensão Abraçando a ambiguidade e a incerteza

Após introduzir o conceito de ambiguidade e incerteza, questionou-se E4 sobre como ela lida com esse tipo de situação em sua rotina:

*“Quando vejo incerteza isso se aplica a uma questão inicial, as pessoas vêm com um pedido de solução final, mas você faz parte do design, você ajuda a fazer o caminho de volta e identifica que o problema não está claro”*

A entrevistada revela sobre certa linearidade em alguns projetos na organização e sua predileção pelas situações onde há incerteza e ambiguidade:

*“Tem alguns projetos, por exemplo, eleições 2014, as pessoas precisam entrar e acompanhar, é um problema claro, mas é exceção, e são os menos ricos. Eu prefiro o terreno que não sabemos o que vamos fazer, prefiro ter a incerteza à certeza, porque a certeza passa por um caminho de refinar, mas quando você não sabe o problema, entendo que ajudo a desenhar o problema... mas sei que vou chegar na solução certa”*

#### 4.2.4.2 Dimensão Engajando através da empatia profunda

Ao questionar sobre o que entendia como empatia, a entrevistada revela:

*“mesmo não sendo a outra pessoa, eu tento olhar pelos olhos dela para entender o que ela está passando, posso não ser negra e gay, não está na minha vivência, mas eu consigo, posso tentar pelo menos, de alguma forma me colocar. A palavra se colocar é muito forte, pelo menos tentar ver um pouquinho da forma como ela vê. Esse exercício, não é completo, às vezes o design passa muito por isso, você não é o usuário, mas tem que tentar resgatar na pessoa que está projetando, para quando for projetar conseguir me aproximar desse olhar”*

Neste trecho da entrevista, E4 se aproxima do conceito de inovação orientada pelo design, ao expressar questões sobre visão sistêmica e tecnologia:

*“(...) das coisas que estou fazendo, é um olhar muito sistêmico, as coisas que são feitas aqui, impactam o usuário, mas não é um impacto direto, é*

*como os sistemas se conversam, para a parte de arquitetura clássica do que colocar o usuário no centro da solução”*

E demonstra uma certa aversão ao seu cargo na organização ser relacionado a experiência do usuário:

*“Achamos estranho o título de UX para nós. Prefiro dizer que sou designer.”*

#### 4.2.4.3 Dimensão Criando novos significados a partir da complexidade

Quando abordado o tema complexidade, E4 rapidamente demonstra uma certa insatisfação:

*“Por que as coisas tendem a vir de uma forma tão simplificada, granulares, que é difícil falar sobre complexidade”*

E questiona sobre outros fatores relevantes na construção de significado, além da experiência do usuário:

*“Estamos aqui para resolver problemas, e isso vem das diferentes linhas de interesse. Quando estou projetando uma solução, estou pensando nas restrições, nas etapas, na concepção... Você está pensando, mapeando, essas questões ao longo do projeto, não dá para pensar só na experiência do usuário. Se você tem uma publicidade para colocar, mas tem que colocar, como você faz para juntar esses dois?”*

Sobre sua capacidade de síntese, E4 reforça a importância de simplificar os problemas:

*“Às vezes acho que fecho demais... sem falar de solução, pensando no duplo diamante, não tem como não sintetizar, se não como você vai explorar as informações de solução. Uma vez que consigo sintetizar, quero pular para uma solução, faz parte explorar várias soluções, mas é fundamental que dado que passou por um momento de exploração, eu comece a fechar conseguir falar de maneira objetiva que estamos tentando resolver, estou tornando claro para as pessoas, tenho que conseguir descer no elevador e explicar o que estou fazendo”*

#### 4.2.4.4 Dimensão Abraçando o poder dos cinco sentidos

Ao ser questionada sobre como integra os sentidos às suas soluções, E4 não se mostra confortável e reforça seu papel como facilitadora na interpretação de problemas:

*“Particularmente não valorizo a parte estética, vem do meu perfil (...) Prefiro pensar que meu trabalho é tornar claro, não como a pessoa vai se sentir ou perceber, por isso gosto de trabalhar com plataforma”*

#### 4.2.2.5 Dimensão Dar vida às coisas de maneira divertida

Nesse momento, a entrevistada abriu um sorriso ao responder e revelou que muitas vezes suas iniciativas de promover a criatividade são vistas como sem importância:

*”Sim, mas às vezes passa de uma maneira tão rudimentar... Às vezes é um desenho no quadro, às vezes é um keynote... Pode ser mais efetivo, mais que mostrar o resultado. É o racional, às vezes é um protótipo (...) às vezes a gente desenha uma solução e o desenvolvedor fala que é uma firula, então, não consigo ver uma forma única, dado o tipo do que você quer apresentar qual a melhor abordagem*

E revela como as ferramentas contribuem para que possa tangibilizar suas ideias:

*“Não significa que vá apresentar uma tela ou protótipo, mas é difícil segurar só no discurso. Diagrama UML já fez parte, protótipo já fez parte, esquema de banco de dados, keynote... é um item obrigatório”*

#### 4.2.4.6 Auto avaliação de E4

O processo de auto avaliação ocorreu ao longo da entrevista, onde para cada dimensão apresentada, a entrevistada pode refletir e escolher pela afirmação que mais se assemelhava ao seu pensamento. O score foi obtido a partir da revisão da literatura, para ilustrar a aderência da entrevistada ao aspecto analisado (figura 11)

Quadro 12 - Auto avaliação de E4

| <b>Dimensão</b>                               | <b>Afirmações correspondentes</b>   | <b>Auto avaliação (score)</b> |
|---|---|-------------------------------|
| Abraçando a ambiguidade e a incerteza         | Estou confiante em explorar alternativas para problemas em condições ambíguas   | <b>4</b>                      |
| Engajando através da empatia profunda         | Eu me identifico com as aspirações dos outros                                   | <b>3</b>                      |
| Abraçando o poder dos cinco sentidos          | Eu acredito que não há necessidade de sacrificar a estética a serviço da função | <b>1</b>                      |
| Paixão por dar vida às ideias                 | Eu sou um pensador inovador   | <b>4</b>                      |
| Criando significados a partir da complexidade | Eu acredito que as soluções ganham de múltiplos pontos de vista                 | <b>3</b>                      |

Fonte: autora (2020)

Figura 11 - Estrela individual de E4



Fonte: autora (2020)

#### 4.2.5 Entrevista com profissional E5

A entrevistada E5 é graduada em Jornalismo e possui mestrado em Ciência da Computação. Atua na organização há mais de 2 anos e seu cargo atual é UX Designer.

##### 4.2.5.1 Dimensão Abraçando a ambiguidade e a incerteza

Ao ser questionada sobre o caráter ambíguo e incerto nos projetos que desenvolve, a entrevistada relata:

*“Acho que onde a gente trabalha lidamos muito com isso, principalmente incerteza (...) a incerteza é normal e faz parte de qualquer projeto, pra mim sempre vai fazer parte”*

Ainda em sua fala, é possível extrair a relevância da multidisciplinaridade e as sobreposições dos papéis no time:

*“Trabalhamos em times com projetos, pessoas que estão mais próximas do negócio, designer, pessoas do time que vão estar em diferentes níveis, partes que vão ser minha responsabilidade outras não, é importante do escopo de trabalho um do outro estar bem delimitado”*

A entrevistada reconhece o espaço de autonomia para trabalhar em processos não lineares:

*“Eu tenho autonomia para fazer do meu jeito, enxergo como talvez um privilégio, local onde estou é possível... para outros designers não funciona da mesma forma”*

#### 4.2.5.2 Dimensão Engajando através da empatia profunda

Sobre o conceito de empatia, E5 entende como uma capacidade e se aproxima da visão de empatia promovida pelo design centrado no usuário:

*“Acho que entendo como uma capacidade, não sei, de se colocar no lugar de outra pessoa, de se enxergar outros papéis, outras necessidades, a capacidade de simpatizar com os problemas, situações dos outros, sentir as dores dos outros, acho que seria algo nessa linha”*



A entrevista então reflete sobre o papel do designer na área de Big Data & Inteligência, e a importância em equilibrar exploração e exploração (Martin, 2017):

*“Conversando com as pessoas mais próximas de mim, o que um designer em Big Data tem que fazer? Temos que combinar o qualitativo e quantitativo, como posso dizer, difícil explicar, sem abrir uma frase e não parar de falar. Eu acho que os dois lados têm que ser considerados, conversando com os usuários, entendendo os dados que nem sempre vão nos dizer tudo, mas de alguma forma os dados são importantes para ter os fatos”*

Ainda reflete sobre como o designer nessa área precisa endereçar as questões humanas em um ambiente extremamente tecnológico:

*“Precisamos fechar uma linguagem, como designer isso é muito importante, somos as pessoas responsáveis por estar atentos a essas questões humanas”*

#### 4.2.5.3 Dimensão Criando novos significados a partir da complexidade

Dando continuidade à entrevista, perguntamos a E5 se estava confortável em gerenciar situações na organização onde é necessário conciliar vários significados e muitos interesses. Ela revela que defende sua postura quanto a experiência do usuário:

*“Estamos falando sobre aprendizado de máquina, algoritmos de recomendação e sei lá... acho que tu pegas um desenvolvedor do time e ele pega o que ele acha que faz sentido como metadado para usar em um algoritmo... pode ser que não faça sentido para o usuário ou negócio, tem atrito”*

Ao refletir sobre sua capacidade de análise e síntese, a entrevistada revela um caminho não linear e de muito aprendizado:

*“Geralmente a gente não se contenta, a gente quer fazer uma engenharia reversa, até para conseguir cortar e entender o que faz parte do escopo de determinado problema, temos uma tendência em querer explorar em grande profundidade, e aí temos dificuldade em voltar, em parar de se aprofundar em um determinado problema e de alguma forma, relacionando a processo de design, a parte de exploração e entendimento do problema é maior que em muitos casos, fazemos design review e dá para ver que é diferente o tempo que cada um passa em determinada etapa, e essa etapa inicial é a que mais demora em problemas complexos, a síntese é parar de se aprofundar, e voltar”*

#### 4.2.5.4 Dimensão Abraçando o poder dos cinco sentidos

Sobre explorar aspectos sensoriais em suas soluções, E5 demonstra não ter domínio sobre este aspecto, mas um certo apreço aos detalhes de implementação:

*“eu acho que o visual e a estética são importantes, mas é só o meio para apresentar as soluções (...) mesmo não sendo meu forte, eu sou bem detalhista, sou preocupada em estar com as coisas alinhadas, para chamar atenção de qualquer coisa, podemos falar de vários aspectos, interface de um produto, ou como tu explica tuas ideias, nos dois sentidos são importantes”*

Ainda em sua fala, traz a importância do recurso visual aliado a fala, como forma de engajar as partes interessadas:

*“vários aspectos, desde os workshops que eu dou, preciso passar uma informação e o recurso visual é muito importante nesses casos. Em geral, o workshop que eu elaboro é para passar informação (...) o visual acaba sendo importante para mim, não só quero passar uma informação bem, mas garantir que todas as pessoas vão estar interessadas, quero prender a atenção”*

#### 4.2.5.5 Dimensão Dar vida às coisas de maneira divertida

A respeito de manifestar suas ideias de forma criativa, E5 eleva a questão relacionando criatividade a potencial de inovação:

*“Acho que de maneira geral sim, mas é aquilo, acho que o criativo pode ser em um nível mais disruptivo (...) para mim criativo é disruptivo, é inovador, algo que tu consigas ver mais visualmente”*

Como forma de enquadrar problemas complexos, a entrevistada utiliza recursos visuais para tangibilizar seus insights:

*“Meu trabalho no dia a dia, eu mapeio muitos sistemas, coisas complexas e tenho que buscar uma forma visual, então sempre busco uma forma, um recurso visual para tentar explicar essas ideias complexas”*

#### 4.2.5.6 Auto avaliação de E5

O processo de auto avaliação ocorreu ao longo da entrevista, onde para cada dimensão apresentada, a entrevistada pode refletir e escolher pela afirmação que mais se assemelhava ao seu pensamento. O score foi obtido a partir da revisão da literatura, para ilustrar a aderência da entrevistada ao aspecto analisado (figura 12)

Quadro 13 - Auto avaliação de E5

| <b>Dimensão</b> | <b>Afirmações correspondentes</b> | <b>Auto<br/>avaliação<br/>(score)</b> |
|-----------------|-----------------------------------|---------------------------------------|
|-----------------|-----------------------------------|---------------------------------------|

|   |  |          |
|---|--|----------|
| Abraçando a ambiguidade e a incerteza         | Sou tolerante com situações ambíguas, gosto de lidar com problemas abertos | <b>3</b> |
| Engajando através da empatia profunda         | Eu me coloco no lugar de outra pessoa                                      | <b>4</b> |
| Abraçando o poder dos cinco sentidos          | Eu acredito que a estética no design importa                               | <b>2</b> |
| Paixão por dar vida às ideias                 | Eu venho com novas ideias para melhorar os processos                       | <b>3</b> |
| Criando significados a partir da complexidade | Eu acredito que as soluções ganham de múltiplos pontos de vista            | <b>3</b> |

Fonte: autora (2020)

Figura 12 - Estrela individual de E5



Fonte: autora (2020)

#### 4.2.6 Entrevista com profissional E6

A entrevistada E6 é graduada em Publicidade e possui Pós-Graduação em UX para Plataformas Digitais. Atua na organização há mais de 2 anos e seu cargo atual é UX Designer.

#### 4.2.6.1 Dimensão Abraçando a ambiguidade e a incerteza

Ao introduzir o conceito de ambiguidade e incerteza e questionar sobre sua habilidade em lidar com isso em sua rotina, a entrevistada demonstra alegria e confiança relativo à possibilidade de exploração, mas demonstra descontentamento com restrições operacionais ao longo do processo, uma certa inflexibilidade referente à incerteza:

*“Depende, tem uma parte que quando estamos tratando de problema, em hipótese e exploração, é divertido pois eu gosto de aprender, me sinto confortável, nunca chegamos a um grande final disso, criamos mais certezas, mas não é absoluta a descoberta. Entretanto, incertezas operacionais, como priorização que prejudica andamento do Discovery, me incomoda”*

No entanto, considera importante essa característica (flexibilidade) para fomentar a inovação:

*“Uma pessoa que trabalha com design, engenharia tem que ser aberta, tem que ir além, que é a forma descobrimos oportunidade”*

Sobre o processo de projeto não linear, entende que não existe autonomia para o designer explorar novos caminhos, a menos que o responsável pelo produto esteja de acordo:

*“A gente, depende do time, nunca trabalhei em outro time, mas são diferentes os approaches, com o meu PO, eu posso ter um pensamento não linear”*

E6 traz exemplos sobre a falta de abertura para experimentação junto aos *stakeholders*:

*“Tenho um processo, tenho uma hipótese. Se a gente externaria para um stakeholder, é extremamente fechado, por exemplo., sobre as eleições, a gente já entregou, apuração é aquilo, precisa ser entregue, mas queria trabalhar na jornada. Mas a gente tem que necessariamente executar, a TV muitas vezes pula para certezas muito rápido, não costuma ter o pensamento não linear”*

#### 4.2.6.2 Dimensão Engajando através da empatia profunda

Para E6, empatia é um lugar de não julgamento, aderente ao conceito do aspecto de empatia proposto por Michlewski (2015):

*“Empatia, existe um preconceito enorme, tu nunca vais conseguir, eu acho que empatia é um lugar de não julgamento, é tentar se colocar no lugar da pessoa e entender o que cerca ela e por que ela toma certas decisões”*

Complementa dizendo que empatia é uma reflexão sobre abandonar o controle da situação e sobre não ter certeza de tudo:

*“Olha, eu sempre brinco que design é um exercício de humildade. Muitas vezes fazemos testes de hipóteses e tu lança e não dá boa e isso é normal. Então, no meu dia a dia, quando eu ver que algo não funcionou, é não me achar dona da verdade, é fazer exercício de humildade. Por que não funciona?”*

Traz, ainda, a percepção sobre empatia quanto a contexto, ou seja, não olhar somente para o indivíduo, e reforça sua intuição no processo:

*“Sou muito boa em interpretar os sentimentos em determinados contextos, consigo me por na pele e me basear com pessoas semelhantes, ou como eu própria me sentiria, sempre estou olhando por uma ótica minha, mas normalmente funciona”*

#### 4.2.6.3 Dimensão Criando novos significados a partir da complexidade

Sobre conciliar significados e múltiplos interesses, traz um desconforto em uma situação instaurada na sua rotina a partir dos conflitos existentes:

*“Assim, extremamente contraditório não existe, sabe o que mais acontece? O conflito entre o que editores querem, o que negócio quer (publicidade) e o que produto quer (vídeo)”*

Nesse sentido, entende sua contribuição em facilitar o alinhamento das partes interessadas:

*“Tem alguém do comercial falando, alguém de produto falando, e organizar aquilo, entender o problema, ajudar o comercial, produto, editorial... sempre que colocamos todos na mesma sala, saíram soluções melhores, olhamos para um futuro próximo, mas quando mostramos oportunidades, eles abrem a mão e são mais flexíveis, e surgem os insights. Mais que feature, eu não gosto de desenhar, mas quando trago valor, é quando tu consegues o alinhamento das estrelas”*

#### 4.2.6.4 Dimensão Abraçando o poder dos cinco sentidos

Ao ser questionada sobre considerar aspectos sensoriais em suas soluções, E6 demonstra interesse em se aprofundar neste aspecto:

*“Sim, eu melhorei nesse sentido, mas eu ia mais por coisas que eram efetivas do que bonitas”*

E reforça o conflito entre ser esteticamente agradável e ser funcional:

*“É difícil de medir, mas é importante ser bonito e ser útil, trazer valor, por exemplo, vai fazer uma funcionalidade, é linda, mas tem vários passos que vai mexer, não vai fazer aquilo. Iam para o bonito, mas não tinha valor, o valor daquilo versus a beleza, por mais que tente fazer bonito, tem que funcionar”*

#### 4.2.6.5 Dimensão Dar vida às coisas de maneira divertida

E6 reconhece o protótipo como instrumento que auxilia na manifestação das ideias:

*“(...) a empresa está me ensinando a fazer direito, um processo para fazer protótipo, pois as pessoas se encantam com o protótipo, mas querem executar feature, preciso melhorar na articulação”*

Porém, reconhece que ainda utiliza ferramentas que pouco exploram a criatividade:

*“Eu uso planilha, keynote e google doc. Eu escrevo muito e ajuda a organizar as ideias e vou indo, do que efetivamente desenhar algo”*



#### 4.2.6.6 Auto avaliação de E6

O processo de auto avaliação ocorreu ao longo da entrevista, onde para cada dimensão apresentada, a entrevistada pode refletir e escolher pela afirmação que mais se assemelhava ao seu pensamento. O score foi obtido a partir da revisão da literatura, para ilustrar a aderência da entrevistada ao aspecto analisado (figura 13).

Quadro 14 - Auto avaliação de E6

| <b>Dimensão</b>                               | <b>Afirmações correspondentes</b>  | <b>Auto avaliação (score)</b> |
|---|--|-------------------------------|
| Abraçando a ambiguidade e a incerteza         | Eu sou atraído por situações ambíguas que podem ser interpretadas de mais de uma maneira     | <b>5</b>                      |
| Engajando através da empatia profunda         | Eu observo os pontos de vista únicos das pessoas, sou um reflexo das necessidades dos outros | <b>2</b>                      |
| Abraçando o poder dos cinco sentidos          | Tento equilibrar beleza formal e usabilidade igualmente quando desenho                       | <b>3</b>                      |
| Paixão por dar vida às ideias                 | Eu sou um pensador inovador  | <b>4</b>                      |
| Criando significados a partir da complexidade | Eu procuro tantas perspectivas quanto possível para encontrar a solução certa                | <b>4</b>                      |

Fonte: autora (2020)

Figura 13 - Estrela individual de E6



Fonte: autora (2020)

#### 4.2.7 Entrevista com profissional E7

O entrevistado E7 é graduado em Design Gráfico. Atua na organização há mais de 1 ano e seu cargo atual é UX Designer.

##### 4.2.7.1 Dimensão Abraçando a ambiguidade e a incerteza

Sobre o aspecto ambiguidade e incerteza, o entrevistado confirmou que as situações se apresentam de forma dinâmica e existe certa autonomia para explorar outros caminhos:

*“Cada etapa é muito dinâmica, existem várias maneiras de fazer, precisamos entender contexto, prazo, escopo, budget. Em geral, trabalhamos em uma empresa que temos muita autonomia, os próprios times podem definir como trabalhar, o projeto de notificações de admin,*

*estamos tentando remodelar, todas as etapas foram propostas nossas, minha e da Julia, não tem nada definido. Para o designer é importante”*

#### 4.2.7.2 Dimensão Engajando através da empatia profunda

E7 demonstra o interesse em aproximar o usuário, em um espaço de abertura para experimentação e aprendizado:

*“Entendo como envolver o usuário, ou cliente, quem seja, consumidor, depende do produto, envolver no projeto, escutar ele, testar solução com ele, ter algum tipo de contato, feedback com quem vai usar o produto, estamos tentando resolver um problema de negócio, mas tem que estar casado com a necessidade das pessoas, para isso, preciso ouvir elas, vou acabar não atingindo a meta se não for assim”*

#### 4.2.7.3 Dimensão Criando novos significados a partir da complexidade

A respeito de conciliar significados e múltiplos interesses, E7 relata que muitas vezes é necessário abandonar suas ideias para atingir o consenso no grupo:

*“Normal, faz parte da vida do designer, lidar com as dificuldades, tentar encontrar o caminho do meio. Temos que abrir mão do mundo perfeito, dentro do contexto fazer o melhor possível e tentar criar um consenso entre a equipe, coloquei minha visão mas tive que agir como equipe.”*

O entrevistado afirma que trabalhar em equipes multidisciplinares auxilia em perspectivas diversas sobre a complexidade:

*“Pessoas + usuários + negócio, UX tá no meio, não pode desconsiderar os três fatores, por isso trabalhamos em times multidisciplinares, temos que trabalhar em parceria”*

E relata a atuação do designer como facilitador e promotor da colaboração para lidar com problemas complexos:

*“tento trazer algum tipo de método que ajude, e acho que a cocriação ajuda bastante. É o papel do designer juntar as pessoas, ser facilitador, não vou dizer o que fazer, mas vou construir junto, colocar a galera na sala e fazer. No design sprint tem dinâmicas assim, métodos para cocriar, inception, é uma maneira legal de atacar problemas complexos”*

#### 4.2.7.4 Dimensão Abraçando o poder dos cinco sentidos

Sobre utilizar o aspecto sensorial, o entrevistado se demonstra confortável em ir além do visual:

*“Sim, com certeza, visual e estético... aparenta ser só visual, mas vale para outras coisas... você deve considerar sobre temperatura, barulho, o local pode não ser ideal, o dispositivo pode estar em ambientes oscilantes...”*

E relaciona a estética à experiência:

*“Se for esteticamente melhor vai ser mais agradável de usar o produto, o nível de facilidade em usar o produto”*

#### 4.2.7.5 Dimensão Dar vida às coisas de maneira divertida

Para trazer a criatividade à tona, E7 se utiliza de dinâmicas:

*“Sim, talvez não tanto quanto outros designers, mas sim, vai depender do que estou trabalhando, normalmente fazemos uma apresentação, um recurso bom, assim como icebreaker, tem todo o pensar, storytelling”*

#### 4.2.7.6 Auto avaliação de E7

O processo de auto avaliação ocorreu ao longo da entrevista, onde para cada dimensão apresentada, o entrevistado pode refletir e escolher pela afirmação que mais se assemelhava ao seu pensamento. O score foi obtido a partir da revisão da literatura, para ilustrar a aderência do entrevistado ao aspecto analisado (figura 14).

Quadro 15 - Auto avaliação de E7

| <b>Dimensão</b>                               | <b>Afirmações correspondentes</b>   | <b>Auto avaliação (score)</b> |
|---|---|-------------------------------|
| Abraçando a ambiguidade e a incerteza         | Sou tolerante com situações ambíguas que podem ser interpretadas de mais de uma maneira | <b>3</b>                      |
| Engajando através da empatia profunda         | Eu me coloco no lugar da outra pessoa   | <b>4</b>                      |
| Abraçando o poder dos cinco sentidos          | Tenho um profundo apreço pela estética da experiência humana                            | <b>4</b>                      |
| Paixão por dar vida às ideias                 | Eu venho com novas ideias para melhorar os processos                                    | <b>3</b>                      |
| Criando significados a partir da complexidade | Eu procuro tantas perspectivas quanto possível para encontrar a solução certa           | <b>4</b>                      |

Fonte: autora (2020)

Figura 14 - Estrela individual de E7



Fonte: autora (2020)

#### 4.2.8 Considerações gerais sobre atitudes de design em líderes de design

Esta seção visa sintetizar algumas evidências obtidas a partir da análise do conteúdo das entrevistas sobre os aspectos de *Design Attitude* propostos por Michlewski (2008, 2015). São elas:

- a) *Abraçando a ambiguidade e a incerteza*: em geral os entrevistados demonstraram abertura para lidar com a ambiguidade e a incerteza, e pode-se observar que os aspectos relacionais, de influência e de comunicação são percebidos como estratégias para mitigar a incerteza no início dos projetos.
- b) *Criando novos significados a partir da complexidade*: todos os entrevistados reconhecem que conciliar vários significados e lidar com a complexidade é algo inerente nos projetos da organização. No entanto, as falas demonstram que existe uma recorrência na execução de projetos lineares, que muitas vezes desestimulam ou inibem a provocação do designer para a inovação. A fala do entrevistado E7 sobre trabalhar em equipes multidisciplinares

auxilia em perspectivas diversas sobre a complexidade revela o potencial do designer em impulsionar a inovação orientada pelo design realizando a conexão entre diversas disciplinas.

- c) Dar vida às coisas de maneira divertida: de modo geral, foi evidenciado a manifestação da criatividade e a capacidade de comunicar ideias por meio de recursos visuais, principalmente *keynote*. A utilização de protótipos aparece como sendo um recurso pouco explorado nos processos desenvolvidos pelos profissionais de design.
- d) Abraçando o poder dos cinco sentidos: é quase unânime dentre os entrevistados que o valor de explorar outros sentidos, além da visão e da audição, é irrelevante para criar soluções efetivas. Alguns entrevistados demonstraram interesse em ampliar seu conhecimento e habilidade neste aspecto.
- e) Engajando através da empatia profunda: a maioria dos entrevistados demonstrou abertura pessoal e profissional para abandonar seus modelos mentais e usar da empatia verdadeira em seus processos de projeção. O entrevistado E3 trouxe insights importantes sobre entendimento do contexto durante o exercício de empatia e também sobre a tentativa de simplificar o humano a partir de uma visão mais analítica. Foi evidenciado em algumas falas (entrevistados E1, E3 e E5) a preocupação em equilibrar exploração e exploração (MARTIN, 2017), ou seja, ponderar a intuição e a análise sobre dados na concepção dos projetos. Outro elemento relevante observado a partir das falas dos entrevistados E3 e E4 é quanto a responsabilidade do designer em impedir a generalização da experiência ao projetar soluções onde se utiliza de grande volume de dados (*big data*).

#### 4.3 ANÁLISE DAS ENTREVISTAS SOB A PERSPECTIVA DAS ATITUDES DE DESIGN POR JAMAR-PALOTE ET. AL. (2018)

Um dos objetivos deste estudo era compreender em profundidade, a partir da literatura atual disponível, as produções acadêmicas relacionadas a atitude de design. Uma descoberta significativa está na evolução dos construtos do *Design Attitude*, por Michlewski (2015), no qual se selecionou a pesquisa de Jalote-Parmar et.al (2018) para compor esta pesquisa.

A análise individual de cada um dos aspectos das atitudes de design sob a perspectiva de Michlewski (2015) para os dados coletados evidencia a presença de outras perspectivas sobre as atitudes de design que podem ser correlacionadas a literatura de Jalote-Parmar et.al (2018). O quadro 16 aponta para um conjunto dinâmico de engajamento e níveis de impacto da atitude de design a partir dos componentes: conscientizar/perceber o contexto e responder; desafiar suposições/reformular oportunidades; empatia; pensamento sistêmico; agilidade/quebrando silos; codesign e visualização/prototipação.

Todas as categorias aqui apresentadas foram validadas ao longo da análise dos dados obtidos nas entrevistas e puderam evidenciar como o designer cria significados, comunica e negocia por meio de interações sociais que, por sua vez, levam à tomada de decisões e mudanças que impactam a cultura organizacional e ampliam a oportunidade de participação dos designers em atividades estratégicas que impulsionam a inovação orientada pelo design.

Quadro 16 - Síntese das atitudes de design proposto por (JALOTE-PARMAR; BADJOKO; DESHMUKH, 2018)

| Componentes da Atitude de Design                       | Unid. de Análise | Citações  |
|--|------------------|---|
| <b>Conscientizar / perceber o contexto e responder</b> | Perfil Head (E3) | <i>“esses ambientes, geralmente são carregados de política, então tento fazer com muito cuidado, entender muito bem esse contexto, antes de estar nessa situação”</i> |



|   |                          |   |
|---|--------------------------|---|
|   | Perfil Head (E3)         | <i>“É difícil acertar de largada, navegar no complexo é entender o que eu preciso para entender o contexto, mas varia para uma porrada de coisa”</i>  |
|   | Perfil Especialista (E7) | <i>Cada etapa é muito dinâmica, existem várias maneiras de fazer, precisamos entender contexto, prazo, escopo, budget</i>   |
| <b>Desafiar suposições/reformular oportunidades</b> | Perfil Especialista (E6) | <i>“tem uma parte que quando estamos tratando de problema, em hipótese e exploração, é divertido pois eu gosto de aprender, me sinto confortável, nunca chegamos a um grande final disso, criamos mais certezas, mas não é absoluta a descoberta”</i>                             |
|   | Perfil Head (E3)         | <i>“tem um monte de frameworks, de problem framing. Na verdade, a busca das informações, mapear bem os stakeholders, buscar é mais efetivo que qualquer metodologia, cada um vai ter um jeito de encarar o problema”</i>  |
| <b>Empatia</b>                                      | Perfil Especialista (E5) | <i>“Acho que entendo como uma capacidade, não sei, de se colocar no lugar de outra pessoa, de se enxergar outros papéis, outras necessidades, a capacidade de simpatizar com os problemas, situações dos outros, sentir as dores dos outros, acho que seria algo nessa linha”</i> |

|                             |                                    |   |
|-----------------------------|------------------------------------|---|
|                             | Perfil Especialista (E6)           | <i>“Eu procuro ver comportamento, tento ir além, não olho cegamente para o usuário”</i>   |
| <b>Pensamento sistêmico</b> | Perfil Especialista (E4)           | <i>“Não concordo muito com sistêmico, pois não sei se temos. Depende muito de qual é a senioridade do designer”</i>   |
|                             | Perfil Head (E2)                   | <i>“Tentar identificar os atores que eu preciso interagir (...) preciso entender quem projeta, o que o negócio precisa”</i>   |
|                             | Perfil Head (E1)                   | <i>“Faz parte do projeto você pensar no começo de um projeto de design sobre grandes possibilidades de fazer todo o sistema. Você vai pensando em coisas que você vai fazer, que o produto vai percorrer. A hora que você pensa em um backlog já é uma materialização do que você quer fazer ou resolver, você está tendo essa visão mais sistêmica.”</i> |
|                             | Perfil Especialista (E5)           | <i>“O blueprint que comecei a fazer em recomendação no início... nos ajudou a ter uma visão sistêmica”</i>  |
|                             | Perfil Especialista (E4)           | <i>“Das coisas que estou fazendo, é um olhar muito sistêmico”</i>   |
|                             | Perfil Especialista (E6)           | <i>“pensamento sistêmico é algo que eu valorizo”</i>  |
|                             | <b>Agilidade / quebrando silos</b> | Perfil Especialista (E5)  |

|                                    |                                 |   |
|------------------------------------|---------------------------------|---|
|                                    |                                 | <i>mais próximas do negócio, designer, pessoas do time que vão estar em diferentes níveis”</i>  |
|                                    | <i>Perfil Especialista (E7)</i> | <i>“Pessoas, usuários, negócio, UX está no meio, não pode desconsiderar os três fatores, por isso trabalhamos em times multidisciplinares”</i>                            |
|                                    | <i>Perfil Head (E3)</i>         | <i>“(…) estou tentando levar para outro nível, levar colaborativamente para que faça sentido para a empresa”</i>  |
|                                    | <i>Perfil Head (E1)</i>         | <i>“Cooperação com Desenvolvedor, usuário, área de negócio, financeiro, infraestrutura, aspectos legais, faz parte do projeto de design respeitar todas essas coisas”</i> |
| <b>Codesign</b>                    | <i>Perfil Head (E1)</i>         | <i>“o que tento fazer é abrir o diálogo com os desenvolvedores, tentando envolver em tudo e na criação das coisas”</i>  |
|                                    | <i>Perfil Especialista (E7)</i> | <i>“Eu gosto de resolver problemas assim, tento trazer algum tipo de método que ajude, e acho que a cocriação ajuda bastante”</i>   |
|                                    | <i>Perfil Especialista (E7)</i> | <i>“É papel do designer juntar as pessoas (...) não vou dizer o que fazer, mas vou construir junto, colocar a galera na sala e fazer”</i>                                 |
| <b>Visualização / prototipação</b> | <i>Perfil Especialista (E6)</i> | <i>“O protótipo é mais lento, mas eu estou super empolgada, mas</i>   |

|  |                          |   |
|--|--------------------------|---|
|  |                          | <i>preciso aprender a “tangibilizar mais”</i>   |
|  | Perfil Head (E3)         | <i>“Quando a gente tende a tangibilizar, tornamos menos incertas, talvez não menos ambíguas”</i>  |
|  | Perfil Especialista (E4) | <i>“Eu mapeio muitos sistemas, coisas complexas e tenho que buscar uma forma visual, então sempre busco uma forma, um recurso visual para tentar explicar essas ideias complexas”</i> |

Fonte: autora (2020)

#### 4.4 BARREIRAS DO DESIGN

Organizações melhores estruturadas tendem a desempenhar processos colaborativos de troca de informações mais eficientes, pois facilitam a comunicação entre os atores de projeto. No processo de design, existem barreiras e capacitadores na comunicação entre os atores, no qual estão relacionados a três diferentes níveis: o dos próprios atores e como eles desempenham uma tarefa; o de projeto, que está relacionado ao planejamento, monitoramento e gestão; e o nível da organização, associado a sua cultura e a maneira como desenvolve seus produtos e aplica seus recursos (KLEINSMANN & VALKENBURG, 2007).

Como a principal intenção desta pesquisa é identificar como atitudes de design impulsionam a inovação em nível estratégico em organizações *mediatech*, as entrevistas, observações em campo e análise dos dados sobre quais atitudes de design se manifestam na organização em geral, permitiram identificar onde as abordagens de atitude de design e inovação orientada pelo design se encontram na organização e as barreiras na integração do designer em um nível estratégico para promover iniciativas de inovação de significados. O quadro 17 oferece indicativos de que existe uma falta de clareza sobre o papel do designer como uma disciplina na

organização ou compreensão sobre o valor que os designers conferem aos processos de inovação.

A partir da análise de conteúdo das entrevistas foi possível detectar alguns padrões de comportamento e insights que foram associados por afinidades e, após sua interpretação de significação, permitiram criar categorias descritas a seguir.

- a) *Conceito estrangeiro*: esta categoria representa a falta de entendimento sobre a disciplina de design, suas atividades e sua linguagem própria, o que impossibilita a apreciação e contribuição para processos colaborativos e sua introdução no nível estratégico;
- b) *Processo em conflito com a urgência do contexto*: designers costumam se utilizar de diversos métodos e técnicas em seus processos de projeção, o que pode ser interpretado pela organização como práticas não tão relevantes na construção da solução, pela sua percepção de que, com isso, as entregas se tornarão mais lentas ou os resultados não serão expressivos economicamente para o negócio;
- c) *Estrutura e posicionamento dos designers*: esta categoria evidencia um problema inerente da organização em estudo sobre como os profissionais de design são posicionados na estrutura organizacional (organizada de forma matricial). Isto implica na segregação dos designers e traz consequências negativas para o desenvolvimento profissional do designer, enfraquece a cultura de design e impede a conexão cultural do designer a outras pessoas na organização.

Quadro 17 - Barreiras para integração

| <b>Barreiras / Inibidores</b> | <b>Dimensão</b>                       | <b>Unidade de Análise</b> | <b>Citações</b>  |
|-------------------------------|---------------------------------------|---------------------------|--|
| <b>Conceito estrangeiro</b>   | Abraçando a ambiguidade e a incerteza | Perfil Head (E3)          | <i>“A galera tem feito design critique, está pautado na ideia que você pode ir para uma sala, em um ambiente confortável, e ser criticado. Não escala na organização</i> |

|  |   |                          |  |
|--|---|--------------------------|--|
|  |   |                          | <i>se a mesma não tiver esses princípios”</i>  |
|  | Paixão por dar vida às ideias                 | Perfil Especialista (E4) | <i>“Às vezes é um protótipo e o desenvolvedor fala que é uma firula”</i>   |
|  | Abraçando a ambiguidade e a incerteza         | Perfil Especialista (E6) | <i>“Às vezes me pergunto, a empresa valoriza esse profissional (designer)? Ou só executa sem olhar o propósito?”</i>                       |
| <b>Processo em conflito com a urgência do contexto</b> | Abraçando a ambiguidade e a incerteza         | Perfil Head (E2)         | <i>“conseguimos demonstrar que tem capacidade de entrega, ainda que não com o nível de excelência que costumamos exigir de nós mesmos”</i> |
|  | Engajando através da empatia profunda         | Perfil Head (E1)         | <i>“Quando você pensa do lado do usuário, você pensa na forma de comportamento da pessoa, não importa o que o desenvolvedor pensou”</i>    |
|  | Abraçando a ambiguidade e a incerteza         | Perfil Head (E2)         | <i>“No passado conseguimos divergir um pouco mais (...) precisa juntar informação, tem que ter tempo”</i>                                  |
|  | Paixão por dar vida às ideias                 | Perfil Especialista (E6) | <i>“(…) um processo para fazer protótipo leva tempo, as pessoas se encantam com o protótipo, mas querem executar feature”</i>              |
|  | Criando significados a partir da complexidade | Perfil Head (E2)         | <i>“Tem também a expectativa dos designers que não conseguem avançar (...) como fazer</i>  |

|                                     |   |                          |  |
|-------------------------------------|---|--------------------------|--|
|                                     |   |                          | <i>que as coisas aconteçam de forma menos dramática, sem ruptura, avançando na interface e no posicionamento?"</i>                                 |
|                                     | Abraçando a ambiguidade e a incerteza         | Perfil Especialista (E4) | <i>"incertezas operacionais, como priorização que prejudica andamento do discovery, me incomoda"</i>   |
| <b>Posicionamento dos designers</b> | Criando significados a partir da complexidade | Perfil Head (E2)         | <i>"você tem a complexidade e dificuldade de fazer uma mudança na plataforma"</i>  |
|                                     | Abraçando a ambiguidade e a incerteza         | Perfil Head (E3)         | <i>"A empresa está puxando para a regra do processo linear, espero que a gente faça assim (processo não linear), mas é um clash com a cultura"</i> |
|                                     | Abraçando a ambiguidade e a incerteza         | Perfil Head (E2)         | <i>"Talvez a gente precise nesse momento ser mais processual por questão da fusão e da cultura"</i>  |
|                                     | Abraçando a ambiguidade e a incerteza         | Perfil Especialista (E7) | <i>"com as pessoas que trabalhei sinto que tem uma cultura aberta para ouvir sugestões"</i>  |

Fonte: autora (2020)

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho de pesquisa teve como objetivo identificar atitudes de design que impulsionem a inovação em nível estratégico em organizações *mediatech*. A aspiração principal deste trabalho era revelar o valor único que designers profissionais oferecem às organizações como vantagem competitiva por acessar e influenciar as experiências de cada sujeito que possui a oportunidade de participar do processo projetual. Para tanto, foi necessário compreender abordagens que tratam sobre as atitudes de design; identificar a presença de atitudes de design em líderes de design de uma organização *mediatech*; e, por fim, relacionar as atitudes de design à inovação.

Para compreender abordagens existentes que tratam sobre as atitudes de design foi realizada uma pesquisa bibliográfica sobre o estado da arte do tema. A partir disso, foi possível evidenciar abordagens relevantes propostas pelos autores: Boland & Collopy (2004); Michlewski (2008, 2015); Buchanan (2009) e Jalote-Parmar et.al (2018). A partir da revisão bibliográfica destes autores foi possível compreender que a atitude de design está relacionada a um conjunto de habilidades, capacidades e aptidões distintas que os designers aplicam durante o processo de design. O conceito de design atitude tornou-se o núcleo desta pesquisa e permitiu aprofundar a caracterização do designer não como um criador singular ou solucionador de problemas, mas como agente capaz de conectar estratégias e construir uma rede saudável de colaboração para a construção de futuros alternativos. Outro insight proveniente da revisão da literatura foi de que existe uma conexão muito forte entre as atitudes de design e a abordagem de design centrado no usuário, onde o *design thinking* é bastante presente como um “kit de ferramentas” para inovação social, que limita a visão holística do design.

A partir da compreensão das abordagens de *Design Attitude*, buscou-se identificar a presença de atitudes de design em líderes de design de uma organização *mediatech*. Para tanto, foi adotado o método de estudo de caso no qual as atitudes líderes de design da área de Experiência & Inovação do núcleo digital da organização, caracterizada como *mediatech*, foram analisados. A escolha pelo estudo de caso implica em os resultados desta pesquisa não serem conclusivos nem tão pouco generalizáveis, mas oferece elementos importantes para análises e se demonstra uma possível fonte para trabalhos futuros. O percurso metodológico envolveu a coleta de



dados a partir de diferentes fontes de evidências para compreensão das competências de liderança que exercitam o pensamento estratégico e impulsionam a inovação orientada pelo design. Para verificá-la, realizou-se uma revisão sobre os materiais coletados ao longo do percurso desta pesquisa e entrevistas em profundidade com líderes de design. Estes dados foram analisados a partir dos princípios de análise de conteúdo de Gil (1999). Esta etapa foi fundamental para explorar o papel do design na cultura organizacional e compreender melhor os caminhos que os designers se utilizam a partir de suas atitudes para traduzir ideias em soluções inovadoras. No estudo de caso do núcleo digital da organização, caracterizada como *mediatech*, se evidenciou as atitudes de design propostos por Michlewski (2008, 2015) e Jalote-Parmar et. al (2018). Foi também constatado que não existe um distanciamento entre as atitudes de design presentes em gerentes e especialistas de design, porém, dado que ambos perfis operam em níveis diferentes da estrutura organizacional, foi possível identificar que os gestores possuem uma capacidade em maior destaque para perceber o contexto e desafiar o *status quo*. Com isto, entende-se que o papel do líder em design não é apenas um fator de controle, mas também a cola que mantém a equipe de design próxima ao nível estratégico da organização.

Adicionalmente, as escalas utilizadas neste estudo para auto avaliação dos profissionais, demonstraram que não foi possível encontrar nenhum líder com a capacidade potencial máxima em todos os aspectos do modelo *Design Attitude* proposto por Michlewski (2008, 2015). Desta forma, identifica-se uma oportunidade para revisar o modelo de *Design Attitude* para tornar o modelo menos generalista, dado que não está claro quais atitudes são necessárias quanto ao posicionamento do designer no nível estratégico. As atitudes que demonstraram maior aderência aos profissionais entrevistados foram “*Abraçando a ambiguidade e a incerteza*”, seguido de “*Criando novos significados a partir da complexidade*” e “*Paixão por dar vida às ideias*”, com graus igual ou superior a 4 em setenta por cento dos entrevistados. No entanto, durante a análise das entrevistas identificou-se uma quantidade significativa de conceitos relacionados a controle e previsibilidade, expressos através de palavras como “risco”, “escopo”, “prazo”, “*top-down*” entre outras, indicando uma possível disfunção sobre o papel do design na organização em estudo quando mais próximo à estratégia. Em geral, pode-se concluir que o instrumento de auto avaliação representa uma ferramenta potencial para os profissionais usarem e validarem em novos contextos à medida que desenvolvem diretrizes para avaliação de competências de

design. Cabe salientar que é necessário validar rigorosamente este instrumento que operacionaliza a atitude de design antes da utilização generalizada em trabalhos futuros.

Outro achado aqui foi de que o designer possui um papel fundamental para conectar tecnologia e pontos de vista e fontes de informação diversas através de suas atitudes. Portanto, a compreensão desta abordagem foi extremamente importante para evidenciar a sua relevância às aspirações desta pesquisa, visto que fomentar as atitudes de design em processos de projeção implica em uma mudança de significado e na promoção de mudanças socioculturais.

A fim de traçar uma relação entre teoria e prática sobre o processo de inovação, foi realizado um mapeamento do processo de projeção identificado a partir da observação direta no evento *hackathon* promovido pela organização. Ao mapear o processo de inovação, obteve-se insights melhores sobre as práticas de inovação e os desafios para conduzir um processo de inovação bem-sucedido para o negócio e também colocar o design seu papel de destaque. Por fim, foi possível verificar que a pesquisa em design molda o processo de inovação em uma organização.

O objetivo de relacionar as atitudes de design aos processos de inovação foi alcançado a partir da análise das entrevistas e do mapeamento do processo de projeção observado no evento *hackathon*, onde se pode compreender as atitudes de design como campo de influência para estimular a criatividade e acelerar esforços de inovação.

A atitude “*Abraçando a ambiguidade e a incerteza*” esteve presente em diversos momentos nas etapas do processo de inovação guiado pelo design, e revelou a capacidade do designer em “agir como sensor” para coletar conhecimento de intérpretes distintos, como também na reformulação do problema a partir de múltiplos contextos e na oportunidade de reconhecer novos significados. Um achado nesse aspecto de atitude de design é que o design pode liderar como uma função quando o processo é explícito e bem comunicado às partes interessadas.

Um dos fatores de extrema importância para o impulsionamento da inovação nas organizações é a criatividade, uma das atitudes de design que reflete sua destreza em usar a imaginação para criar/permitir novos futuros, sendo representada no modelo *Design Attitude* de Michlewski (2015) através do aspecto “*Paixão por dar vida às ideias*”. Promover espaços onde seja possível a manifestação da confiança criativa dentre os profissionais de design mostra-se uma oportunidade a ser explorada pelas

organizações, visto que a criatividade em si não é escassa dentro das organizações, mas a pressão por resultados e a aversão à riscos é um fator que inibe o potencial criativo dos profissionais.

Do ponto de vista acadêmico e científico, perante a ausência de referências sólidas sobre a relação entre atitudes de design e a inovação orientada pelo design, acredita-se que esta pesquisa ofereceu contribuições nas relações das práticas de design e capacidades de atitude de design para organizações e profissionais em design, possibilitando obter novos insights sobre a disciplina de design como uma capacidade organizacional estratégica. Além disso, as descobertas também podem ser de interesse para pesquisadores e educadores de negócios, visto que existe uma estreita colaboração com estrategistas de negócios e são um elo importante para as estratégias de design. Dentre as implicações práticas sobre o modelo de *Design Attitude*, abordadas neste estudo, destaca-se o potencial como ferramenta metodológica para análise individual e coletiva sobre níveis de atitudes de design, onde as competências existentes também podem ser reconhecidas por meio do mapeamento do sistema de inovação presente na organização.

Sob a perspectiva mercadológica, a partir do modelo de *Design Attitude*, ao observarmos à atitude de líderes em design, da organização em estudo, como uma tradução de comportamentos e capacidades variadas, podemos concluir que o conceito é distinto do termo “*design thinking*”, mais difundido e estabelecido no contexto de gestão e negócios. Este último possui uma conotação como método procedimental que profissionais de diversas áreas podem seguir para explorar a resolução de problemas, com etapas replicáveis que se concentram em processos de descoberta centrados no usuário. Embora muitos traços da atitude de design possam ser difíceis de identificar, eles estão associados à cultura profissional de design, que podem ser instrumentais na explicação de situações complexas e na obtenção de avanços no pensamento e na ação.

Uma constatação obtida a partir da relação entre as teorias de *Design Attitude* (Michlewski, 2015; Jalote-Parmar, 2018) e *Design-Driven Innovation* (Verganti, 2009; Norman e Verganti, 2014) é de que o processo de inovação não deve ser visto como uma estratégia de vinculação de regras, mas como um propulsor para explorar outras possibilidades de significado a partir de visões compartilhadas. Desta forma, se faz necessário líderes visionários que promovam a inovação orientada pelo design e que destinem recursos para o desenvolvimento de competências relacionadas a atitude

de design para que a equipe inovadora funcione em colaboração com outras disciplinas.

O mapeamento de alguns limitadores à implantação de uma cultura de design na organização abordados neste estudo, podem ser o ponto de partida para melhorar a performance das organizações na adesão das atitudes de design em sua cultura organizacional. Neste sentido, estabelecer canais de comunicação sustentáveis, como, por exemplo, *talks*, *workshops*, *reviews* etc., entre todos os níveis da organização pode contribuir na socialização e aculturação.

À medida que as organizações começam utilizar-se do design em seus processos de inovação, faz-se necessário o desenvolvimento das atitudes de design nos profissionais de design para atender às expectativas e integrar-se à estratégia organizacional.

Este estudo obteve seus resultados com base na organização selecionada, caracterizada por ser uma empresa *mediatech*, que utiliza o design no nível estratégico no processo de tomada de decisão, onde os designers estão alocados em equipes multidisciplinares e o sistema de inovação é descentralizado, o que poderia derivar em outras implicações, caso a organização escolhida demonstrasse outras características e estrutura.

Algumas limitações desta pesquisa estão relacionadas a coleta de dados e ao mapeamento do processo de projeção para validar a contribuição das atitudes de design na inovação por significados. Outros métodos como *workshops*, *focus group*, debates etc., poderiam ampliar a qualidade das informações obtidas e enriquecer os insights deste estudo. Devido ao tempo limitado deste estudo, não foi possível confirmar a natureza necessária para permitir que o design conduza processos de inovação de significados em nível estratégico.

Por fim, gostaríamos de sugerir que futuros trabalhos de pesquisa venham a realizar estudos mais aprofundados sobre o tema no que tange ao entendimento sobre o impacto das atitudes de design em equipes multidisciplinares. Existe uma lacuna na literatura referente a este ponto e que pode trazer resultados expressivos sobre como deve-se compor uma equipe de inovação em nível estratégico.

Conclui-se, assim, este estudo que teve por objetivo identificar atitudes de design que impulsionem a inovação em uma organização *mediatech*. Diante dos resultados apresentados pela pesquisa realizada através de um estudo de caso de uma organização *mediatech*, entende-se que a pesquisa respondeu aos objetivos

propostos e evidenciou a importância das atitudes de design no domínio da inovação radical de significados.

## REFERÊNCIAS

- ACKLIN, C. *Design-Driven Innovation Process Model*. **Design Management Journal**, [s. l.], v. 5, n. 1, p. 50–60, 2010. Available at: <https://doi.org/10.1111/j.1948-7177.2010.00013.x>
- AFTAB, M. *Design as a functional leader: a case study to investigate the role of design as a potential leading discipline in multinational organisations*. [s. l.], 2013.
- BOLAND, R. J.; COLLOPY, F. (2004) 'Design Matters for Management' in *Managing as Designing*. Richard J., Boland and Collopy, F. (eds), 3-18. Stanford, CA: Stanford University Press.
- BROWN, T. *Design Thinking*. Harvard Business Review, v.86, n. 6, p. 84-92. 2008.
- BROWN, T. **Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation**. Harper Collins. New York. 2009.
- BUCHANAN, R. *Design research and the new learning*. **Design Issues**, v. 17, n. 4, p. 3-23, 2001.
- BUCHANAN, R. *Introduction: design and organizational change*. **MIT Press Journals**, Massachussets, 24 ago. 2008.
- BUCHANAN, R. *Worlds in the Making: Design, Management, and the Reform of Organizational Culture*. **She Ji: The Journal of Design, Economics, and Innovation**, [s. l.], v. 1, n. 1, p. 5–21, 2015. Available at: <https://doi.org/10.1016/j.sheji.2015.09.003>
- CROSS, N. *Designerly Ways of Knowing: Design Discipline Versus Design Science*. Massachussets Institute of Technology. **Design Issues: Volume 17, Number 3 Summer 2001**.
- DESERTI, A.; RIZZO, F. *Design and the Cultures of Enterprises*. Massachussets Institute of Technology. **Design Issues**. V. 30, Number 1. Winter 2014.
- DORST, K. *The core of 'design thinking' and its application*. Design Studies, Volume 32, Issue 6, 521-532. 2011.
- DORST, K. *Frame Innovation. Create New Thinking by Design*. **The MIT Press Journals**. Cambridge, Massachussets, London. England, 2015.
- DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor: práticas e princípios**. São Paulo: Cengage Learning, 2010.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2009.
- JAHNKE, M. (2013). Meaning in the making: Introducing a hermeneutic perspective on the contribution of design practice to innovation. PhD, Göteborgs Universitet, Göteborg.

- JALOTE-PARMAR, A.; BADJOKO, B.; DESHMUKH, S. Design Thinking in Business Strategy. **Conference Proceedings of the Academy for Design Innovation Management**, [s. l.], v. 1, n. 1, 2018. Available at: <https://doi.org/10.33114/adim.2017.54>
- JONASSEN, D. H. **Toward a design theory of problem solving**. *ETR&D* 48, 63-85 (2000). <https://doi.org/10.1007/BF02300500>
- KAZMIERCZAK, E. T. (2003). *Design as meaning making: from making things to the design of thinking*. *Design Issues*, 19(2), 45-59.
- KLEINSMANN, M.; VALKENBURG, R.; BUIJS, J. (2007) *Why do(n't) actors in collaborative design understand each other? An empirical study towards a better understanding of collaborative design*. *CoDesign*, 3(1), 59-73.
- KOLKO, J. *Abductive thinking and sensemaking: The drivers of design synthesis*. **Design Issues**, 26(1), 15-28, 2010.
- KOLKO, J. *Design Thinking Comes of Age*. *Harvard Business Review*, v. 93, n. 9, p. 66-71, Sept. 2015.
- KRIPPENDORFF, K. **The semantic turn: a new foundation for design**. [S. l.: s. n.], 2006.
- MANUAL DE OSLO: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. São Paulo: FINEP, 2005.
- MARTIN, R. L. Becoming an integrative thinker. **Rotman Magazine**, [s. l.], p. 4–9, 2007.
- MICHLEWSKI, K. Design as a Strategic Organisational Resource. **Estudios pedagógicos (Valdivia)**, [s. l.], v. 3, n. 1, p. 1–17, 2007. Available at: [unige.ch/fapse/SSE/.../2001\\_36.html](http://unige.ch/fapse/SSE/.../2001_36.html)<http://www.oei.es/metas2021/APRENDYD%0AESARRPROFESIONAL.pdf><http://www.rieoei.org/deloslectores/475Caceres.pdf><http://www.ub.edu/obipd/la-profesion-docente-ante-los-desafios-del-presente-y-futuro/><http://www.redalyc>.
- MICHLEWSKI, K. Uncovering design attitude: Inside the culture of designers. **Organization Studies**, [s. l.], v. 29, n. 3, p. 373–392, 2008. Available at: <https://doi.org/10.1177/0170840607088019>
- MURATOVSKI, G. *Paradigm Shift: The New Role of Design in Business and Society*. She Ji: The Journal of Design, Economics and Innovation, v. 1, n. 2, p. 118-139. 2015.
- NORMAN, D. A.; VERGANTI, R. **Incremental and radical innovation: design research versus technology and meaning change**. *Design Issues*, 2012.
- NUSSBAUM, B. (2013) *Creative Intelligence: harnessing the power to create, connect, and inspire*. Harper Collins Publishers.
- OUDEN, E. *Innovation Design: Creating Value for People, Organizations and*

*Society*. Springer. London, 2012.

PARKER, G.; VAN ALSTYNE, M.; CHOUDARY, S.P. 2016. ***Platform Revolution: how networked markets are transforming the economy and how to make them work for you***. New York, London: W.W. Norton & Company.

PIET, Nadia. aimeets.design . Página inicial. Disponível em: <<https://aimeets.design/>>. Acesso em: 11 de março de 2021.

RICHARD J. BOLAND; FRED COLLOPY. **Managing as Designing**. [S. l.: s. n.], 1995. Available at: <https://doi.org/10.1109/rcembs.1995.532978>

SELLTIZ, C.; WRIGHTSMAN, L. S.; COOK, S. W. (1987) **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. Editora da Universidade de São Paulo, SP.

SCHUMPETER, L. **Capitalism, socialism and democracy**. New York: Harper Torchbooks, 1975.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. *Gestão da Inovação*. Porto Alegre: Bookman, 2008.

VERGANTI, R. **Design Driven Innovation: Changing the Rules of Competition by Radically Innovating What Things Mean**. [S. l.: s. n.], 2009. Available at: [http://www.amazon.com/Design-Driven-Innovation-Competition-Innovating/dp/1422124827/ref=sr\\_1\\_1?ie=UTF8&qid=1349398765&sr=8-1&keywords=design+drives+innovation](http://www.amazon.com/Design-Driven-Innovation-Competition-Innovating/dp/1422124827/ref=sr_1_1?ie=UTF8&qid=1349398765&sr=8-1&keywords=design+drives+innovation)

RITTEL, H. J.; WEBBER, M. M. 1973. **Dilemmas in the general theory of planning**. *Policy Science*, 4: 155-169.

SCHÖN, D. 1974. *The reflective practitioner: How professionals think in action*. New York: Basic Books.

SIMON, H. A. **As ciências do artificial**. Coimbra: Armênio Amado, 1969.

YIN, R. K. (2015) **Estudo de caso. Planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. 5ed. Porto Alegre (RS): Bookman.

YOO, Y.; RICHARD, J.; BOLAND JR.; LYYTINEN, K. (2006) 'From Organization Design to Organization Designing'. *Organization Science* 17(2), 215-229.