

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

RODRIGO HANAUER

CODESIGN:

A interação projetual entre organizações e atores externos no processo de desenvolvimento de novos produtos

Porto Alegre

2013

RODRIGO HANAUER

CODESIGN:

A interação projetual entre organizações e atores externos no processo de desenvolvimento de novos produtos

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

Orientador: Prof. Dr. Carlo Franzato

Porto Alegre

2013

H233c Hanauer, Rodrigo
Codesign: a interação projetual entre organizações e atores externos no processo de desenvolvimento de novos produtos / por Rodrigo Hanauer. -- Porto Alegre, 2013.

163 f. : il. color. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Design, Porto Alegre, RS, 2013.

Orientação: Prof. Dr. Carlo Franzato, Escola de Design.

1.Design estratégico. 2.Design estratégico – Produtos novos. 3.Codesign. 4.Calçados – Indústria – Codesign. 5.Inovação organizacional. I.Franzato, Carlo. II.Título.

CDU 7.05

7.05:67.06

685.34:7.05

Catálogo na publicação:
Bibliotecária Carla Maria Goulart de Moraes – CRB 10/1252

RODRIGO HANAUER

CODESIGN:

A interação projetual entre organizações e atores externos no processo de desenvolvimento de novos produtos

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

Orientador: Prof. Dr. Carlo Franzato

APROVADO EM ____/____/____

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dr. Carlo Franzato (Orientador)
Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Prof. Dr. Aguinaldo dos Santos
Universidade Federal do Paraná – UFPR

Prof. Dr. Filipe Campelo Xavier da Costa
Universidade do Vale do Rio dos Sinos – Unisinos

Porto Alegre
2013

AGRADECIMENTOS

*Durante os dois anos dedicados a esta dissertação, muitas pessoas foram importantes e, com justiça, merecem o meu agradecimento e reconhecimento. Primeiramente, agradeço aos meus pais, **Alberto e Tere**. Suas lições de vida e seus ensinamentos sempre foram a motivação para ir em busca dos objetivos mais altos!*

*...ao meu irmão **Tiago**, pela parceria e amizade de sempre e para sempre!*

*...aos meus queridos **amigos**, por compreenderem minhas ausências.*

*Não poderia deixar de agradecer à empresa **Tanara**, tão importante no meu desenvolvimento profissional e fundamental para a realização desta dissertação.*

*...aos **colegas** e **amigos** que fiz durante o mestrado...os seminários, debates, brincadeiras, almoços, jantares e encontros foram fundamentais nestes dois anos!*

*Este, de fato, é um **Grupo do Bem!!!***

*...a todos os **professores** do PPG Design Unisinos. O conhecimento adquirido nestes dois anos foi algo realmente transformador na minha vida.*

*Agradeço muito ao professor e orientador **Carlo Franzato**, sempre prestativo, atencioso, dedicado e amigo.*

Carlo, és uma pessoa inspiradora!

*De maneira especial, agradeço de coração à querida **Caroline!***

Com amor ilimitado e paciência, soube me ouvir, me compreender, me aconselhar e ser minha companheira nesta jornada.

RESUMO

O processo de desenvolvimento de novos produtos apresenta-se como uma prática cada vez mais colaborativa. A partir de um modelo de inovação aberta que reconhece o valor das ideias geradas fora dos seus limites, as empresas passam a inserir participantes externos em diversas etapas da cadeia de criação de valor. Nesse sentido, o objetivo deste trabalho é discutir a interação entre atores externos e organizações que ocorre especificamente na etapa de design do desenvolvimento de novos produtos, no processo denominado *codesign*. Para tanto, é desenvolvida uma pesquisa-ação no âmbito de um projeto de codesign entre uma empresa do setor calçadista, usuários dos seus produtos e outros atores externos, focando na atuação do designer e no seu papel de mediação nas interações projetuais. Os principais resultados obtidos são a discussão da geração coletiva de conhecimento em um processo de codesign realizado em âmbito organizacional, da identificação dos atores e de seus papéis, da função de plataformas on-line, do uso de ferramentas projetuais. Finalmente, a pesquisa aponta para a possibilidade do codesign assumir um valor estratégico para o desenvolvimento organizacional.

Palavras-chave: Design. Codesign. Interação. Organização. Usuários. Atores externos.

ABSTRACT

The process of new product development is presented as a more collaborative practice. From an open innovation model that recognizes the value of ideas generated outside its limits, companies come to insert external participants in various stages of the value creation chain. From this, our goal is to analyze the interaction between external actors and organizations that occurs specifically in the design stage of new product development, in a process called co-design. For this, is developed an action research that involves a co-design project between company, users of their products and other external participants, focusing into the involvement of the designer and its role in mediating project interactions. The main results are the discussion of the collective generation of knowledge in a co-design process performed in the organizational context, the identification of the actors and their roles, the role of online platforms, the use of projective tools. Finally, the research points to the possibility of co-design assuming a strategic value for organizational development.

Keywords: Design. Co-design. Interaction. Organization. Users. External actors.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo de inovação aberta	19
Figura 2 – Inovação aberta, cocriação de valor e codesign	24
Figura 3 – Composição ambiente interno, mediação e ambiente externo.....	49
Figura 4 – Ciclo de pesquisa-ação	60
Figura 5 – Estrutura do projeto Tanara Cool	63
Figura 6 – Tema inspiracional <i>Festivais de verão</i>	70
Figura 7 – <i>Mood board Festivais de verão</i>	71
Figura 8 – Fôrmas e alturas	72
Figura 9 – Exemplos de formatos de representação visual.....	73
Figura 10 – Galeria virtual Tanara Cool 2011.....	74
Figura 11 – Designers externos durante a etapa presencial do Projeto Tanara Cool 2011	75
Figura 12 – Projeto <i>Tropical Plate</i> de Hanielly Alves.....	76
Figura 13 – Projeto <i>Rock day flat</i> de Heloísa de Souza Honorato	76
Figura 14 – Projeto <i>Estrela das águas</i> de Rafael Reis.....	77
Figura 15 – Projeto <i>Blue Sky</i> de Ana Laura Biazotto	77
Figura 16 – Projeto <i>Delírium</i> de Jéssica Gonçalves.....	78
Figura 17 – Projeto <i>Cosmic love I</i> de Letícia Fernandes Mercier.....	79
Figura 18 – Briefing e palavras-chave.....	85
Figura 19 – <i>Mood board</i>	86
Figura 20 – Esquema que demonstra o conhecimento compartilhado entre os atores externos.....	91
Figura 21 – Momento de interação remota entre empresa e designers externos	96
Figura 22 – Projeto <i>Blue London</i> , descrição e imagens de referência	97
Figura 23 – Projeto <i>Tokio Fluo</i> , descrição e imagens de referência.....	98
Figura 24 – Projeto <i>Mother Russia</i> , descrição e imagens de referência	99
Figura 25 – Comentários no fórum de discussão	100
Figura 26 – Gráfico com o perfil dos usuários da plataforma <i>on-line</i>	101
Figura 27 – Diálogo ocorrido após a divulgação dos projetos selecionados	102
Figura 28 – Parte do material enviado aos designers externos antes do workshop	105
Figura 29 – Projeto <i>Blue London</i> , de Mario Mazetto Neto.....	107
Figura 30 – Projeto <i>Elegância e conforto andam juntos no colorido do sertão</i> , de Lucas Luna.....	107
Figura 31 – Projeto <i>Tokio Fluo</i> , de Bianca Ribeiro	108
Figura 32 – Projeto <i>Mother Russia</i> , de Rodrigo Siqueira	108
Figura 33 – Plano de coleção desenvolvido pela equipe 1	112
Figura 34 – <i>Mood board American Farm</i> , elaborado pela equipe 1	113
Figura 35 – Equipe 1 durante o <i>brainstorm</i> visual.....	114
Figura 36 – Relação entre o <i>mood board</i> e os projetos desenvolvidos pela equipe 1	115
Figura 37 – <i>Mood board Surrealismo</i> , elaborado pela Equipe 2	116
Figura 38 – Equipe 2 durante o <i>brainstorm</i> visual.....	117
Figura 39 – Relação entre o <i>mood board</i> e <i>brainstorm</i> visual desenvolvidos pela Equipe 2	118
Figura 40 – Relação entre o <i>mood board</i> e <i>brainstorm</i> visual desenvolvidos pela Equipe 2	119

Figura 41 – Relação entre o <i>mood board</i> e <i>brainstorm</i> visual desenvolvidos pela Equipe 2	119
Figura 42 – Demonstração do esboço e do projeto final criados pela Equipe 2.....	120
Figura 43 – Elementos inspiracionais de projetos enviados na etapa <i>on-line</i>	128
Figura 44 – Relação ente o workshop e o processo de P&D	130
Figura 45 – Mapa conceitual que descreve o conhecimento gerado	134
Figura 46 – Comentários no fórum de discussão	136
Figura 47 – Projetos desenvolvidos pela Equipe 1.....	137
Figura 48 – Projetos desenvolvidos pela Equipe 2.....	138
Figura 49 – Descrição do workshop de codesign.....	139
Figura 50 – Transição de execução conceitual para visual.....	140

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Cinco características das comunidades de prática.....	39
Quadro 2 – Tipos de conflitos ao longo do processo de codesign	45
Quadro 3 – Fatores que influenciam o entendimento compartilhado	46
Quadro 4 – Participação do consumidor em processos de codesign através das plataformas <i>on-line</i>	54
Quadro 5 – Técnicas de coleta de dados.....	65
Quadro 6 – Pontos de observação da interação projetual	66
Quadro 7 – Critérios de análise.....	67
Quadro 8 – Preparação do workshop - atores internos.....	103

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Relação "projetos enviados x participantes"	100
--	-----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	11
2 INOVAÇÃO ABERTA	17
2.1 Cocriação de Valor	20
3 CODESIGN	27
3.1 Atores Envolvidos	31
3.1.1 <i>Designer</i>	32
3.1.2 <i>Consumidores</i>	35
3.1.3 <i>Envolvimento de Outros Atores e Formação de Comunidades de Prática</i>	37
3.2 Participação	40
3.2.1 <i>Desafios do Processo de Codesign</i>	42
3.2.2 <i>Conflitos e Consenso</i>	43
3.3 Workshop de Codesign	47
3.4 Plataformas <i>On-Line</i> de Codesign	52
4 MÉTODO	57
4.1 <i>Pesquisa-Ação</i>	58
4.2 <i>Ciclo de Pesquisa-Ação</i>	59
4.3 <i>Unidade de Análise</i>	61
4.4 <i>Coleta de Dados e Análise</i>	64
5 TANARA COOL 2011	69
6 TANARA COOL 2012	83
6.1 <i>Descrição da Etapa <i>On-Line</i></i>	84
6.2 <i>Planejamento do Workshop de Codesign</i>	88
6.2.1 <i>Atores Envolvidos no Workshop de Codesign</i>	89
6.2.2 <i>Ferramentas e Instrumentos do Workshop de Codesign</i>	91
7 ANÁLISE	95
7.1 Relações e Interações	95
7.1.1 <i>Interações através da Plataforma <i>On-Line</i></i>	95
7.1.2 <i>Preparação para o Workshop</i>	103
7.1.3 <i>Desenvolvimento dos Projetos Selecionados na Etapa <i>On-Line</i></i>	106
7.1.4 <i>Workshop de Codesign</i>	109
7.2 Atores	121
7.3 Geração e Compartilhamento de Conhecimento	127
7.4 Processo de Projeto	135
7.4.1 <i>Plataforma <i>On-Line</i></i>	135
7.4.2 <i>Workshop de Codesign</i>	137
8 DISCUSSÃO	143
8.1 <i>Plataformas <i>On-Line</i> e Presenciais</i>	144
8.2 <i>Codesign e Conexões Sistêmicas</i>	146
8.3 <i>Codesign e Estratégia</i>	152
9 CONCLUSÃO	154
REFERÊNCIAS	160
APÊNDICE A – AUTORIZAÇÕES PARA A DIVULGAÇÃO DAS IMAGENS CONTIDAS NESTE TRABALHO	164
APÊNDICE B – ENTREVISTA	165

1 INTRODUÇÃO

O processo de inovação das organizações pode ocorrer de diferentes maneiras. O *modelo fechado de inovação* refere uma visão existente ao longo do século XX, caracterizada por altos investimentos no departamento de pesquisa e desenvolvimento (P&D) da empresa e pelo pouco contato com ideias geradas fora dos limites organizacionais. Este relato é utilizado por Chesbrough (2003) ao propor o *modelo de inovação aberta*. Justificando que as organizações devem realizar a combinação criativa entre o conhecimento externo e as ideias geradas pelo seu próprio departamento de P&D, o autor destaca que este contexto deve ser visto como uma oportunidade capaz de gerar diferenciais competitivos.

Neste sentido, a inovação aberta se apresenta não como um processo, mas como um modelo amplo que deve estar presente na cultura da organização. A partir disto identificamos nas teorias relativas à *cocriação* uma forma de operacionalizar a inovação aberta. Com base nas reflexões de Prahalad e Ramaswamy (2004), a cocriação de valor é particularmente centrada nas estratégias e nos processos que promovem interações entre organizações e usuários ao longo de toda a cadeia de criação de valor. Esta característica revela a possibilidade de utilizar processos de cocriação para o desenvolvimento de sistemas, produtos e serviços que valorizem a capacidade colaborativa do consumidor desde etapas de pesquisa, ideação, teste e validação de novos produtos até experiências de uso.

O contexto apresentado revela, num plano macro, o conceito de inovação aberta. Prospectando formas de viabilizar este modelo, a cocriação representa ações que possibilitam inserir o consumidor ao longo das etapas de geração de valor. Ambas as propostas, contudo, assumem uma dimensão ampla. Buscando estabelecer abordagens mais específicas, focamos processos que caracterizem a lógica aberta e interativa acima descrita, mas que pertençam especificamente ao processo projetual.

A partir desta ideia, gera-se um interesse particularmente centrado nos processos que estimulam a interação entre organizações empresariais e atores externos na etapa específica de design. Estudado nos anos 60 e 70 por comunidades acadêmicas da Inglaterra e Escandinávia sob o termo *design participativo* (CROSS, 1971; ELLIOT e CROSS, 1975; MAYALL, 1979), caracteriza-se pela abertura do processo projetual nas fases de geração de novas ideias,

tomada de decisão e validação. A crítica que norteou estas discussões iniciais refere-se ao fato de produtos serem concebidos sem um conhecimento aprofundado das necessidades e desejos do consumidor, onde designers buscavam solucionar esta questão utilizando métodos intuitivos no sentido de predeterminar futuras situações de uso. Com base nesta perspectiva, destaca-se a necessidade de haver uma maior compreensão sobre o real contexto de uso dos produtos. A proposta, contudo, é que este entendimento não ocorra através de técnicas tradicionais de pesquisa como questionários e entrevistas preliminares ao percurso projetual, observação ou grupos de foco. Ao contrário, a ideia é que esta compreensão possa ocorrer de maneira colaborativa através da participação de usuários no processo de design.

Após um período onde as reflexões a respeito do design participativo parecem não ter ocorrido de maneira tão destacada, observamos o retorno destas discussões agora sob o termo *codesign* (SANDERS e STAPPERS, 2008). Alguns fatores contribuíram para esta retomada, destacando-se principalmente a transição de um modelo produtivista, onde o foco das empresas é voltado à própria organização; para um modelo centrado no consumidor, onde os esforços são realizados no sentido de compreender, satisfazer, surpreender e fidelizar consumidores. Para tanto, novamente passa a ser interessante a possibilidade de inserir usuários no processo de design. Outro fator considerado determinante para a retomada do *codesign* é o surgimento da *web 2.0*, onde a internet se transforma em um ambiente caracterizado por interatividade e participação do usuário. A *web 2.0* contribuiu de duas formas. Primeiro, fornecendo as condições tecnológicas que permitem a interação rápida e sem barreiras geográficas entre empresas e atores externos; e segundo, pois a partir das suas estratégias e ações, passamos a observar usuários caracterizados por ativismo, engajamento e vontade de participação, constituindo-se assim os recursos humanos necessários para o desenvolvimento do *codesign*.

Mesmo que a participação específica de usuários no processo seja tratada de maneira recorrente (KAULIO, 1998; SIU, 2003; VON HIPPEL, 2007; NAMBISAN e BARON, 2007; SANDERS e STAPPERS, 2008), a proposta deste trabalho é que o *codesign* seja utilizado não apenas para compreender situações relacionadas a consumidores. Observa-se no *codesign* a possibilidade de inserir outros atores externos que, com sua capacidade criativa, podem contribuir no desenvolvimento de

novas ideias. A partir disto, amplia-se o horizonte de participantes externos à formação de comunidades de prática. Estas comunidades são compostas por pessoas que possuam ligação ou interesses comuns por uma determinada área, neste caso, o design. Deste modo, referimos a utilização de designers externos no processo de codesign, que passa a ser utilizado pelas organizações na busca por diferencial competitivo e inovação.

O contato entre empresas e atores externos depende, porém, do desenvolvimento de plataformas para a mediação destas relações. Aprofundando esta reflexão, observa-se que as possibilidades geradas pela *web 2.0* estimulam a cultura participativa proposta por Jenkins (2009), onde consumidores e produtores interagem através da internet. Neste sentido, a lógica de interação e os mecanismos presentes na *web 2.0* podem ser utilizados como base para a criação de ambientes virtuais com ferramentas de suporte ao desenvolvimento de novos produtos, gerando *plataformas on-line de codesign*. Estas plataformas podem ser utilizadas de diferentes maneiras (RIZZO, 2009), desde estimular relações que conduzam a criação de comunidades de consumidores e fãs da empresa, até o desenvolvimento de ambientes projetuais com fóruns de discussão, instrumentos de design e prototipagem *on-line*.

No entanto, apesar das possibilidades presentes na geração de plataformas *on-line* como velocidade, amplitude geográfica e comunicação, é interessante que o codesign promova também a interação projetual face-a-face entre empresas e atores externos. Este contato viabiliza um processo de codesign mais direto e fluído, onde os envolvidos podem captar mínimas percepções que podem se transformar em *insights* criativos, além de oxigenar os profissionais de design da empresa a partir de uma atividade com consumidores e designers externos. Neste contexto sugere-se que, além da plataforma *on-line*, os processos colaborativos sejam desenvolvidos através do *workshop de codesign*. A partir de ferramentas e instrumentos adequados às particularidades do codesign, a ideia é que o workshop atue como uma ponte entre os envolvidos. Promovendo uma combinação entre *expertise* dos profissionais da empresa, originalidade das ideias de designers externos e a experiência adquirida por consumidores no real contexto de uso dos produtos, o workshop de codesign tem por objetivo estimular o compartilhamento de conhecimento e criatividade coletiva.

Deste modo, o codesign estudado neste trabalho é caracterizado por ser, simultaneamente, amplo e específico. Amplo pelo fato de expandir-se a noção de atores externos, propondo a inserção combinada de consumidores e designers externos; e específico pela premissa de inserir tais atores particularmente na etapa de design. Reconhecendo na colaboração, compartilhamento de conhecimento e geração coletiva de novas ideias seus princípios fundamentais, definimos codesign como os processos colaborativos de design que tem como característica fundamental a interação projetual entre organizações e atores externos.

No entanto, da mesma forma em que descrevemos um contexto de possibilidades interessantes, uma abordagem crítica sobre este tema nos leva a questionar *como é a realizada a mediação entre atores externos e organização em projetos de codesign?*

A partir deste problema de pesquisa, devemos externar quais são os aspectos do processo de codesign que configuram nossa ideia de mediação. Primeiramente na compreensão em relação aos *atores envolvidos*, desde designers da empresa e demais profissionais envolvidos, até os consumidores e designers externos. Neste sentido, revela-se o interesse pelas *relações e interações* que se estabelecem e, por conseguinte, possibilitam outro ponto fundamental, o *compartilhamento de conhecimento* que é a base para a geração coletiva de novas ideias. Finalmente, o próprio *processo projetual* constitui-se num aspecto da mediação onde devem ser observados os obstáculos encontrados no percurso, as plataformas, meios e ferramentas utilizados para o desenvolvimento do codesign.

A partir do contexto apresentado e do problema de pesquisa que elaboramos para este trabalho, nosso *objetivo principal* é discutir o processo de codesign e a interação entre atores externos e organizações na etapa de design do desenvolvimento de novos produtos. Para tanto foram definidos os seguintes *objetivos específicos*:

- Observar as principais definições sobre o termo codesign.
- Identificar os atores envolvidos no processo e compreender seus papéis.
- Avaliar a integração das ferramentas, meios e plataformas utilizadas na operacionalização do processo de codesign.
- Entender de que forma ocorre o compartilhamento de conhecimento e a geração de novas ideias.

- Verificar quais são os resultados gerados e seu impacto para a organização.
- Avaliar o codesign enquanto ferramenta estratégica.

O alcance dos objetivos depende de dados oriundos da própria prática do codesign no contexto organizacional. Para tanto, foi desenvolvido o projeto *Tanara Cool*, um processo de codesign que promoveu a interação projetual entre a empresa de calçados Tanara e atores externos durante o processo de desenvolvimento de novos produtos. Destinada a mulheres com idades entre 18 e 24 anos, a Tanara desenvolve e produz calçados femininos que combinam tendências de moda, feminilidade, atributos estéticos e conforto.

Em relação à metodologia, o processo de codesign foi realizado no âmbito de uma pesquisa-ação. Justificando esta escolha, são destacados alguns fatores. Inicialmente, o fato de que a pesquisa-ação possibilita ao pesquisador realizar não apenas a observação dos eventos, mas interagir de maneira participante e direta no contexto do processo. Pelo fato de atuar como designer interno da empresa onde foi realizado o projeto Tanara Cool, o autor deste trabalho teve a possibilidade de desempenhar este papel em todas as etapas do processo. Outro ponto considerado interessante em relação a este método, é a ideia de consolidar um ciclo de pesquisa-ação. A partir deste ciclo, cria-se um planejamento estruturado por diferentes etapas que, subsequentemente, conduzem à realização do processo. Além disto, as técnicas de coleta de dados propostas pela pesquisa-ação, como a coleta de material documental (fotos, vídeos, registros e anotações, entrevistas e diário de pesquisa-ação) são adequados a pesquisa que visa compreender a prática de um processo projetual.

O projeto Tanara Cool foi estruturado a partir da combinação entre etapa virtual, através de uma plataforma *on-line*, e etapa presencial, onde ocorreu um workshop de codesign. Em relação aos atores envolvidos, estabeleceu-se a participação de profissionais ligados ao departamento de P&D da empresa e atores externos como consumidores e designers externos.

A realização deste trabalho justifica-se a partir de alguns fatores. Inicialmente, o aprofundamento das discussões sobre o processo de codesign a partir de uma perspectiva do próprio design, com seus objetivos, teorias, instrumentos e técnicas próprios. Este enfoque se torna relevante uma vez que, conforme destacam Sanders e Stappers (2008: 8), atualmente as propostas mais conhecidas de codesign não

advêm da área do design, mas da administração e do marketing. Contribuindo para esta discussão, Lee (2008: 32) observa que um dos desafios para as pesquisas relacionadas ao codesign é o de, justamente, promover mais pesquisas orientadas pelo design, uma vez que as pesquisas neste campo de interesse são principalmente conduzidas no sentido de verificar as influências do processo de design sobre os participantes, do que com a forma destes processos ou as ideias geradas coletivamente.

Neste contexto, este trabalho pode trazer contribuições interessantes ao meio acadêmico, especialmente em relação aos estudos sobre criatividade coletiva e práticas projetuais colaborativas. Destacamos também a relevância dos resultados para o meio organizacional, pois o desenvolvimento de produtos através do codesign não é ainda uma prática consolidada no ambiente organizacional. Apesar das discussões sobre o envolvimento de atores externos no processo de desenvolvimento de novos produtos não representarem algo recente, atualmente não podemos afirmar que este envolvimento ocorra de maneira efetiva. Santos e Brasil (2010) observam que geralmente as empresas envolvem consumidores nas etapas iniciais do processo, onde os mecanismos mais interativos como o contato face a face ou através de plataformas on-line são os menos utilizados pelas organizações. No projeto Tanara Cool procuramos avançar neste sentido, possibilitando o envolvimento de atores externos na etapa de design, colaborando na geração de ideias e na tomada de decisões projetuais.

A conclusão deste trabalho é realizada de modo a identificar novos caminhos para as práticas colaborativas. Uma aproximação do codesign ao sistema de gestão das empresas pode permitir sua atuação de maneira sistêmica, gerando contribuições não apenas para o desenvolvimento de novos produtos. Os princípios que fundamentam o codesign podem colaborar na elaboração de estratégias e táticas de produtos, serviço e comunicação (sistema produto-serviço), estabelecendo uma relação com o design estratégico. A partir disto, prospectamos a utilização das práticas colaborativas não como uma ferramenta específica, mas agregando ao design estratégico sua lógica de atuação inclusiva, dialógica e aberta às ideias existentes fora dos limites organizacionais.

2 INOVAÇÃO ABERTA

O contexto das organizações apresenta diferentes modelos utilizados pelas empresas na busca por inovação. Resgatando o cenário existente ao longo do século XX, Chesbrough (2003) relata a predominância do paradigma da *inovação fechada*, um modelo caracterizado pela ideia de que o sucesso do processo de inovação requer controle desde o desenvolvimento de novos produtos até a sua produção, comercialização e distribuição. Este modelo se caracteriza por altos investimentos em P&D interno e pela contratação dos melhores profissionais do mercado. A partir destes fatores, as organizações possuíam as condições favoráveis para o desenvolvimento das melhores ideias, com o objetivo de lançar um determinado produto antes da concorrência. Esta vanguarda era considerada uma importante vantagem competitiva, capaz de gerar lucros que seriam novamente investidos em P&D interno, a fim de manter ativo este ciclo de inovação. Ideias eram mantidas totalmente isoladas do ambiente externo, ou seja, longe das empresas concorrentes.

Alguns fatores determinaram o que o autor denomina a erosão da inovação fechada. A mobilidade de profissionais ligados a criação de conhecimento tornou muito complicado o controle da propriedade intelectual por parte das organizações. Outro fator relaciona-se à crescente oferta de capital para o financiamento de novas empresas com ideias desenvolvidas fora dos laboratórios de pesquisa das grandes corporações. Além destes fatores, observamos um distanciamento entre as estruturas fechadas de P&D e o real contexto de uso dos produtos e serviços por ela desenvolvidos. Por consequência, tais estruturas nem sempre são capazes de compreender plenamente e superar expectativas de consumidores cada vez mais dinâmicos, bem informados e exigentes.

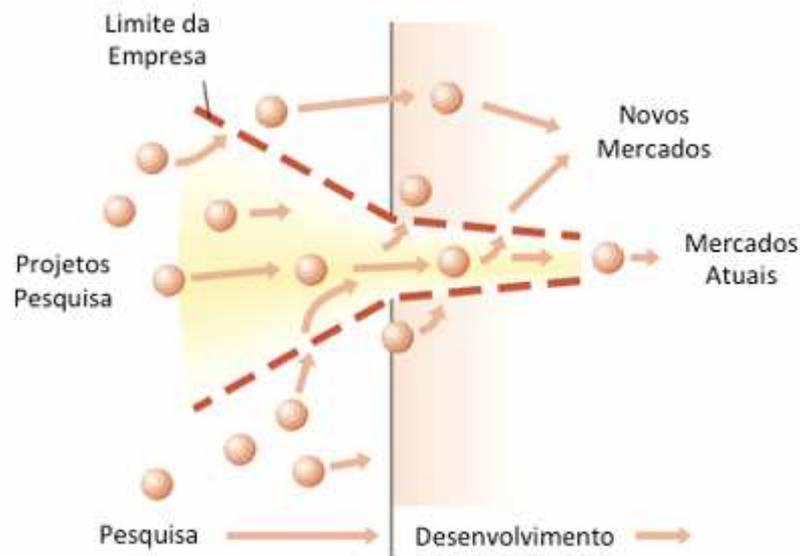
No entanto, é observada a existência de modelos de inovação que valorizam o conhecimento existente fora dos limites da empresa. Neste sentido, a combinação criativa entre ideias externas e o trabalho do departamento de P&D interno, aparece como potencial gerador de inovação. Este cenário apresenta características que Chesbrough (2003) resume no modelo de *inovação aberta*.

Inovação Aberta é um paradigma que assume que a empresa pode e deve utilizar ideias externas bem como ideias internas (...) Inovação Aberta combina ideias internas e externas em arquiteturas e sistemas cujos requerimentos são definidos pelo modelo de negócio. O modelo de negócio utiliza ideias externas e internas para criar valor. A Inovação aberta assume que ideias internas podem inclusive ser levadas ao mercado através de canais externos, fora dos atuais negócios da empresa, para gerar valor adicional (CHESBROUGH, 2003: XXIV, tradução do autor).

O modelo de inovação aberta é caracterizado por cooperação e colaboração. A partir de parcerias e redes que estimulam o contato entre a empresa e atores externos como consumidores, universidades e fornecedores; se ampliam as fontes de informação que possibilitam melhores resultados. (PILLER; IHL, 2009).

Um aspecto que deve ser ressaltado em relação à inovação aberta, é o fato de que as organizações não devem necessariamente abandonar seus investimentos em P&D interno. Ao contrário, de acordo com Chesbrough (2003), o sucesso no desenvolvimento de novos produtos e serviços advêm da utilização criativa de conhecimentos internos e externos. Partindo da ideia de que existe um conhecimento coletivo externo à organização, esta deve observar aí um cenário de oportunidades, criando meios, estratégias e táticas que explorem este potencial, ao invés de simplesmente ignorá-lo. Para Simon (2006), especialmente em organizações orientadas para o design – colocadas num contexto marcado por incertezas e caracterizadas por projetos cujos objetivos são apenas parcialmente definidos – a mobilização de conhecimento coletivo é essencial e deve ser promovida. Concordando neste sentido, Ramaswamy e Gouillart (2010) afirmam que as interações entre atores internos e externos são capazes de gerar *insights*, aprendizado e inovação.

Figura 1 – Modelo de inovação aberta



Fonte: Chesbrough (2003: 37).

A imagem acima (figura 1) demonstra o processo de inovação aberta representado em formato de funil, onde os limites entre a empresa e o ambiente externo são porosos e permitem a mobilidade de conhecimento. Tal proposição supõe, no início do processo de pesquisa, um trânsito mais aberto de ideias que, ao longo da etapa de desenvolvimento, vão sendo direcionadas ao objetivo que é, neste caso, focado nos mercados atuais da organização. Ao contrário da inovação fechada, onde ideias não utilizadas são geralmente descartadas, no modelo de inovação aberta as ideias que não são lançadas nos mercados atuais pode ser aproveitadas como possibilidades de atuação em novos mercados.

O autor apresenta ainda alguns princípios em relação à inovação aberta. Primeiramente, as organizações que operam a partir deste modelo assumem que nem sempre os melhores profissionais estão necessariamente dentro dos limites da própria empresa, cabendo a esta encontrar tais pessoas, promovendo a mobilidade das suas ideias para dentro dos limites organizacionais. Além disto, ao contrário do modelo de inovação fechada, no qual a vanguarda no lançamento de um determinado produto era um dos principais diferenciais competitivos, na inovação aberta considera-se mais importante que o modelo de negócios seja superior ao da concorrência.

No que diz respeito ao ambiente externo, diversos atores podem ser inseridos no modelo de inovação aberta da organização. Dependendo do modelo de negócio da organização, podem participar do processo: fornecedores, centros universitários de pesquisa e desenvolvimento, consultores tecnológicos, autoridades públicas, meio midiático e agências de financiamento (PILLER; IHL, 2009). Abordagens sobre o envolvimento do usuário neste processo são desenvolvidas por Mazini *et al.* (2011), ao afirmarem que cada vez mais organizações buscam conhecimento externo para o processo de inovação. Seguindo esta mesma linha de raciocínio, González (2011) destaca que a inserção de clientes no processo de desenvolvimento de novos produtos pode ser uma forma de operacionalizar a inovação aberta, possibilitando a antecipação de necessidades do mercado e a redução do risco relativo a novos lançamentos.

2.1 Cocriação de Valor

A partir das características observadas no modelo de inovação aberta destaca-se o aspecto colaborativo do processo de geração de ideias e construção coletiva de conhecimento entre empresa e atores externos. Esta noção conduz ao conceito de *cocriação de valor*, apontado por Ramaswamy e Gouillart (2010) como o desenvolvimento de produtos ou serviços através da colaboração com consumidores, colaboradores, e outros *stakeholders* da organização. Sobre o conceito de *valor* Sánchez-Fernández e Iniesta-Bonillo (2007) realizam uma revisão teórica salientando que o *valor percebido* pelo usuário é um constructo multidimensional que engloba diferentes noções como preço, qualidade e benefícios envolvidos desde o momento da compra até a utilização. Neste sentido, Prahalad e Ramaswamy (2004) questionam o que chamam de modelo tradicional, no qual as empresas decidem de maneira unilateral o que vão produzir, decidindo o que é valor para o seu consumidor. Ao contrário, os autores afirmam que o desenvolvimento deste constructo que leva ao valor percebido, deve ocorrer a partir da cocriação com o usuário.

O surgimento do próprio conceito de cocriação de valor está relacionado aos estudos de Prahalad e Ramaswamy (2004) centrados na interação entre consumidor e empresa como uma nova fonte de geração de vantagens competitivas à

organização. Inicialmente, os autores apresentam a ideia de que a visão tradicional de negócio, focada na própria estrutura organizacional está sendo questionada em favor de uma abordagem centrada no usuário. Piller e Ihl (2009), por sua vez, observam a participação dos usuários no modelo de inovação aberta como uma interpretação moderna da ideia de empresa centrada no consumidor, estimulando a colaboração entre organização e usuários. Na visão de Prahalad e Ramaswamy (2002), o consumidor inclusive se torna parte integrante da cadeia de geração de valor, um agente que pode influir em onde, quando e como tal valor é criado. Os autores destacam ainda que o consumidor não possui a necessidade de respeitar fronteiras setoriais na busca pelo valor, podendo competir com empresas pela extração de valor que mais lhe convêm.

A partir disso, é valorizada a capacidade colaborativa do consumidor, no qual o mercado se converte num espaço potencial para a experiência de cocriação, uma espécie de fórum onde ocorre o diálogo entre consumidores e empresas. Deste modo, o contato entre as partes vai além da relação de compra e venda, possuindo múltiplos pontos de contato que representam, por conseguinte, múltiplas possibilidades para criação de valor compartilhada.

Na medida em que avançamos rapidamente para a experiência de cocriação como a base do valor, a interação fundamental entre empresa e consumidor muda em caráter de importância. Conforme discutimos, a interação se torna o *locus* da criação de valor; a interação pode ser em qualquer parte do sistema, não apenas nos convencionais pontos de venda e serviços ao consumidor (PRAHALAD e RAMASWAMY, 2004: 12, tradução do autor).

Nos mercados de bens de consumo, as interações entre empresas e consumidores são mediadas por novas tecnologias que possibilitam o contato direto com os usuários cada vez mais informados, conectados, e ativos no sentido de colaborar com as organizações.

Observando nos usuários aspectos como engajamento, colaboração e interação, se estabelece uma relação direta entre este novo posicionamento do consumidor e o desenvolvimento da web 2.0. A partir desta, a Internet não é mais apenas uma fonte de conteúdos a serem simplesmente absorvidos pelo receptor. Ao contrário, Romaní e Kuklinski (2007) observam a web 2.0 como uma plataforma aberta marcada por interatividade, velocidade e franqueza, cuja construção se dá pela participação do usuário. Segundo Prahalad e Ramaswamy (2002), esta cultura

típica da Internet centrada no usuário está estimulando os consumidores a desafiar a lógica de criação de valor unilateral, deixando de ser destinatários passivos para definir de forma ativa a sua percepção sobre valor. Conforme Trocolli (2009), o processo de cocriação é impulsionado pela Internet, onde os consumidores informados passam a ter uma visão globalizada em relação aos produtos e serviços oferecidos pelas organizações. Outra possibilidade destacada pela autora se refere à formação de comunidades onde estes usuários possuem um espaço para consolidarem suas opiniões. Segundo Prahalad e Ramaswamy (2002) a internet impulsionou a participação do usuário nos processos de criação de valor desenvolvidos pelas organizações, descrevendo ainda os cinco poderes do consumidor conectado: usuários com *acesso à informação* fazem com que os processos de decisão de compra sejam realizados com maior conhecimento em relação a um determinado produto como, por exemplo, preço, atributos principais, concorrentes e até mesmo opiniões de outras pessoas que já tenham adquirido ou utilizado um determinado produto. Tal união dos usuários em torno de uma experiência de uso em comum, remete à outra característica do consumidor conectado, a *ação em rede* através das comunidades de interesse, onde a interação entre os indivíduos ocorre sem qualquer barreira geográfica. Esta possibilidade de comunicação com qualquer parte do mundo, 24 horas por dia, é relacionada à *visão global* que possui este consumidor. Ainda, a internet é utilizada para a *experimentação* de novos produtos digitais, colaborando de forma coletiva no seu desenvolvimento. Neste sentido, cabe às organizações aproveitarem a criatividade do consumidor no processo de cocriação de novos produtos e serviços. Estas características, ou poderes, conforme descrevem Prahalad e Ramaswamy (2002) representam um *ativismo* por parte do consumidor conectado. Usuários cada vez mais exigentes em relação às suas escolhas de compra, utilizam a internet como um espaço para transformações que vão além do âmbito mercadológico como, por exemplo, questões políticas e sociais.

Para que sejam satisfeitas as exigências cada vez mais qualificadas dos consumidores, a empresa deve valorizar o conhecimento do usuário e a sua capacidade de atuar no processo de cocriação de novos produtos e serviços, em etapas que vão desde o design até a produção e o marketing. Deste modo, a organização tem a possibilidade de oferecer soluções mais próximas às necessidades e desejos dos mercados onde atuam (WIKSTRÖM, 1996). Ampliando

a potencialidade desta interação, Trocolli (2009) propõe uma visão na qual as estratégias de cocriação contribuem na fidelização de consumidores de bens e serviços onde, novamente, o processo tem mais a ver com experiência e relacionamento do que com os produtos em si. Por sua vez, Prahalad e Ramaswamy (2002) afirmam que as organizações devem estar atentas a todas as possibilidades de relacionamento com os consumidores. Compreendendo a interação como o *locus* da criação de valor, os autores destacam que as organizações devem identificar onde estão estas oportunidades, sugerindo quatro conceitos: diálogo, acesso, redução de risco e transparência.

O *diálogo* é importante em todos os pontos da cadeia de valor, auxiliando as empresas na compreensão sobre o contexto emocional, social e cultural diretamente relacionado à experiência de consumo. O diálogo, no entanto, possui um significado que vai além do ouvir e reagir, adquirindo características como profundidade, envolvimento e colaboração de ambos os lados.

Já o *acesso*, questiona a ideia tradicional de transferência de valor entre empresa e consumidor, onde este adquiria a propriedade de um determinado produto ou serviço. No processo de cocriação de valor, o consumidor não precisa necessariamente se tornar o proprietário de algo para poder experimentá-lo. As organizações podem transformar esta relação de maior liberdade em algo lucrativo. Exemplo disto são os softwares abertos onde usuários possuem acesso ao código-fonte deste programas, podendo identificar falhas no desenvolvimento e até mesmo sugerir alterações ou aperfeiçoamentos.

A partir do momento em que ocorre a participação do usuário, este colabora com informações diretamente relacionadas ao contexto real de uso, contribuindo no processo de *redução de risco*. Para tanto, o diálogo entre as partes deve ocorrer de maneira franca e aberta. As próprias organizações não devem reagir de forma defensiva a este contato. Ao contrário, o gerenciamento proativo de informações relativas ao risco são oportunidades de diferenciação para as empresas.

Finalmente, as empresas devem promover a *transparência* das informações, abrindo mão do controle do processo de criação de valor para, deste modo, criar confiança entre instituições e indivíduos.

A cocriação de valor, portanto, pode ser colocada como parte do modelo de inovação aberta. No entanto, a própria ideia de cocriação de valor também apresenta diversas possibilidades de ação, colocando-se como uma abordagem

ampla na realidade das práticas organizacionais. Demonstrando tal evidência, Sanders e Stappers (2008) definem por cocriação o ato de criatividade coletiva, compartilhada por duas ou mais pessoas. Aprofundando a discussão, destaca-se o fato de que as aplicações da cocriação podem ser direcionadas a um largo campo de geração de valor, promovendo desde participações abstratas como diálogos com consumidores ou a realização de grupos de foco; até intervenções mais concretas como a participação do usuário em atividades de prototipagem. Neste sentido, os autores apresentam a ideia de codesign, uma prática de criatividade coletiva com foco específico no processo de design. Deste modo, Sanders e Stappers (2008) afirmam que o codesign é uma instância específica da cocriação onde ocorre o desenvolvimento de novos produtos e serviços a partir do trabalho colaborativo e criativo de designers e pessoas que não tenham, necessariamente, conhecimentos desta área.

A partir do momento em que se configura uma situação de colaboração entre atores externos e organizações na etapa de design do processo de desenvolvimento de novos produtos e serviços, apresenta-se o tema central deste trabalho, o codesign. Para tanto, ao longo deste capítulo, foi apresentada uma sequência de enfoques teóricos que demonstram, de maneira contextual, diferentes planos em relação ao codesign. O esquema abaixo (figura 2) foi concebido de modo a sintetizar estas relações.

Figura 2 – Inovação aberta, cocriação de valor e codesign



Fonte: Elaborado pelo autor.

Aprofundando este esquema (figura 2), há inicialmente um cenário organizacional no qual a inovação aberta se faz presente, propondo a valorização do conhecimento externo e a integração destas ideias à estrutura de P&D interna. Para que ocorra uma combinação criativa entre ambiente externo e interno, promovendo a inovação, é apresentada a noção de cocriação como uma das práticas possíveis dentro do modelo de inovação aberta, possibilitando a participação do consumidor, valorizando o seu conhecimento e proporcionando a este uma experiência diferenciada, interagindo com a organização em diversas etapas do processo de criação de valor. No entanto, ressaltamos que o processo de cocriação é muito amplo, promovendo e estimulando a interação entre organizações e consumidores em diversas etapas da cadeia de valor. De fato, é uma das premissas do conceito de cocriação de valor que existam diversos pontos de contato para a criação e extração mútua de valor. Por conseguinte, o foco deste trabalho se direciona sobre uma destas possibilidades de interação entre atores externos e organizações, visando analisar os processos de desenvolvimento de novos produtos nos quais ocorre tal interação especificamente na etapa de design.

3 CODESIGN

No capítulo anterior, o modelo de inovação aberta foi apresentado de modo a demonstrar a combinação criativa entre o conhecimento existente fora dos limites da empresa e as ideias geradas pelo departamento de pesquisa e desenvolvimento da própria organização. Em um contexto mercadológico caracterizado pelo crescente dinamismo no lançamento de novos produtos, as empresas podem utilizar processos colaborativos de inovação como um diferencial competitivo. Neste sentido, são observadas na literatura abordagens que referem a inserção do usuário em processos que buscam na colaboração a chave para a criação de valor e para a inovação (SAWHNEY *et al.*, 2005).

Conforme afirmam Binder *et al.* (2008) as discussões sobre processos participativos de design vêm ganhando fôlego com uma nova geração de designers que assumiram o desafio de abrir o processo de design para o engajamento e diálogo. Neste sentido, o termo design participativo (*participatory design*) é utilizado para conceituar um processo que, ao invés de focar interesses individuais, promove o encontro de múltiplas vozes e estimula a ideia de criatividade coletiva. Em relação às empresas que optam por modelos de inovação abertos à participação de atores externos, von Hippel (2007) ressalta que estas organizações oferecem aos usuários a possibilidade de desenvolverem exatamente aquilo que necessitam, ao invés de serem limitados às opções disponíveis no ponto de venda.

Propondo um resgate histórico que remete às origens das discussões sobre processos colaborativos de design, Binder *et al.* (2008) associam o surgimento do conceito de design participativo a um movimento ocorrido na Escandinávia, no início nos anos 70, criticando a ausência de usuários nos processos de design. Sanders e Stappers (2008), por sua vez, recordam que além dos debates realizados nos países do norte da Europa, ocorre em 1971 a conferência *Design Participation*, promovida pela *Design Research Society* da Inglaterra. Conforme destaca Lee (2008) o objetivo deste encontro foi discutir a importância da participação do usuário em diferentes práticas de design, constituindo uma comunidade intelectual que aprofundou esta problemática. Após a conferência, Nigel Cross edita um livro no qual são apresentados artigos que relatam o design participativo nas áreas de design, arquitetura, economia, planejamento e engenharia mecânica.

Há certamente uma necessidade de novas abordagens para o design se quisermos nos deter aos crescentes problemas do mundo feito pelo homem, a participação do cidadão na tomada de decisão poderia fornecer a reorientação necessária. Daí o tema desta conferência sobre a participação do usuário no design (CROSS, 1971: 11, tradução do autor).

Datadas também da década de 70, as reflexões de Mayall (1979) observam que o processo de design apenas será efetivo se houver o envolvimento e a participação ativa do usuário no desenvolvimento de produtos que satisfaçam às suas necessidades específicas. Elliot e Cross (1975) questionam o método tradicionalmente utilizado para assegurar que novos produtos atendam às necessidades dos usuários, baseado na coleta de informações sobre o mercado através de questionários e entrevistas, destacando que isto não é participação. Os autores propõem com a participação pública uma nova forma para o processo de tomada de decisões, mais direta e contínua.

A partir deste resgate histórico, observa-se que as práticas que tem por objetivo promover a criatividade coletiva vêm sendo desenvolvidas a mais de 40 anos sob o nome de design participativo. No entanto, conforme destacam Sanders e Stappers (2008) esta denominação cai em desuso em decorrência da ampla utilização do termo *codesign*. Nos últimos anos, as organizações compreendem o valor da interação projetual, procurando estabelecê-la especialmente com usuários e consumidores. Daqui, o termo *codesign* passa a designar, de um lado as colaborações projetuais de maneira geral, e de outro as colaborações especialmente com usuários e consumidores.

Alguns fatores contribuíram diretamente para a retomada das discussões relativas à colaboração entre organizações e atores externos, agora sob a alcunha de *codesign*. Principalmente no que diz respeito ao envolvimento de consumidores neste processo, destaca-se a transição de um *modelo produtivista* com foco na unidade produtiva e na compreensão do consumidor enquanto um receptor “passivo” dos bens produzidos; para um *modelo centrado no consumidor* pronto a entender e atender as expectativas, desejos e necessidades do cliente. A partir do momento em que o consumidor passa a ser valorizado, são desenvolvidos métodos e técnicas que auxiliam no entendimento do que são estas necessidades e desejos. Por parte dos designers, particularmente, a necessidade de conhecimento mais aprofundado sobre o usuário e o real contexto de uso dos produtos é tido como algo

indispensável (BØDKER e IVERSEN, 2002). Para tanto, é necessário que haja um processo de desenvolvimento extremamente profissional que proporcione conteúdos projetuais válidos à organização. Concordando neste sentido, Grudin (1993) destaca a importância de conhecer e entender os futuros usuários. O autor, contudo, critica o fato deste conhecimento em relação ao consumidor geralmente ser obtido através da intuição, onde muitos projetos são concebidos de modo a predeterminar modos de uso futuros. No entanto, nem sempre o consumidor atua da mesma maneira imaginada pelos designers. Neste sentido, Siu (2003) revela o crescente reconhecimento em relação à diversidade e individualidade que caracterizam as necessidades do usuário. Reconhecendo não poderem tomar decisões que cabem ao consumidor, designers passam a inserir estes atores no processo de design que viabiliza o desenvolvimento de produtos que eles próprios utilizarão posteriormente.

Consumidores atuam no codesign de produtos e serviços que satisfaçam as necessidades de cada cliente em relação a algumas funcionalidades do produto (...) codesign com consumidores significa que clientes são integrados na criação de valor ao definirem, configurarem, combinarem, ou modificarem uma solução individual (PILLER; IHL, 2009: 9, tradução do autor).

Na literatura são propostos outros termos como, por exemplo, design participativo ou design colaborativo. No entanto, conforme propõe Sanders e Stappers (2008) o termo codesign é utilizado de maneira ampla, permitindo assim sua aplicação de modo geral sobre os processos de projeto colaborativos. Deste modo, é importante para a sequência deste trabalho, que sejam propostas referências teóricas que conceituem o termo codesign não na sua especificidade, mas nas suas diversas possibilidades.

O codesign se define como uma forma de colaboração voltada à projeção. A natureza colaborativa deste processo é apoiada por suas diversas características. Em primeiro lugar, o codesign é uma atividade completamente transparente; todos os participantes estão cientes da metodologia de projeção, dos seus input e dos seus *output*, dos seus objetivos e do seu status atual (RIZZO, 2009: 61, tradução do autor).

De modo a situarmos o codesign em relação às outras formas de operacionalização do processo de design, observamos as diferentes categorias propostas por Kaulio (1998):

- *Design para*: desenvolvimento de produtos focados nos consumidores. A equipe de design possui dados sobre usuários, utilizando teorias mercadológicas e modelos de comportamento do consumidor. Podem ser utilizadas técnicas adicionais como entrevistas e grupos de foco.
- *Design com*: utiliza os mesmos dados do “design para”, no entanto o consumidor possui um envolvimento em fases de teste e aprovação de produtos antes do lançamento para o mercado em geral.
- *Design por*: processo de desenvolvimento de produtos onde consumidores estão envolvidos de modo ativo no processo de design.

Neste trabalho, utiliza-se o termo codesign para conceituar processos colaborativos de design que tem como característica fundamental a interação projetual entre organizações e atores externos, localizando-se especialmente na categoria *design por*, configurando a participação ativa de atores externos na etapa de design de novos produtos. Conforme observa o próprio Kaulio, “o nível *design por* é a etapa participatória, onde consumidores participam ativamente do processo de design” (1998: 148, tradução do autor). Complementando, Kleinsmann e Valkenburg (2008) destacam que o objetivo dos projetos de codesign é a criação e integração de conhecimento. Os atores envolvidos, portanto, participam de um processo onde a comunicação é fundamental para que o projeto obtenha sucesso.

Dando continuidade às definições teóricas sobre o termo codesign, Sanders e Stappers (2008) evidenciam seu caráter inclusivo a partir da ideia de promover a criatividade coletiva através de um trabalho conjunto entre designers e pessoas que não possuam treinamento na área de design. Com um outro enfoque, Albinsson *et al.* evidenciam o codesign como um processo dialógico capaz de questionar paradigmas organizacionais, prospectando soluções e novas possibilidades através de um “processo, coletivo ou individual, de desafiar visões existentes, projetando novas visões e escolhendo a melhor para a implementação” (2008: 5, tradução do autor).

No contexto organizacional, o envolvimento de atores externos possibilita a criação de conhecimento e ideias que inspirem os colaboradores da empresa na

geração de novas oportunidades à própria organização (BUUR; LARSEN, 2010). No sentido de exemplificar algumas áreas onde nota-se uma maior realização de projetos colaborativos, Binder *et al.* (2008) destacam o planejamento urbano e os sistemas de computação e informática, onde os projetos colaborativos trouxeram resultados importantes em termos de inovação. Sanders (2000) relata a utilização de processos de codesign no desenvolvimento de interfaces de dispositivos de comunicação e informática, nas estratégias de construção de marcas e na projeção de ambientes onde ocorra interação com consumidores, como lojas ou espaços de atendimento. Observamos assim um contexto que valoriza mais as pessoas do que necessariamente os produtos. Neste sentido, a experiência do usuário ganha maior destaque por parte das organizações e dos designers ao projetarem novos produtos e serviços.

Conforme destaca Sanders (2000), para que este panorama se desenvolva, é necessário inserir as pessoas no processo de design, respeitando e ouvindo suas ideias. Sua definição de codesign é apresentada como sendo a descoberta, em conjunto com as pessoas, de oportunidades e possibilidades relativas às suas experiências, desejos e necessidades. Por sua vez, Kleinsmann (2006, apud KLEINSMANN *et al.* 2007: 60), descreve o codesign como um processo onde atores de áreas distintas compartilham seu conhecimento sobre o processo de design e seu conteúdo. A partir da integração e exploração deste conhecimento, busca-se a conclusão dos objetivos projetuais, neste caso, o desenvolvimento de novos produtos.

3.1 Atores Envolvidos

Apresentada a abordagem inicial sobre o codesign, onde foram apresentadas definições teóricas encontradas na literatura, serão realizadas abordagens relativas aos atores envolvidos no processo. A escolha dos participantes é considerada uma variável determinante para o sucesso de um projeto de codesign, influenciando diretamente a qualidade dos resultados.

Rizzo propõe a ideia de um processo amplo e inclusivo, onde “o codesign reconhece a todas as pessoas a capacidade de ser criativo em relação ao seu nível de experiência, paixão e criatividade” (2009: 70, tradução do autor). Ainda justificando a inclusão de indivíduos que não sejam necessariamente consumidores,

Ramaswamy e Gouillart (2010) afirmam que a colaboração pode vir de diversas fontes, desde que haja a participação de pessoas motivadas. Reconhecendo na vontade de participação e no engajamento as características inerentes aos atores envolvidos, amplia-se o universo dos potenciais participantes do processo de codesign.

3.1.1 Designer

As reflexões realizadas por Lloyd e Snelders (2003) demonstram que a criatividade pessoal do designer é importante, mas não totalmente suficiente, para determinar o sucesso de um projeto. São apontados outros fatores como, por exemplo, a forma como o produto será utilizado pelos consumidores. Para tanto, os autores discutem o processo utilizado por Phillippe Starck durante a criação do seu bem sucedido espremedor de frutas *Juicy Salif*. O que nos interessa neste caso não são, necessariamente, as conclusões de Lloyd e Snelders, mas a descrição que realizam do papel do designer. O designer em questão é apresentado como uma figura central, ou seja, um criador que trabalha de maneira individual e onipotente na concepção do projeto. Forty (2007), por sua vez, considera que existe uma ênfase à figura do designer, amplificada por exposições e mostras de design, que acentua mais o indivíduo criador do que características contextuais como produtor, mercado e mídia. Forty considera que, aos olhos da sociedade, o sucesso dos produtos parece um ato individualizado e exclusivo de criatividade dos designers. Na opinião do autor, porém, a mesma sociedade teria um papel fundamental para o sucesso dos produtos.

Bødker e Iversen (2002) seguem um raciocínio semelhante ao afirmarem que designers não podem predeterminar ou prescrever com exatidão situações de uso. Além deste fato, Siu (2003) relata a ausência de pesquisas em nível organizacional visando compreender o consumidor, suas necessidades e desejos de modo a auxiliar o processo projetual. Ao contrário, os designers utilizam métodos intuitivos que objetivam prever as necessidades do consumidor. Para reverter isto, os designers devem “reconceituar seu papel e ver a si próprios como facilitadores que permitam maior flexibilidade e oportunidade para usuários realizarem projetos e participarem do processo de design” (SIU, 2003: 64, tradução do autor).

Realizamos estas abordagens para demonstrar o papel tradicionalmente desempenhado pelos designers e a sua relação com o contexto de uso dos produtos. A partir disto, nossas reflexões são destinadas a questionar este papel, demonstrando reflexões teóricas que contextualizem o reposicionamento do designer em projetos de codesign.

Inicialmente observa-se o fato de que um projeto de codesign envolve atores externos que não possuem necessariamente conhecimentos específicos e avançados de determinadas práticas de design. Neste sentido, são identificadas abordagens teóricas que relatam a atuação do designer como um *facilitador*. Ao apresentarem suas reflexões sobre os participantes do processo de codesign, Sanders e Stappers (2008) apresentam a ideia do facilitador mediando as interações projetuais que serão estabelecidas entre pessoas com diferentes níveis de conhecimento, habilidade e criatividade. Deste modo, o designer deve liderar, guiar, oferecer suporte e auxiliar os participantes na tarefa de expressarem sua criatividade. Os autores destacam a importância do designer enquanto portador de profundo conhecimento e expertise da área onde se desenvolverá um determinado projeto de codesign. Além disto, destaca-se a importância dos designers na criação de novas ferramentas que desenvolvam ainda mais o codesign e a criatividade de atores externos. Concordando neste sentido, Kaulio (1998) considera que “o designer se torna um facilitador que deve ampliar as chances do consumidor encontrar soluções para os seus problemas, deste modo engajando ativamente consumidores no processo de desenvolvimento” (KAULIO, 1998: 147-148, tradução do autor). Desta maneira, além de ser um facilitador que guia os participantes, o designer se torna um estimulador que acentua suas potencialidades.

Em relação à participação criativa do designer ao longo do processo de codesign, Lee (2008) destaca que o designer transforma os atores envolvidos em parceiros do projeto mas também utiliza a sua criatividade ao do percurso projetual. Buscando avançar a ideia já posta de facilitador, Buur e Larsen (2010) propõem que o designer desempenhe o papel de *facilitador criativo*. A ideia é que sejam alternados momentos que possibilitem ao designer o mesmo nível de geração de ideias dos demais atores, e situações de menor interferência onde o objetivo é que os demais atores possam participar da construção coletiva de conhecimento. De acordo com os autores, o grau de participação do designer tem a ver com a relação

que é construída com os demais participantes e, fundamentalmente, com a capacidade do designer refletir em relação às suas ideias e à sua contribuição geral.

Aproximando o designer a uma posição de *liderança*, Ruuska e Vartiainen (2005) o observam como um coordenador do processo que atua na organização do contato entre os atores envolvidos, mantém as relações e auxilia os participantes a atingirem seus objetivos. Também com este enfoque, Kleinsmann e Valkenburg (2008) destacam tarefas como o controle de qualidade, planejamento e monitoramento do tempo demandado para o processo. Avançando neste sentido, Albinsson *et al.* (2008) propõe que o designer passe a ser definido como o *maestro* do projeto. Tal função é representada pelo equilíbrio entre contribuições de ordem artística, como a representação visual das ideias geradas pelo grupo, mas também ocupando um papel de líder do grupo.

É possível considerar que, dentre as proposições teóricas apresentadas, a ideia de facilitador criativo é aquela que talvez ofereça as possibilidades mais interessantes. Ou seja, ao mesmo tempo em que coordena o processo, valoriza a construção coletiva de conhecimento e estimula o envolvimento dos demais participantes; o designer utiliza sua expertise e seu conhecimento de modo a contribuir também com processo criativo e a ideação. Deste modo, o reposicionamento que ocorre em projeto de codesign promove a descentralização do designer relação ao processo geração de ideias, que passa a compartilhar esta tarefa com outras pessoas. Ramaswamy e Gouillart (2010) observam o aspecto crítico deste reposicionamento, ao destacarem que em processos fechados de inovação não ocorria um contato tão próximo ao ambiente externo. A partir da interação direta e às vezes contínua com atores externos, se estabelecem relações diferentes daquelas normalmente confrontadas pelos designers. Exemplificando, os autores, relatam atuação passional dos consumidores, exprimindo opiniões e inferências que configuram uma situação em que nem todos os designers demonstram-se confortáveis. Prospectando uma solução para tanto, Sanders (2000) propõe uma discussão a nível de formação educacional. Neste sentido, futuros designers devem ser educados de modo a trabalhar não apenas em nível individual, mas também observando o espírito criativo de pessoas que não tenham ligação direta à área do design, de modo a desenvolver e estimular a geração coletiva de conhecimento e as ferramentas necessárias para o desenvolvimento destes processos.

3.1.2 Consumidores

O envolvimento de consumidores em projetos de codesign estabelece, igualmente aos designers envolvidos no processo, um reposicionamento caracterizado por novos papéis e atribuições. Realizando uma abordagem inicial, Sawhney *et al.* (2005) destacam que, tradicionalmente, consumidores eram marcados por passividade, numa relação onde apenas recebiam os produtos desenvolvidos pelas organizações. O problema desta visão, marcada por pouco contato entre as partes, é que as próprias empresas adquirem uma compreensão limitada sobre as necessidades e desejos do consumidor. Deste modo, exclui-se a possibilidade de um contato mais direto com o real contexto de uso e com as ideias que poderiam emergir a partir de debates com usuários.

Em relação ao citado reposicionamento do consumidor no processo de codesign, Sanders e Stappers (2008) destacam que o usuário passa a ser valorizado pela experiência adquirida no contexto real de uso, podendo colaborar na criação de conhecimento, geração de ideias e conceito de produto. Deste modo, o consumidor atua como codesigner. Este ativismo projetual é relatado por Grudin (1993) que, contudo, observa que o grau de participação e envolvimento do usuário depende da natureza de cada projeto. Ou seja, se for um projeto que represente pouca inovação, ou até mesmo uma cópia de algo similar, não é necessário um alto grau de envolvimento. Por outro lado, se o projeto for muito inovador, sugere-se a total colaboração de potenciais futuros usuários.

Como participantes de um projeto de codesign, os usuários devem ter a oportunidade de identificarem suas necessidades e desejos, definir objetivos, gerar ideias e opiniões, participar da tomada de decisões, envolver-se na implementação e avaliar os resultados (SIU, 2003). Estabelecendo uma relação entre os objetivos projetuais e as necessidades dos consumidores envolvidos no processo de codesign, Kaulio destaca que o “papel do consumidor é identificar os requisitos básicos e ativamente encontrar novas soluções para seus próprios problemas e necessidades” (1998: 145, tradução o autor). De acordo com o autor, neste processo as distinções entre os participantes e os designers deixam de existir. Consumidores têm um papel ativo, envolvendo-se no desenvolvimento e seleção das soluções de design.

Ao analisarem o papel exercido pelo consumidor em projetos de codesign, Nambisan e Baron (2007) destacam os principais impactos deste envolvimento sobre o participante. Primeiro, sugere-se que a própria experiência de participação em projetos de codesign pode ser uma forma de gerar valor ao usuário, gerando a motivação fundamental para que a interação projetual com este consumidor tenha continuidade. Além deste aspecto, os autores referem sentimentos positivos e negativos imediatamente gerados com experiência de colaboração, capazes de moldar sua atitude em relação à empresa que está promovendo o processo. Há ainda uma reflexão complementar para o fato de que as percepções do participante em relação à organização são decorrentes do grau de envolvimento com o desenvolvimento do produto, e da identificação do indivíduo com o restante da comunidade envolvida com o projeto.

Ao aprofundar suas reflexões teóricas sobre o envolvimento de usuários no processo de codesign, von Hippel (2007) destaca que a inovação tende a estar concentrada na participação de usuários líderes (*lead users*) que, segundo o autor, são definidos pela combinação de duas características: (1) vontade de inovar e expectativa em relação aos benefícios e ao grau de novidade, e (2) suas necessidades serão as mesmas apresentadas, posteriormente, pelo mercado em geral. Complementando, Kaulio (1998) descreve usuários líderes como consumidores que apresentam, antes dos demais usuários, necessidades e perspectivas em relação a produtos que serão, posteriormente os mesmos de uma parcela ampla do mercado.

Em relação às motivações que levam usuários líderes a participarem de processos de codesign, von Hippel (2007) destaca que estes atores esperam benefícios econômicos ou pessoais. Mesmo sem revelar exatamente quais são estes benefícios, para o autor, quanto maiores os incentivos, maior será a vontade de participação. Realizando um contraponto, Kleinsmann *et al.* (2007) demonstram que em projetos colaborativos é difícil envolver consumidores pois estes não veem claramente benefícios decorrentes da sua própria participação. Um esclarecimento interessante presente nestas abordagens é referido por von Hippel (2007). Ao abordar questões relativas à propriedade intelectual das ideias geradas por consumidores, von Hippel (2007) observa que usuários inovadores frequentemente revelam gratuitamente suas ideias, de modo que estas podem ser transformadas por outros usuários ou, até mesmo, lançadas por fabricantes. Se por um lado usuários

líderes esperam benefícios pessoais como retorno à sua colaboração, por outro estes também tendem a expressar sem ônus as suas ideias. Esta relação, em princípio contraditória, explica-se a partir do momento em que são revelados os benefícios pessoais esperados pelos usuários inovadores,

Entre eles estão os efeitos de rede, ganhos de reputação e induzir inovações relacionadas e reveladas por outros usuários. Além disso, uma inovação sobre a qual a informação foi revelada livremente pode se tornar um padrão informal que pode antecipar o desenvolvimento e/ou comercialização de outras versões da inovação (VON HIPPEL, 2007: 306, tradução do autor).

Revela-se, assim, a motivação destes usuários, relacionada mais à sua reputação pessoal do que a questões de ordem financeira. As reflexões realizadas sobre a participação de consumidores e, particularmente aos benefícios envolvidos, permitem prospectar outra possibilidade. A contribuição do usuário ao longo do processo de codesign será utilizada no processo de desenvolvimento que proporcionará, mais adiante, o benefício de ter a disposição um produto superior e com características mais alinhadas às suas necessidades. No entanto, cabe a empresa que promove o processo, comunicar este fato e demonstrar a vantagem futura que a colaboração do usuário pode gerar sobre a oferta de produtos que serão por ele consumidos.

3.1.3 Envolvimento de Outros Atores e Formação de Comunidades de Prática

Nas suas reflexões sobre a participação de comunidades de atores externos no processo de inovação das organizações, von Hippel (2007) destaca as redes compostas exclusivamente por consumidores que participam do processo de desenvolvimento de produtos que serão posteriormente utilizados pelos mesmos. O autor, no entanto, estabelece uma nova perspectiva ao referir que “não-usuários” devem também contribuir e participar destas redes de inovação. Exemplificando, um programador da área de computação pode colaborar no desenvolvimento de um programa mesmo que não o utilize. As motivações associadas a esta colaboração são o prazer em realizar o trabalho, os efeitos relativos a sua própria reputação profissional e o fato de exercitar sua expertise na área. Esta possibilidade prospectada por von Hippel é a base da nossa proposta que visa ampliar o horizonte de participantes externos inseridos em projetos de codesign. Se, por um lado, a

participação de consumidores agrega contribuições formatadas pela experiência do real contexto de uso dos produtos; por outro é também relevante inserir *comunidades de prática* neste processo.

Comunidades de prática são formadas por pessoas que se envolvem em um processo de aprendizado coletivo em um domínio compartilhado da atividade humana (...) grupos de pessoas que compartilham um interesse ou paixão por alguma coisa que eles fazem e aprendem para fazê-lo melhor à medida que elas interagem regularmente (WENGER, 2004: 1, tradução do autor).

Neste contexto, a proposta de inserir comunidades de prática em projetos de codesign é viabilizada pela inclusão de pessoas que tenha ligação específica com a área de design. Ao abordarem o envolvimento das comunidades de prática no processo de codesign, Bettiol e Sedita (2011) observam que a existência de uma comunidade formada por profissionais criativos é interessante não apenas pelas suas contribuições ao longo do processo projetual, mas também para que designers da organização possam ter contato com designers externos de modo a ocorrer o compartilhamento informal de ideias, novos projetos, metodologias, atividades e informações sobre suas competências e habilidades.

Deste modo, a equipe de projeto envolvida no processo de codesign é representada pela composição entre atores internos (designers) e atores externos (consumidores e comunidades de prática). Para Ruuska e Vartiainen (2005) equipes formadas por diversos participantes são capazes de criar um *loop* de aprendizagem, ou seja, um processo contínuo de geração coletiva de conhecimento. Neste sentido, os autores apresentam justamente as comunidades de prática como potenciais participantes deste processo. Ao integrarem diversas fontes de conhecimento, inclusive de consumidores, as comunidades de prática são consideradas mecanismos de ruptura. “Projetos complexos precisam de pessoas que atuem como corretores, transferindo e traduzindo conhecimento, bem como alinhando interesses e perspectivas” (RUUSKA; VARTIAINEN, 2005: 375, tradução do autor). Neste contexto, as comunidades de prática são descritas a partir de cinco características:

Quadro 1 – Cinco características das comunidades de prática

Característica	Descrição
<i>Estrutura das comunidades</i>	Informal, semiformal e formal.
<i>Propósito e objetivos</i>	Interesse compartilhado em torno de uma determinada área com objetivos específicos.
<i>Conteúdo de atividades conjuntas</i>	Tarefas e instrumentos utilizados para o diálogo e o compartilhamento de experiências.
<i>Coordenação</i>	Liderança ou facilitador do processo.
<i>Suporte da organização</i>	Mesmo que possam ser informais, o nível de suporte oferecido por organizações interfere no resultado final. Exemplos de suporte são: alocação de tempo, reconhecimento e legitimidade de participação.

Fonte: Elaborado com base em Ruuska e Vartiainen (2005 : 375-376)

A formação de comunidades de prática é considerada por Wenger (1998) como um fator importante para o funcionamento de organizações que reconhecem o conhecimento como um item essencial. Avançando neste sentido, o autor propõe inclusive que a empresa seja mediadora de uma rede composta por diferentes comunidades de prática, cada uma ligada a uma área específica da empresa. De maneira orgânica, a ideia de Wenger é que “o conhecimento seja criado, compartilhado, organizado, revisado e repassado dentro e entre essas comunidades” (WENGER, 1998 : 5, tradução do autor). Apesar de interessante, a criação de uma rede de comunidades de prática representa também questões complexas que vão desde a sua composição e formatação, até a definição de um fluxo de comunicação eficaz e o próprio estímulo a manutenção das relações.

Avançando nas suas reflexões sobre o envolvimento de comunidades de prática nos processos de inovação organizacional, Wenger (2000) ressalta que o sucesso destas empresas está condicionado à criação de um sistema promova a aprendizagem social em larga escala. Ou seja, o conhecimento gerado pelas comunidades de prática deve ser disseminado pela organização. O diferencial em

relação à participação destes atores é referido por Bettiol e Sedita (2011), ao observarem que as comunidades de prática promovem a participação de pessoal especializado, ampliam o compartilhamento de conhecimento e o desenvolvimento de relações sociais. Neste contexto, são identificados dois tipos de comunidades de prática: rede social (*social network*) e rede baseada no projeto (*project-based network*). A primeira possui um caráter mais aberto, onde a geração de conhecimento acontece a partir das interações entre seus componentes sem propósitos delimitados de maneira específica. Já na segunda, é estimulado o compartilhamento de ideias voltadas ao desenvolvimento de um determinado projeto.

Este trabalho tem particular interesse nas *comunidades de prática baseadas em projetos*. Uma vez que a nossa proposta refere a inserção de pessoas ligadas a área de design, este formato de comunidades permite justamente posicionar estes atores no contexto específico de um projeto. Deste modo, as comunidades baseadas em projetos são uma maneira de viabilizar a participação e a inclusão de atores externos no processo de codesign, anteriormente limitados a consumidores e usuários.

3.2 Participação

Foram destacados, anteriormente, o engajamento e as motivações relativas à participação de usuários líderes. No entanto, observou-se a importância de estender esta discussão aos demais atores apresentados como potenciais participantes de projetos de codesign. Neste sentido, Nambisan e Baron (2007) apresentam reflexões fundamentadas em estudos sobre a utilização do ambiente virtual como plataforma de desenvolvimento de projetos de codesign. Apesar desta delimitação espacial, as suas conceituações podem ser estendidas ao estudo de outros tipos de envolvimento como o face-a-face ou mesmo híbridos, combinando interações reais e virtuais. É apresentada a seguir a relação de benefícios que Nambisan e Baron (2007: 46-47, tradução do autor) associam à participação de atores externos no processo de codesign.

- *Benefícios de aprendizagem*: a experiência com o processo de desenvolvimento faz com que o participante adquira maior conhecimento em

relação ao produto. No caso de consumidores, esta aprendizagem proporciona maior efetividade no uso do produto. Se os participantes forem atores provenientes de comunidades de prática, estes terão adquirido ou ampliado seus conhecimentos específicos sobre um determinado produto ou uma área profissional.

- *Benefícios de integração social:* ocorre, no caso dos consumidores, em decorrência de uma afiliação em comum em relação a uma marca ou produto. Já no caso das comunidades de prática, o elo será construído a partir do interesse em comum pela área de design. Neste caso, a integração social se reflete na ampliação da rede de contatos profissionais ou até mesmo na formação de parcerias entre os atores para a realização de projetos futuros.
- *Benefícios de integração pessoal:* tem a ver com o reconhecimento pessoal. Sugere-se aqui que a participação em projetos de codesign traz uma sensação de eficácia por ter projetado produtos que serão posteriormente lançados e comercializados no mercado.
- *Benefícios Hedônicos:* é relacionado ao nível de interação projetual e com o grau de envolvimento adquirido pelos atores externos ao longo do processo. Refere-se principalmente a estimulação mental, intelectual e criativa na solução de problemas relacionados ao produto.

Em relação aos benefícios acima citados, Sawhney *et al.* (2005) apresentam uma abordagem semelhante. Os autores destacam que, através da participação de comunidades virtuais direcionadas a projetos de codesign, os envolvidos desenvolvem um senso de pertencimento. Podem ser geradas relações sociais intensas, o que amplia as possibilidades de criação de conhecimento coletivo e compartilhamento de ideias entre estes atores externos e a organização envolvida. Este aumento no envolvimento dos participantes estimula e motiva a sua participação nos projetos desenvolvidos pela empresa.

3.2.1 Desafios do Processo de Codesign

Observando os desafios inerentes ao desenvolvimento de projetos de codesign, Sanders e Stappers (2008) ressaltam o fato de que o meio organizacional ainda é resistente à ideia de que as pessoas que estão fora do seu ambiente também podem contribuir de maneira criativa. Aprofundando esta discussão, observa-se que a estrutura hierárquica das empresas normalmente é caracterizada por relações de controle. O codesign questiona esta lógica vigente, abrindo o ambiente interno à colaboração de atores externos. Outro ponto de discussão diz respeito à ideia de que o codesign seria um desafio de âmbito acadêmico, possuindo pouca relevância ao contexto empresarial. No entanto, Sanders e Stappers relatam um movimento de transformação que ocorre a partir da relação entre o desenvolvimento de novos produtos e a importância do conhecimento gerado através do codesign. Deste modo, os autores procuram justamente associar indústria e universidade através de parcerias visando inovação.

Outro ponto crítico observado por Lee (2008) se refere à necessidade de uma nova conscientização, por parte dos designers profissionais, em relação à propriedade intelectual do projeto. Em projetos de codesign, marcados pela colaboração entre diversos indivíduos, a autoria é compartilhada entre os participantes. Especificamente em relação à atuação do designer envolvido, este deve buscar o equilíbrio, entre o papel de facilitador e o de autor. Deste modo, sugere-se que os designers não sejam apenas consultores técnicos, mas sim trabalhem com os demais indivíduos em uma relação de parceria. Complementando, Albinson *et al.* (2008) observam um outro aspecto interessante na questão do codesign com usuários. Quando o objetivo do projeto é desenvolver um produto totalmente novo, ainda não existem usuários que possam participar do processo. Neste caso, a organização deve focar nos indivíduos que, potencialmente, representam os futuros consumidores e nos demais atores que possam contribuir com o projeto.

Além dos desafios já relatados, destacam-se particularmente os obstáculos que podem surgir durante a interação entre designers e atores externos. Com estudos relacionados ao envolvimento entre usuários e desenvolvedores de sistemas interativos de informática, Grudin (1993 : 106 – 111) apresenta quatro

obstáculos verificados durante esta situação que, apesar de relatar um contexto específico, pode ser estendida à compreensão geral dos processos de codesign:

- *Motivar designers a trabalhar com atores externos:* o sucesso do projeto de codesign depende, num primeiro momento, que os designers da organização que participarão do projeto estejam engajados, compreendendo que terão contato direto com atores externos, estes com diferentes valores, estilos, experiências e linguagens. Esta premissa inicial se estende à própria organização, no sentido de prover o investimento e os recursos necessários para o desenvolvimento do projeto.
- *Identificar os usuários corretos:* esta é uma tarefa complexa, principalmente em organizações que atendem a grandes parcelas de mercado. O esforço deve ser o de atingir uma rede mais ampla o possível para então realizar a seleção criteriosa dos participantes.
- *Obter acesso ao usuário:* mesmo que identificados os usuários corretos, deve ser traçada uma estratégia que coloque a organização em contato direto com estes consumidores.
- *Motivar usuários potenciais:* Esta questão tem relação direta com os benefícios que o usuário terá a partir da sua participação num determinado projeto de codesign. Esta questão será aprofundada a seguir.

3.2.2 Conflitos e Consenso

A diversidade de atores que podem ser inseridos nas práticas de codesign configura um ambiente projetual complexo que exige atenção em relação à mediação do processo. Conforme observam Kleinsmann *et al.* (2007) o fato dos atores possuírem responsabilidades e objetivos distintos entre si, representa um conflito de interesses que prejudica a colaboração. Ainda, em função destes interesses individuais, por vezes, perde-se o entendimento coletivo em relação aos

principais requisitos e fatores determinantes do projeto. Colaborando neste sentido, Buur e Larsen (2010) observam que as intenções expressadas pelos atores externos, por vezes, acontecem de modo conflituoso. Os autores revelam esta situação como algo normal nas relações humanas e nos processos de interação social.

Ao observarem o envolvimento de atores externos nos processos projetuais em nível organizacional, Buur e Larsen (2010) destacam a qualidade da conversação entre os participantes como um dos principais motivadores da inovação, salientando os principais fatores que tornam esta comunicação efetiva em termos de geração de ideias: (1) é permitido que surjam ideias conflitantes; (2) novos temas surgem a partir da interação entre diferentes pontos de vista; (3) novos conceitos são gerados a partir das experiências dos participantes; (4) o estímulo para que os participantes gerem novas ideias; (5) debate constante sobre os objetivos; e (6) o facilitador está integrado ao processo e não externo a este.

Deste modo, atuar na mediação do processo de codesign configura uma tarefa complexa ao designer envolvido. Divergências de opiniões, papéis, responsabilidades e até mesmo questões emocionais devem ser administradas de manter o foco nos objetivos do processo. Para tanto, deve-se conhecer os tipos, duração e efeitos dos conflitos, para que sejam tomadas medidas de intervenção. De acordo com Mele (2011), estas intervenções podem ser *estratégicas*, estabelecendo a orientação cultural do projeto; ou *operacionais*, estabelecendo métodos que resolvam as questões conflitantes.

Aprofundando questões relacionadas às redes de projetos colaborativos com foco particular nos conflitos que ocorrem ao longo do processo, Mele (2011) observa a relação existente entre conflito e inovação. Apesar da palavra conflito representar um embate entre opiniões divergentes, esta relação promove debates que podem impulsionar positivamente a criatividade e a geração de novas ideias. Uma vez estabelecida a ligação entre conflito e criatividade, revela-se a natureza destas situações em projetos de codesign, descrita no quadro seguinte (quadro 2).

Quadro 2 – Tipos de conflitos ao longo do processo de codesign

Conflitos	Definição
<i>Relacionados às tarefas</i>	Várias de opiniões diferentes que surgem em uma atividade de grupo.
<i>Relativos à processos</i>	Como as tarefas serão executadas para a realização dos objetivos projetuais.
<i>Em relação aos papéis</i>	Presença de diferentes graus de experiência e responsabilidade entre os atores envolvidos.
<i>Afetivos</i>	Relativo a incompatibilidade pessoal.
<i>De valor</i>	Controvérsias em relação a diferentes sistemas de valor.

Fonte: Mele (2011 : 1380)

Conforme destacam Kleinsmann e Valkenburg (2008), caso a comunicação ao longo deste processo conflituoso seja efetiva, haverá um alto grau de *entendimento compartilhado* entre os atores. A mediação do projeto de codesign, portanto, deve atuar no sentido de promover o consenso entre os participantes, ao longo de todo o processo. “Quando não há entendimento compartilhado no início do projeto de codesign, as questões principais precisam ser discutidas e as pessoas devem aprender umas com as outras” (KLEINSMANN; VALKENBURG, 2008 : 371-372, tradução do autor). É interessante observar que a solução dos conflitos descrita por Mele (2011) também passa pela ideia de consenso, atingido através da cooperação ativa de todos os participantes.

Caso qualquer decisão devesse ser implementada de forma eficaz, as pessoas precisavam ser comprometidas com essa decisão, portanto, o consenso que facilitou o empenho e confiança necessários, fortalecendo as relações relevantes. O consenso foi um facilitador da cocriação (MELE, 2011 : 1382, tradução do autor).

Descrevendo a ideia de comunicação efetiva como sendo resultante da semelhança nas percepções dos atores sobre o processo de design e do conteúdo gerado a partir deste, Kleinsmann *et al.* (2007) sugerem fatores que influenciam o entendimento compartilhado, podendo atuar como barreiras (*barriers*) ou facilitadores (*enablers*). Nesta proposta, tais fatores são divididos em três diferentes níveis: atores, projeto e organização:

Quadro 3 – Fatores que influenciam o entendimento compartilhado

Nível	Fator	Descrição
ATOR	<i>Habilidade de realizar a transformação de conhecimento.</i>	Atores de diferentes áreas têm diferentes linguagens e conhecimentos.
	<i>Similaridade na linguagem utilizada entre os atores.</i>	Diferentes linguagens e jargões.
	<i>Experiência aplicável dos atores.</i>	Se refere ao uso da experiência individual dos atores ao longo do processo.
	<i>Empatia dos atores em relação aos objetivos da tarefa.</i>	Entendimento em relação ao processo de design que está sendo executado.
PROJETO	<i>Eficiência no processamento das informações.</i>	Fluxo da comunicação.
	<i>Qualidade da documentação do projeto.</i>	Utilização de documentos que estruturam a complexidade do projeto.
	<i>Divisão do trabalho.</i>	Cuidado para que projetos paralelos não desviem o foco dos envolvidos.
	<i>Rigor no planejamento do projeto.</i>	Programação baseada em curtos períodos de tempo para a realização do projeto.
	<i>Controle da qualidade do produto.</i>	Testes e validação da qualidade.
ORGANIZAÇÃO	<i>Organização de Recursos.</i>	Atenção particular aos recursos humanos utilizados no início e no final do processo.
	<i>Alocação de tarefas e responsabilidades.</i>	Projetos de codesign são diferentes dos normalmente realizados nas organizações, exigindo atenção na distribuição das tarefas.

Fonte: Kleinsmann *et al.* (2007 : 66-67)

Apesar das abordagens favoráveis à busca por consenso entre os atores envolvidos no processo de codesign, Buur e Larsen (2010) destacam que há exceções, propondo que a própria organização estimule o conflito através de técnicas que promovam o debate e a discussão de pontos críticos sobre a usabilidade dos produtos ou o desenvolvimento de novos projetos.

Revela-se assim um cenário projetual de codesign onde existem, de um lado conflitos, e do outro a busca por consenso. Buur e Larsen (2010) destacam que esta relação paradoxal entre conflitos e consenso é absolutamente normal no cotidiano organizacional, sendo vista como um fator chave para a inovação. A ideia é que haja um certo equilíbrio. Conforme ressaltado, conflitos demais podem desviar o foco do projeto e criar problemas interpessoais que extrapolam a esfera profissional. Da

mesma forma, consenso demais pode representar uma certa apatia, ou até mesmo uma acomodação criativa incapaz de gerar ruptura criativa. “Na perspectiva de processos responsivos complexos, inovação é a negociação de significado entre pessoas com diferentes intenções, num processo onde os indivíduos entram em conflito e colaboram ao mesmo tempo” (BUUR e LARSEN, 2010: 124), ao passo que o designer envolvido neste contexto deve possuir habilidade de reconhecer e compreender esta conversação, mesmo que conflituosa, entre os envolvidos.

3.3 Workshop de Codesign

Até este ponto, houveram reflexões dedicadas a contextualizar o codesign. Para tanto, foram apresentadas definições teóricas, atores envolvidos, desafios do processo e questões relacionadas à motivação, engajamento, conflitos e consenso ao longo do percurso projetual. As próximas abordagens visam prospectar formas de operacionalizar o codesign, ou seja, viabilizar a execução do próprio processo.

Como ponto de partida, é interessante abordar as práticas de *workshop* utilizadas no desenvolvimento de projetos. Uma vez que o próprio termo *workshop* é relatado em contextos variados, buscamos uma definição associada ao contexto do design. Neste sentido, Scaletsky (2008 : 4) descreve o *workshop* como “um momento de imersão criativa” que, através de técnicas variadas, conduz a formulação de múltiplos conceitos de projeto. Esta definição é pertinente pois revela o caráter projetual do *workshop*, atuando desde as definições iniciais em relação ao problema até a geração de *outputs*.

O *workshop* é, portanto, uma atividade que promove a geração coletiva de novas ideias. Nesta característica fundamental reside a aproximação entre *workshop* e codesign, uma vez que ambos são baseados no compartilhamento de conhecimento e na criatividade coletiva.

Deste modo, é proposta a realização de um *workshop de codesign* como forma de viabilizar a interação projetual entre organizações e atores externos no processo de desenvolvimento de novos produtos. Conforme destaca Rizzo (2009), o *workshop de codesign* é utilizado como uma plataforma, servindo de “ponte” entre os envolvidos e destacando-se como uma atividade colaborativa de exploração das ideias dos atores externos. Seguindo a mesma linha, Svanæs e Seland (2004) apresentam o *workshop* como método a ser utilizado no desenvolvimento de

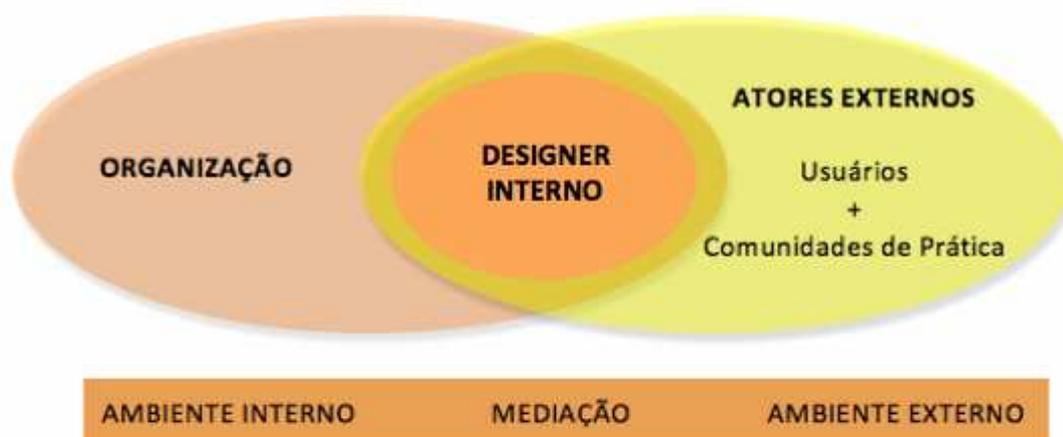
projetos com foco no usuário. Nesta abordagem, o workshop é desenvolvido com instrumentos específicos no sentido de permitir aos usuários a exploração projetual de novas tecnologias. Os autores justificam a realização do workshop nestes casos sob o argumento de que muitas vezes não há a disponibilidade de tempo ou de recursos para pesquisas de campo com maior profundidade. A realização do workshop como maneira de promover a participação ativa de atores externos é defendida por Kyng (1994) que, no entanto, revela também a complexidade deste processo. Resgatando a tradição dos países escandinavos no desenvolvimento de projetos colaborativos com a participação de usuários, o autor assume um posicionamento crítico ao descrever a dificuldade de inserir atores externos em estágios de maior relevância do processo de desenvolvimento de novos produtos. Os principais motivos vão desde a dificuldade de identificar os participantes externos apropriados, até a ausência de engajamento por parte de designers da empresa.

De fato, a seleção dos atores envolvidos no processo configura-se como um desafio, tendo influência direta sobre os resultados da atividade colaborativa. Neste sentido, Kyng (1994) apresenta um modelo de workshop estruturado a partir da triangulação entre usuários, organização e universidade. Conforme sugere o autor, pessoas ligadas ao meio acadêmico assumem o papel de facilitador, utilizando seu conhecimento didático e de gerenciamento de atividades de grupo para estruturar o workshop com as ferramentas apropriadas, além de empregar técnicas específicas de pesquisa para coletar informações relevantes à empresa. A organização, por sua vez, é envolvida através da participação de um ou dois designers que serão os responsáveis pelo desenvolvimento dos protótipos. A transferência de conhecimento entre ambiente externo e ambiente interno, é complementada por relatórios gerados pela universidade e repassados à equipe de design da empresa. Na proposta de Kyng, a atuação dos designers da organização fica restrita ao papel operacional, ou seja, sem interferências criativas durante a ideação. Um ponto de vista semelhante é abordado por Svanæs e Seland (2004) que, igualmente, apresentam tanto a participação de universidades como a figura do facilitador. Ainda, os autores afirmam que os designers da empresa não devem influenciar o processo criativo, ressaltando que o papel central deve recair sobre os usuários. Em ambas as abordagens, a aprendizagem dos atores internos ocorre pela observação do workshop de codesign. Aprofundando esta discussão, é possível considerar que, se por um lado designers internos possuem maior conhecimento em relação ao contexto envolvido, podendo

aperfeiçoar e potencializar as ideias geradas; por outro, estes atores também podem atuar como “limitadores”, impostando questões relativas à rigidez central da empresa o que, conseqüentemente, reduz o nível de inovação resultante do processo. Conforme destaca Rizzo (2009), o designer da organização deve participar de todo o workshop de codesign, observando a atividade e registrando tudo que considerar útil em termos de inspiração. Além disto, deve-se avaliar o andamento da atividade no sentido de verificar tanto o método aplicado, como os materiais utilizados no suporte à atividade de projeção coletiva.

O workshop de codesign é observado, portanto, como uma plataforma de interação entre organizações e atores externos capaz de promover o compartilhamento de conhecimento e a geração coletiva de ideias. Em relação aos atores envolvidos neste processo, foi elaborado o seguinte esquema para representar visualmente o seu posicionamento.

Figura 3 – Composição ambiente interno, mediação e ambiente externo



Fonte: Elaborado pelo autor

A partir desta composição, o designer da organização é posicionado na mediação entre ambiente interno e externo. Nesta proposta, este ator tem a possibilidade de utilizar tanto o seu conhecimento tácito e expertise profissional, como incorporar os atributos relatados por Kyng (1994) e Svanæs e Seland (2004) ao referirem a participação de pessoas ligadas a universidade. Dentre estes

atributos, são ressaltados o maior rigor na preparação do processo e a inserção de técnicas de pesquisa, instrumentos e ferramentas utilizados no meio acadêmico. Já em relação aos atores externos, o esquema (figura 3) demonstra o envolvimento conjunto de comunidades de prática e usuários, configurando uma participação simultânea de grupos advindos de áreas distintas, o que aumenta a complexidade da mediação das relações estabelecidas durante o processo.

Ampliando a reflexão crítica sobre o workshop de codesign, alguns pontos não estão claramente definidos. Inicialmente, destacamos o desafio de disseminar o conhecimento gerado no workshop entre profissionais da empresa que não tenham participado da atividade. Da mesma forma, não é totalmente claro o tipo de conhecimento gerado a partir do workshop de codesign, pois, se por um lado a participação de atores externos pode trazer ideias diferentes das atualmente desenvolvidas pela empresa, por outro as limitações inerentes à falta de conhecimento destes atores sobre o ambiente envolvido, bem como um workshop mal conduzido, podem resultar num processo que produz pouca, ou quase nenhuma relevância à organização.

Além disto, Sanders e Stappers (2008) destacam que nem sempre a participação de atores externos no desenvolvimento de novos produtos se configura, efetivamente, como codesign. Alcançar tal posição através do workshop depende não apenas da criatividade dos seus participantes, mas fundamentalmente do desenvolvimento de *ferramentas* que estimulem e acessem este potencial criativo.

A definição dos instrumentos utilizados durante um workshop é uma escolha diretamente relacionada aos objetivos do processo que será realizado. Ampliando esta questão, Cautela (2007) observa que para o desenvolvimento de processos guiados pelo design, deve ser traçado um percurso instrumental que considere não apenas o objetivo, mas também a disponibilidade de recursos e a dinâmica competitiva que envolve o contexto do projeto.

O termo instrumento vem utilizado em um sentido amplo. Sem recordar definições mais ou menos compatíveis para o termo, o instrumento é entendido como um gerador de conhecimento para o projeto (...). O processo inovativo destina-se a combinar formas de conhecimento para a criação de novo conhecimento (CAUTELA, 2007: 81, tradução do autor).

Neste sentido as ferramentas, instrumentos e táticas utilizados ao longo do workshop de codesign serão, portanto, determinantes sobre os resultados do processo. A escolha destas não segue, contudo, um protocolo rígido. Rizzo (2009) observa que o workshop de codesign pode assumir diferentes formatos, considerando-se questões políticas, sociais e espaciais. Piller e Ihl (2009) destacam que no processo de codesign, são utilizadas ferramentas disponibilizadas pela organização, possibilitando aos atores externos as condições para o desenvolvimento de soluções e a transferência de conhecimento para a organização. Svanæs e Seland (2004), por sua vez, apresentam um modelo de workshop de codesign no qual o usuário participa da construção de cenários, construção de narrativas (dramatização) e prototipagem de baixa fidelidade.

Em relação aos métodos utilizados para a operacionalização dos processos de codesign, Kaulio (1998) apresenta um conjunto de métodos de design os quais alguns podem ser utilizados especificamente em projetos colaborativos. No *design idealizado pelo consumidor*, ocorre o envolvimento do usuário nas fases iniciais do processo de desenvolvimento de novos produtos. Neste caso, os participantes devem ser cuidadosamente selecionados. Os objetivos deste método são um novo produto, uma lista com seus requisitos básicos e uma descrição das justificativas em relação às escolhas e definições projetuais. Outro método descrito por Kaulio (1998) prevê a participação de usuários líderes. Para o envolvimento destes usuários, é sugerido um processo de quatro etapas: (1) especificação dos indicadores relativos a usuários líderes; (2) identificação de grupos de usuários líderes; (3) geração de conceitos de produtos em conjunto com usuários líderes; e (4) testes, por parte de usuários genéricos, de produtos projetados pelos usuários líderes.

Rizzo aponta alguns fatores a serem observados quando do planejamento do workshop de codesign, como o objetivo e os resultados esperados, plataformas de comunicação utilizadas e formato de representação do processo. Neste sentido, Rizzo (2009) propõe três fases para o workshop de codesign. Inicialmente, a *narração* é uma etapa na qual o participante conta uma história verídica e significativa em relação a eventos memoráveis e não necessariamente relativa ao uso de um determinado produto ou serviço. Na segunda fase, de *criação de ideias*, ação e produção de protótipos, é voltada a projeção de cenários e protótipos que expressem atividades futuras, representando a ideia imaginada na fase anterior. Na

terceira etapa, ocorre a *reflexão* e *validação* das ideias geradas, a partir de uma análise crítica do grupo sobre os *outputs* da atividade projetual.

A partir do conteúdo apresentado, revela-se a importância do processo de estruturação do workshop de codesign, uma vez que a definição das ferramentas de projeto interfere diretamente nos resultados obtidos. Com o envolvimento de consumidores neste processo, é necessário levar em consideração o fato de que estes não possuem, necessariamente conhecimentos específicos sobre design. Esta evidência, por conseguinte, permite desconsiderar o uso de ferramentas que envolvam um grau de complexidade muito acentuado. Por outro lado, o formato de codesign apresentado neste trabalho prevê a participação de outros atores que possuem tais conhecimentos, como os designers da empresa e integrantes de comunidades de prática ligadas ao design, permitindo também a realização de tarefas específicas da área. Neste contexto, a proposta deste trabalho é que as ferramentas utilizadas no workshop de codesign sejam baseadas nos próprios métodos utilizados pela empresa durante seu processo de desenvolvimento de novos produtos. Ou seja, os designers podem estruturar o workshop de codesign criando variações, que podem inclusive ser simplificações, de ferramentas que utilizam no seu cotidiano projetual. Justificando esta posição, consideramos esta uma forma de valorizar o conhecimento que os designers já possuem sobre um determinado conjunto de ferramentas, o que facilita o seu desempenho junto aos demais participantes e pode potencializar os resultados do workshop de codesign.

3.4 Plataformas *On-Line* de Codesign

Apesar das primeiras abordagens teóricas em relação a processos colaborativos de design datarem do início dos anos 70, a inserção efetiva desta prática no contexto organizacional é algo mais recente. Um dos fatores que motivaram esta retomada é associado ao desenvolvimento e consolidação dos novos meios de comunicação digital. Neste sentido, destaca-se particularmente a Internet que, a partir do conceito de *web 2.0*, passa a valorizar a interação e participação do usuário.

É fato que um número significativo de produtos e serviços, gerados junto com os usuários finais, estão se proliferando. Com a ajuda de novas tecnologias *web 2.0*, muitas empresas estão implementando processos de inovação, colocando à disposição de seus usuários, uma nova geração de ferramentas para construir / projetar seus próprios produtos e serviços inovadores (Rizzo, 2009: 58, tradução do autor).

A partir do que Jenkins (2009) define por *cultura participativa*, consumidores e produtores não são mais vistos em papéis separados, mas sim interagindo de acordo com um novo conjunto de regras que contrasta com as noções mais antigas sobre a passividade do cliente. Neste sentido, o autor observa que os antigos consumidores eram previsíveis e isolados socialmente, ao contrário dos novos, descritos como migratórios e conectados socialmente.

Também abordando os novos gêneros de produtos culturais, com particular destaque para as novas mídias, Rizzo (2009) observa os *blogs* e redes sociais como espaços virtuais abertos para a interação entre organizações e atores externos, constituindo-se assim como *plataformas on-line de codesign*. A utilização destas plataformas é fundamental para que haja a colaboração criativa do usuário. As organizações que visam promover processos colaborativos devem desenvolver as plataformas *on-line* a partir de um modelo estruturado para que ocorra interação efetiva entre as partes. Conforme destaca O'Reilly (2005), as organizações que conseguirem utilizar toda a potencialidade das novas ferramentas da *web 2.0*, criando plataformas que aprendam com seus usuários, terão um diferencial competitivo poderoso, dada a riqueza dos dados compartilhados. Em relação ao potencial do uso da internet em processos colaborativos observa-se que,

A Internet aumenta a habilidade das empresas em engajar consumidores na inovação colaborativa de várias maneiras. Ela permite as organizações a transformarem interações com consumidores de esporádicas (...) em um persistente diálogo com os consumidores. Através da criação de comunidades virtuais de consumidores, ela permite explorar a dimensão social do conhecimento do consumidor compartilhado entre grupos de consumidores com interesses em comum (SAWHNEY *et al.*, 2005 : 5, tradução do autor).

A Internet oferece diversas possibilidades de ferramentas, plataformas e mecanismos para inserção de atores externos no processo de codesign. Estes mecanismos dependem do público-alvo pretendido, do número de participantes, do grau de interação proposto e do estágio do desenvolvimento de novos produtos o

qual será inserido este ator externo. Conforme destacam Sawhney *et al.* (2005) muitas empresas estão usando tais mecanismos para otimizar a velocidade, custo e qualidade do processo de desenvolvimento de novos produtos. Nambisan e Baron (2007) também apresentam reflexões sobre os ambientes virtuais voltados a interação projetual com atores externos, principalmente com usuários. Tais ambientes proporcionam o desenvolvimento de ferramentas abrangentes de suporte ao processo projetual, promovendo desde fóruns de discussão até instrumentos de design e prototipagem *on-line*. Deste modo, possibilita-se o envolvimento dos participantes em todos os estágios do desenvolvimento de novos produtos.

Neste sentido, Nambisan e Baron (2007) observam as seguintes características:

Quadro 4 – Participação do consumidor em processos de codesign através das plataformas *on-line*

Característica	Descrição
<i>Papel do usuário</i>	Codesigner, cocriador, coprodutor.
<i>Resultado pretendido</i>	Contribuição nos atributos e características do produto e nas implicações de design.
	Desenvolvimento de produtos e serviços.
<i>Meios de interação</i>	Fóruns de discussão
	Kit de ferramentas de design voltado para o usuário.
	Ferramentas de prototipagem virtual e games interativos.

Fonte: Nambisan e Baron (2007 : 43)

Por sua vez, Sawhney *et al.* (2005) destacam que o caráter aberto e efetivo da rede abrem a possibilidade de impacto global, reduzindo limitações geográficas através de ações que ocorrem em tempo real e com maior frequência. Ao contrário de outras técnicas mais tradicionais como grupos de foco ou questionários, o ambiente virtual proporciona maior velocidade e a possibilidade de continuidade nas relações com o consumidor.

A Internet aumenta a flexibilidade das interações do consumidor, podendo variar seu nível de envolvimento ao longo de tempo e das sessões (...) as empresas permitam ao consumidor interagir com elas em diferentes níveis de comprometimento baseados nos seus interesses e no retorno proveniente da interação, podendo modificar o nível de participação no momento em que o comprometimento aumenta ao longo do tempo (SAWHNEY *et al.* 2005 : 6, tradução do autor).

No entanto, conforme destaca von Hippel (2007), atualmente os avanços tecnológicos criam condições favoráveis para a construção de redes de inovação com usuários, privilegiando a liberdade das escolhas individuais e a colaboração. Processos de codesign realizados através de plataformas *on-line* podem possibilitar o surgimento de comunidades virtuais. Conforme destacam Sawhney *et al.* (2005) estas comunidades proporcionam o desenvolvimento de conhecimento coletivo, além de possibilitar a consolidação de uma rede permanente entre os seus participantes. Neste sentido, von Hippel (2007) aborda redes formadas por e para usuários. Por rede, entende-se “nós entre usuários interconectados por vínculos de transferência de informação que podem ser face a face, eletrônicos ou qualquer outra forma de comunicação” (VON HIPPEL, 2007: 294, tradução do autor). Ressaltando o fato de que as empresas devem criar ambientes virtuais estruturados, Lind e Forsgren (2008) sugerem a criação de plataformas *on-line* que insiram as pessoas desconsiderando barreiras geográficas, ou seja, em escala global.

Realizando um contraponto a estas plataformas, Albors *et al.* (2008) observam que o problema deste tipo de ambiente virtual é a deserção. De acordo com este ponto de vista, o vínculo formado através da plataforma *on-line* não seria consistente o suficiente para manter a relação entre as partes. A solução para minimizar este problema seriam ferramentas de suporte dentro do próprio ambiente virtual, facilitando a comunicação e a utilização da plataforma.

No que refere a operacionalização do processo de codesign, é descrita a possibilidade de um processo presencial, o workshop de codesign; e outro virtual, através do desenvolvimento de uma plataforma *on-line*. No entanto, estes dois formatos não são observados de maneira dissociada. Ao contrário, sua utilização é proposta de maneira combinada. Mesmo que as etapas sucessivas deste trabalho aprofundem esta relação, já neste momento é possível elaborar uma proposição baseada no referencial teórico apresentado. Neste sentido, a plataforma *on-line* pode ser utilizada como um primeiro momento de contato entre a organização e os

atores externos. Considerando que o mapeamento, captação e inclusão destes participantes, se realizado de maneira “analógica”, acaba sendo mais demorado e menos inclusivo em termos geográficos, a plataforma *on-line* possibilita o desenvolvimento de uma etapa ampla em termos de número de participantes. A partir disto, devem ser criados mecanismos que filtrem e selecionem as pessoas que participarão da subsequente etapa presencial, uma vez que o workshop de codesign há de comportar um número limitado de atores envolvidos.

4 MÉTODO

Ao desenvolver suas reflexões sobre o *ensino prático reflexivo*, Schön (2000) apresenta abordagens baseadas em práticas de aprendizagem no âmbito acadêmico. O que busca-se extrair neste caso não são, necessariamente, as conclusões de Schön, mas o método por ele utilizado. Neste sentido, o autor relacionado conduz a *observação* de alunos de ateliê de projetos de arquitetura. Mesmo que delimitada por um contexto específico, esta observação proporcionou uma visão geral sobre os modelos de diálogo e as formas de instrução utilizadas para a criação de competências em atividades de design. Além da observação destes processos, Schön revela a importância do que define como a *teoria da ação*, caracterizada pelas informações obtidas através de experiências realizadas durante longos períodos de tempo e que possibilitaram o estudo de ciclos de aprendizado e instrução.

A pesquisa de Schön demonstra, portanto, que as estratégias de pesquisa baseadas na observação se apresentam como alternativas interessantes para compreendermos e, por conseguinte, analisarmos um determinado processo projetual. Estabelecendo uma relação entre estas considerações e o objeto de estudo do nosso trabalho, observamos que o codesign constitui-se, igualmente, num processo cujas técnicas de observação podem ser empregadas visando a sua compreensão.

Baseados neste entendimento, foi proposta a *realização de um projeto de codesign* em parceria com a empresa de calçados Tanara, onde o autor deste trabalho desempenha suas funções profissionais como designer. Desenvolvido a partir dos parâmetros teóricos explicitados até este momento, este projeto proporcionou o contato entre a organização, consumidores e comunidades de prática durante a etapa de design do processo de desenvolvimento de novos produtos. Além disto, em termos de operacionalização, houve a possibilidade de colocar em prática a ideia de combinar uma etapa virtual, através da plataforma *on-line*; com uma atividade presencial, o workshop de codesign.

No entanto, antes de aprofundarmos questões relativas ao desenvolvimento deste projeto de codesign, devemos estabelecer um percurso metodológico estruturado que atenda aos objetivos deste trabalho e forneça as técnicas de coleta, análise e discussão de dados necessárias para tanto. Neste sentido, inicialmente

devemos tornar clara nossa percepção sobre o formato de observação desenvolvido. Primeiramente, considerou-se que uma observação passiva do fenômeno não forneceria a compreensão desejada sobre seus detalhes particulares. Os próprios princípios do codesign, fundamentados no compartilhamento, colaboração e participação, conduziram este trabalho no sentido de privilegiar a busca por uma observação ativa, que proporcionasse ao pesquisador interações no mesmo nível dos demais participantes do processo.

4.1 Pesquisa-Ação

A partir do contexto apresentado e das premissas acima estabelecidas, foram identificadas na estratégia de *pesquisa-ação* as características mais alinhadas ao formato de projeto e ao tipo de observação pretendida.

Dentre os principais fatores que justificam a escolha da pesquisa-ação, ressalta-se o fato desta proporcionar ao pesquisador não apenas uma simples participação, mas uma atuação direta e ativa na resolução de problemas, no acompanhamento e avaliação das ações estudadas (THIOLLENT, 2011). Também ressaltando o caráter participativo do pesquisador no contexto estudado, Perry e Gummesson (2004) relacionam a pesquisa-ação a um trabalho coletivo onde se promovem atividades de planejamento, ação, observação e reflexão sobre os fatos ocorridos. Concordando neste sentido, Mele (2011) revela que a pesquisa-ação posiciona o pesquisador no contexto dos fatos, explorando o fenômeno com uma perspectiva fundamentada e, principalmente, intervindo no contexto da ação. Por fim, relacionado ao fato da nossa proposta de codesign ser desenvolvida em parceria com uma empresa, Thiollent (1997) observa que a utilização da pesquisa-ação em uma área profissional promove a experimentação de uma situação real, abrindo novos caminhos para a pesquisa social no meio organizacional. Ainda, o autor destaca que a pesquisa-ação representa um processo no qual pesquisa e ação se apresentam de maneira conjunta, acopladas através da participação entre os pesquisadores e os atores envolvidos.

4.2 Ciclo de Pesquisa-Ação

A realização de uma pesquisa-ação prevê a definição de um *ciclo de pesquisa-ação*, ou seja, um planejamento composto por diferentes fases subsequentes visando o seu desenvolvimento. Mesmo reconhecendo que não há um formato definitivo ou um protocolo rígido que estabeleça as etapas deste ciclo, Thiollent (1997) relata a existência de quatro grandes fases. Primeiramente, a etapa *exploratória* promove uma investigação no sentido de detectar problemas, atores envolvidos e possibilidades de ação. Após, a fase de *pesquisa aprofundada* visa pesquisar a situação através de instrumentos de coletas de dados que serão discutidos e interpretados pelos grupos participantes. Já a fase de *ação* consiste na definição de objetivos que possam ser alcançados através de ações concretas que devem ser apresentadas e acordadas entre as partes interessadas. Finalmente, na etapa de *avaliação*, a observação é realizada no sentido de verificar a efetividade das ações realizadas e as suas consequências a curto e médio prazo.

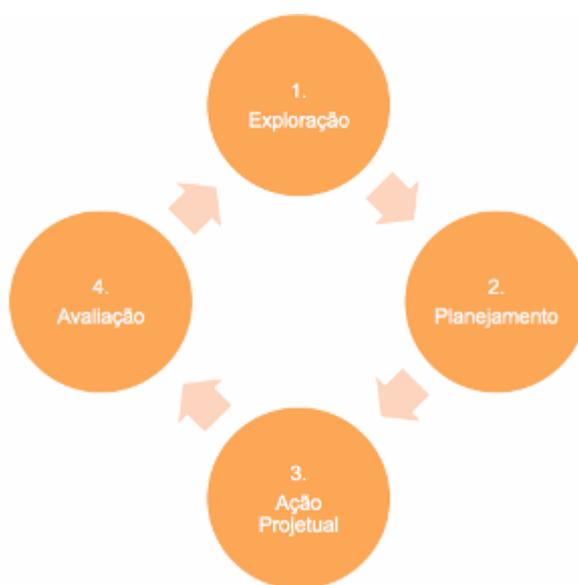
Com base nas etapas propostas por Thiollent (1997), foi desenvolvido um ciclo de pesquisa-ação que atendesse tanto aos objetivos propostos para este trabalho, como no sentido de nortear o percurso de estruturação e desenvolvimento do projeto de codesign.

- *Exploração*: faz parte da investigação inicial, uma aproximação com o contexto do problema, neste caso, o projeto de codesign. Reuniões entre os atores internos considerados peças-chave em termos de envolvimento com o projeto. Nesta etapa podem ser observados outros casos semelhantes que já tenham sido desenvolvidos anteriormente.
- *Planejamento*: definição e estruturação do processo projetual que será utilizado. As reuniões e informações devem ser estendidas a todos os atores internos que participarão do processo. É preciso que todos tenham uma clara compreensão em relação aos objetivos do projeto de codesign. Nesta etapa ocorre a definição das táticas e ferramentas utilizadas para a operacionalização do processo.

- *Ação projetual*: é onde ocorre a interação entre profissionais da empresa e atores externos visando desenvolvimento de novos produtos. Esta fase é composta entre atividades realizadas remotamente através da plataforma *on-line*, e o desenvolvimento de um workshop de codesign presencial.
- *Avaliação*: realizada após o término da ação projetual. Reuniões com atores internos e externos que tenham sido envolvidos, apontando eventuais correções e alterações no processo. Devem ser observadas questões como o cumprimento dos objetivos projetuais propostos, prazo e recursos necessários para a realização do processo.

No sentido de representar esquematicamente o ciclo de pesquisa-ação desenvolvido na etapa de pesquisa deste trabalho, foi elaborado o seguinte esquema (figura 4):

Figura 4 – Ciclo de pesquisa-ação



Fonte: Elaborado pelo autor com base em Thiollent (1997).

Considera-se válida a proposta de criar um ciclo de pesquisa-ação pois a sua estrutura serve ao pesquisador como um guia para o desenvolvimento da própria

pesquisa, norteando questões de planejamento e cronograma. Além disto, as características das fases que compõe este ciclo proporcionam ao pesquisador uma atuação sistêmica, participando diretamente desde o estágio inicial de exploração; passando pelo trabalho estratégico de planejar o processo; atuando de modo criativo na etapa de ação projetual; e participando do processo de avaliação das ações, onde se identificam os pontos positivos e negativos que podem servir de base ao próprio aperfeiçoamento da prática projetual desempenhada.

De acordo com o prazo disponível para a realização deste trabalho, houve a possibilidade de executar dois ciclos completos de pesquisa-ação. Ao longo de dois anos, portanto, foram desenvolvidos dois projetos de codesign em parceria com a empresa Tanara. Neste sentido, a primeira edição adquiriu para este trabalho o caráter de projeto piloto, foi possível observar a aplicação prática de processo projetual até então inédito de codesign voltado ao desenvolvimento de calçados. Já a segunda edição do projeto configura, efetivamente, a *unidade de análise* utilizada para a compreensão do processo estudado. Neste sentido, seu posterior relato será realizado de maneira mais aprofundada e detalhada, uma vez que a análise e discussão deste trabalho serão orientadas pelos dados coletados neste ciclo.

4.3 Unidade de Análise

A pesquisa-ação foi desenvolvida em parceria com a empresa de calçados femininos Tanara, pertence ao Universo Dakota, grupo que possui também as marcas Dakota, Mississippi, Campesi, Pink Cats e Kolosh.

Há mais de uma década no mercado, a Tanara dedica-se ao segmento de calçados *fashion*, desenvolvendo produtos inspirados nas principais tendências da moda mundial. Agrega-se a este fato a busca por qualidade e conforto, no sentido de satisfazer um público com idades entre 18 e 24 anos das classes A e B. A estrutura de P&D está localizada na cidade de Nova Petrópolis, enquanto que a unidade produtiva, responsável por uma produção média de 4.500 pares/dia localiza-se na cidade de Sarandi, ambas no Rio Grande do Sul. Os principais mercados consumidores estão localizados nas regiões Sul e Sudeste do Brasil.

Em relação à utilização da pesquisa-ação como forma de compreender particularidades de um processo projetual, destaca-se que a sua aplicação em um contexto organizacional foi uma forma de colocar em prática algo que se apresenta

em âmbito de discussão teórica, neste caso, a participação de atores externos no codesign de novos produtos.

Neste contexto, o projeto desenvolvido se chama *Tanara Cool*¹. A Tanara é uma empresa que realiza uma série de ações promocionais e de relacionamento focadas no meio *on-line*. Tanto o departamento de marketing como a agência de publicidade responsável pela marca, buscam prospectar novas formas de interação com o consumidor conectado às redes sociais. Neste sentido, o projeto Tanara Cool nasceu de conversas e *insights* advindos de reuniões entre os departamentos de marketing e design, onde houve uma concordância em relação aos benefícios que tal projeto poderia conferir tanto às questões relacionadas à marca e ao relacionamento com clientes, como ao departamento de design a partir do desenvolvimento colaborativo de novas ideias. Deste modo, o projeto Tanara Cool foi concebido com o objetivo de promover o desenvolvimento de novos produtos a partir do codesign entre integrantes da equipe interna de P&D e atores externos.

Apresentamos, a seguir, o organograma da empresa ligado aos setores de Marketing e ao P&D, no sentido de relatar os profissionais envolvidos no projeto Tanara Cool:

- *Designers*: equipe responsável pela criação de novos modelos de calçados, desenvolvimento de saltos, solados, adornos, acabamentos e elaboração de cartela de cores e materiais.
- *Departamento técnico*: setor que trabalha nos ajustes técnicos do calçado, avaliando questões relativas a calce e ergonomia.
- *Pesquisa*: atua na identificação de tendências de moda e comportamento. Elabora conteúdos informacionais utilizados pelos designers como direcionamento criativo durante o processo de desenvolvimento de novos produtos.

¹ O nome *Tanara Cool* foi elaborado a partir de um duplo sentido verificado na palavra *cool*. Além de ser utilizado como sinônimo de “legal” no idioma inglês, observamos que a sua grafia possui relação com a palavra colaboração, um dos princípios que fundamentam o codesign.

- *Marketing e Vendas*: setor integrado responsável pela elaboração de estratégias mercadológicas e comunicacionais. No contexto da empresa participa, em conjunto com a equipe de designers, dos processos de decisão que determinam os produtos a serem lançados.
- *Pesquisador / Designer*: refere a atuação do autor deste trabalho. Durante o desenvolvimento do projeto Tanara Cool, este ocupará um papel central de mediação e tomada de decisões relativas ao desenvolvimento projetual.

O seguinte esquema (figura 5) demonstra o ciclo de pesquisa-ação a partir da sua relação com as etapas do projeto Tanara Cool e os respectivos participantes:

Figura 5 – Estrutura do projeto Tanara Cool



Fonte: Elaborado pelo autor

Inicialmente, no que diz respeito às etapas que compõe o projeto Tanara Cool, houve a realização de uma etapa virtual, desempenhada através de uma plataforma *on-line*; e um momento de interação projetual presencial, com a realização de um workshop de codesign.

Outro ponto que considerado importante, refere-se aos atores externos. O projeto Tanara Cool foi planejado e estruturado de modo a inserir tanto consumidores, como integrantes de comunidades de prática, na etapa de design do processo de desenvolvimento, interagindo na geração de ideias e tomada de decisões. Tal possibilidade de colaboração ativa dos atores externos é um dos fatores que confere originalidade ao processo desenvolvido, uma vez que ainda não é possível considerar estas práticas com sendo algo consolidado no meio organizacional.

4.4 Coleta de Dados e Análise

Introduzido o contexto relativo a unidade de análise, bem como alguns aspectos básicos sobre o formato do projeto Tanara Cool como, por exemplo, atores envolvidos, tempo disponível e plataformas utilizadas; serão demonstradas a seguir as técnicas utilizadas para a coleta de dados.

A realização da pesquisa-ação proporcionou, principalmente, dados de natureza qualitativa. O particular interesse em compreender o processo de codesign impôs atenção a todas as etapas do ciclo de pesquisa-ação. Significa dizer que todo e qualquer o tipo de interação – seja com atores internos, externos ou ambos – forneceu informações significantes para o desenvolvimento da pesquisa. Neste sentido, a coleta de dados aconteceu a partir das seguintes técnicas (quadro 5):

Quadro 5 – Técnicas de coleta de dados

Técnica	Descrição
<i>Diário de pesquisa-ação</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Relatos sobre o desenvolvimento do processo, apresentando uma cronologia dos eventos que destaque as características, desafios, problemas, recursos utilizados e atores envolvidos. • Relatórios dos encontros. • Descrição dos principais assuntos discutidos nas reuniões, atividades de interação projetual e encontros de avaliação do processo.
<i>Entrevistas</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Realizada com atores internos e externos envolvidos no processo.
<i>Material documental</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Anotações, rascunhos, fotografias, fichas técnicas e demais materiais utilizados na prática projetual. • Reproduções de tela descrevendo a interação ocorrida na plataforma <i>on-line</i>.

Fonte: Elaborado pelo autor

O diário de pesquisa-ação configura um instrumento próprio do âmbito da pesquisa-ação, utilizado pelo pesquisador como um espaço que concentra dados formais e informais de toda ordem como, por exemplo, anotações, rascunhos, relatos de atividades e reuniões, transcrições de entrevistas, fotos e gráficos. Da mesma forma, o ciclo de pesquisa-ação proposto é marcado pela realização de diversas reuniões. Tais reuniões, mesmo que não caracterizem uma técnica de pesquisa, são consideradas fontes de dados ao pesquisador, exigindo atenção às questões debatidas e às decisões advindas desta conversação.

No entanto as técnicas acima relatadas tem uma abrangência geral em relação à pesquisa-ação, podendo ser utilizadas para coletar dados em todas as fases que compõe o ciclo. Visando delimitar esta discussão a um âmbito mais específico, é interessante recordar que o objetivo principal deste trabalho é analisar a interação entre atores externos e organizações particularmente na etapa de design do processo de desenvolvimento de novos produtos. Baseados na especificidade presente no próprio objetivo deve-se, por conseguinte, destacar que a etapa de *ação projetual* do ciclo de pesquisa-ação foi a que forneceu maior subsídio para tanto. A partir do momento em que esta fase configura a interação projetual efetiva entre

ambientes interno e externo, foi exigido do pesquisador um maior rigor durante a observação dos fatos. No sentido de orientar esta observação, considerada fundamental ao desenvolvimento da pesquisa, são sintetizados no quadro abaixo (quadro 6) os pontos de observação projetual descritos por Schön (2000):

Quadro 6 – Pontos de observação da interação projetual

Observação	Descrição
<i>Atividade projetual</i>	Tipos de conhecimento envolvidos e demandados no processo projetual.
<i>Tarefas fundamentais</i>	O papel desempenhado pelos atores externos e internos no projeto de codesign.
<i>Diálogo</i>	Plataformas utilizadas para a interação projetual e a eficácia destas no entendimento entre designer interno e atores externos.
<i>Ferramentas e Instrumentos Projetuais</i>	Adequação e desempenho das ferramentas em relação entendimento dos atores, aos objetivos de projeto e aos prazos estabelecidos.
<i>Obstáculos</i>	Pontos que podem dar errado, observando quais as soluções e competências necessárias para a resolução.

Fonte: Schön (2000)

No espaço dedicado a análise serão, primeiramente, apresentados os dois projetos de codesign desenvolvidos. Na primeira edição descrita como projeto piloto, tal relato será realizado de maneira objetiva, procurando demonstrar a sequência dos eventos ocorridos e principalmente os aspectos deste processo que contribuíram para o planejamento da segunda edição do projeto. Esta, por sua vez é tida como a unidade de análise, cabendo aí um relato mais aprofundado, detalhado, e pautado pelas etapas que compõe o ciclo de pesquisa-ação. Será apresentada a cronologia dos eventos e os dados coletados durante o processo. Estes serão então analisados a partir dos seguintes critérios (quadro 7), elaborados com base nos objetivos que norteiam este trabalho:

Quadro 7 – Critérios de análise

Critério	Descrição
<i>Atores</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Papel desempenhado pelos designers internos • Contribuição das consumidoras e blogueiras • Atuação dos designers externos • Engajamento e participação
<i>Relações e interações</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Eficácia no entendimento entre designers internos e atores externos • Consenso, conflito e entendimento compartilhado • Transformação e geração de conhecimento coletivo • Empatia dos atores em relação aos objetivos do workshop • Divisão do trabalho • Recursos disponíveis para a realização • Desafios: <ul style="list-style-type: none"> Manutenção do nível de motivação e interesse Acessar as opiniões e contribuições do usuário • Conflitos: <ul style="list-style-type: none"> Divergências de opiniões, papéis e responsabilidades Foco nos objetivos do projeto • Resolução de situações conflituosas
<i>Compartilhamento de Conhecimento</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Tipos de conhecimento envolvidos e demandados no processo • Compartilhamento de conhecimento entre os atores envolvidos <p>Criação de conhecimento a partir das interações entre os atores</p> <p>Nível geral de motivação dos envolvidos:</p> <ul style="list-style-type: none"> Cansaço e stress psicofísico dos atores externos Interesse dos profissionais internos
<i>Processo Projetual</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Confronto entre referências, abordagens, métodos e linguagens distintos • Adequação e desempenho das ferramentas em relação aos atores: <ul style="list-style-type: none"> Entendimento e realização Objetivos e prazos para realização das atividades • Pontos que podem dar errado • Observar as soluções e competências necessárias para a solução • Plataforma <i>on-line</i> e workshop de codesign

Fonte: Elaborado pelo autor

Justificando a definição de tais critérios, é possível estabelecer uma relação com a proposta de Cross (1999) ao ressaltar que a pesquisa em design deve promover desenvolvimento, articulação e comunicação do conhecimento. Neste sentido, são identificadas três fontes onde reside tal conhecimento. Nas *peessoas*, às quais a prática do design é reconhecida por Cross enquanto habilidade natural; nos *processos*, representados por táticas, estratégias e metodologias utilizadas ao longo do percurso projetual; e *produtos* em si, que incorporam os atributos propostos pelo design. Relacionando estas três fontes ao projeto de codesign desenvolvido neste trabalho, os critérios utilizados para a observação e análise serão pautados justamente nos atores envolvidos e suas relações (peessoas), nas plataformas e ferramentas utilizadas para o compartilhamento de ideias (processo) e no conhecimento gerado coletivamente (produto).

No sentido de validar a realização da pesquisa-ação e dos dados dela advindos, a análise deve ser realizada de modo crítico e imparcial. Conforme destacam Coughlan e Coghlan (2002), o pesquisador deve apresentar suas interferências, atribuições, opiniões e pontos de vista em caráter aberto, passível de testes e críticas. Na sequência, realizaremos a discussão que prevê um momento de diálogo a partir da interpolação entre as reflexões presentes no referencial teórico e os achados provenientes da pesquisa-ação.

5 TANARA COOL 2011

O processo teve início com a fase *exploratória* do ciclo de pesquisa-ação. Nesta etapa, reuniões entre os departamentos de marketing e design foram realizadas para que houvesse um maior entendimento em relação a projetos colaborativos. Por não haver um histórico da própria empresa em relação a este tipo de projeto, a pesquisa foi limitada a casos externos de processos semelhantes.

Durante a fase seguinte, o *planejamento*, as reuniões foram estendidas a outros atores internos que também possuiriam algum envolvimento ao longo do processo. Participaram destes encontros profissionais de marketing, pesquisa, design e modelagem técnica, além de integrantes da direção. Estes encontros foram orientados à definição do cronograma, das etapas, plataformas utilizadas e atribuições de cada envolvido. Dada a complexidade existente no processo de desenvolvimento de novos calçados, tais reuniões demonstraram-se fundamentais não apenas para o planejamento, mas também para comprometer os profissionais. Além disso, a participação de integrantes da direção da empresa foi fundamental pois demonstrou o envolvimento da alta gestão com a realização do projeto.

A etapa de *ação projetual* é onde acontece o contato entre a empresa e os atores externos. Esta foi dividida em duas fases: uma *on-line* e outra presencial. O primeiro momento do projeto aconteceu através de uma plataforma *on-line*, o aplicativo Tanara Cool para Facebook. Através deste, os participantes realizam um cadastro e recebem informações gerais sobre o projeto: regulamento, período de duração e premiação.

Neste ambiente foram disponibilizadas também informações projetuais que normalmente são utilizadas pelos designers da empresa durante o processo de desenvolvimento de novos produtos. Durante o projeto Tanara Cool, a elaboração destas informações coube aos departamentos de pesquisa e design da organização. As descrições abaixo são baseadas na forma como a empresa utiliza estas informações.

Tema inspiracional (figura 6): Direcionamento conceitual utilizado durante o processo criativo. O objetivo é fornecer um ponto de partida ao designer externo que, a partir de então, realiza a sua própria pesquisa de referências ligadas ao tema proposto.

Figura 6 – Tema inspiracional *Festivais de verão*



Fonte: Projeto Tanara Cool 2011

Mood board (figura 7): Instrumento utilizado para a representação visual do tema proposto, auxiliando na sua compreensão. As imagens nele contidas podem ser utilizadas como referencial de cores, materiais, formas e acabamentos durante o processo de criação.

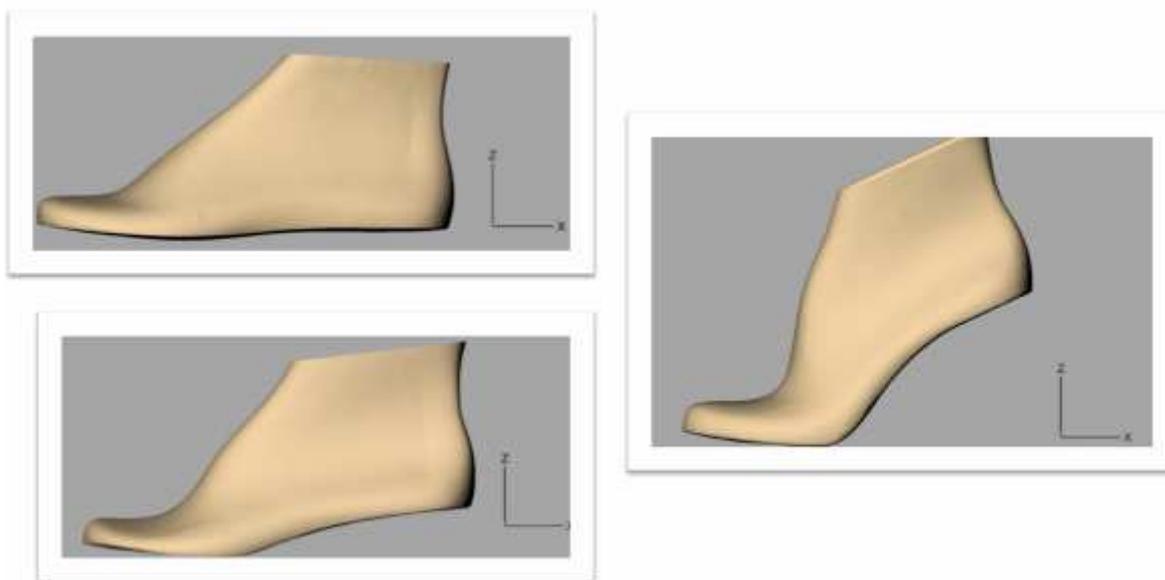
Figura 7 – Mood board Festivais de verão



Fonte: Projeto Tanara Cool 2011

Fôrmas e alturas (figura 8): a base para o início do desenvolvimento de um calçado é a fôrma. Se trata de um molde que representa o formato e as medidas do pé humano. A partir da fôrma são determinados a altura do salto e o formato do bico do sapato. Através da plataforma disponibilizamos imagens de diferentes alturas de fôrmas utilizadas pela empresa durante o processo de desenvolvimento. Elas podem auxiliar tecnicamente os participantes no desenvolvimento das suas ideias.

Figura 8 – Fôrmas e alturas



Fonte: Projeto Tanara Cool 2011

Formato de representação visual (figura 9): esclarecimento sobre as informações devem constar no projeto, considerando detalhes essenciais para o seu posterior desenvolvimento como materiais, cores, texturas, altura do salto, acabamentos, adornos e enfeite. Neste sentido, ressaltamos a necessidade de serem enviados dois arquivos, um contendo os detalhes relatados e o outro apenas com a imagem do projeto para a publicação na galeria virtual Tanara Cool. Foram ainda exemplificados alguns formatos utilizados para a representação visual dos projetos (figura 8). Estas foram disponibilizadas apenas no sentido de auxiliar os participantes, uma vez que a escolha em relação ao acabamento artístico do projeto cabe exclusivamente ao participante.

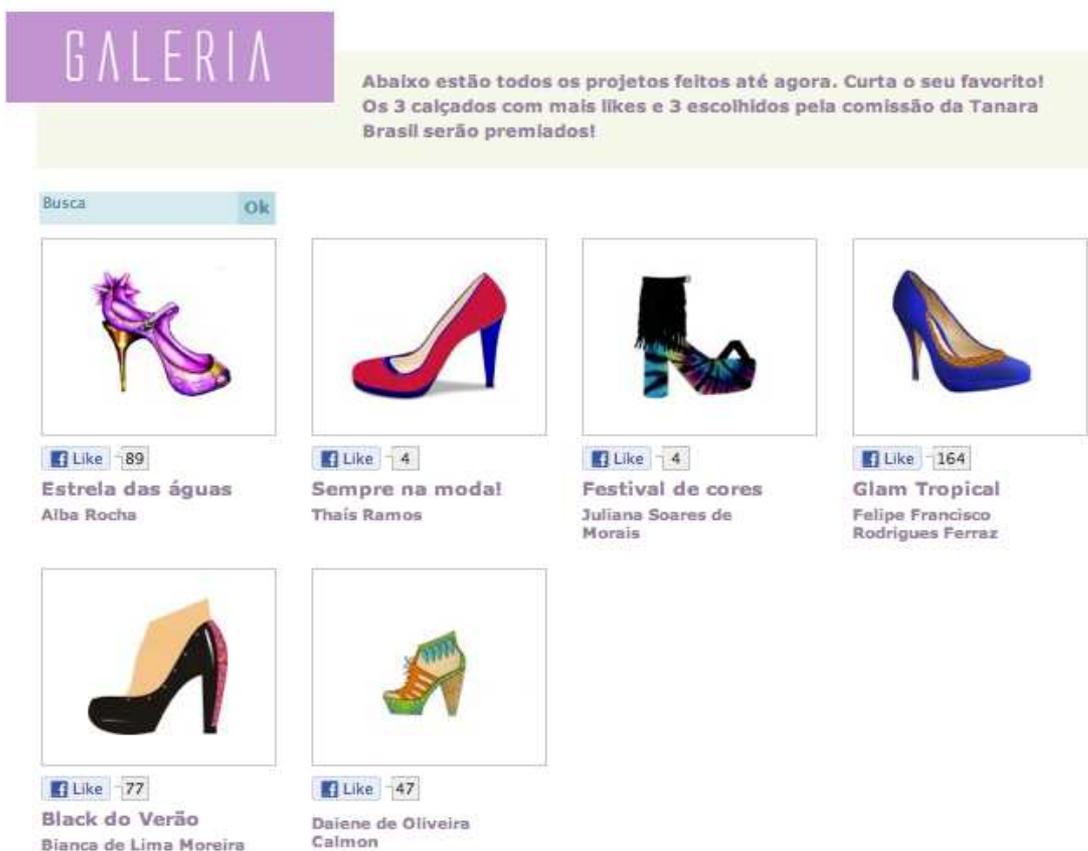
Figura 9 – Exemplos de formatos de representação visual



Fonte: Projeto Tanara Cool 2011

A partir do momento em que o designer envia seu projeto, este é publicado em uma galeria virtual dentro da própria plataforma (figura 10). Nesta galeria, foi realizada uma votação popular onde os usuários cadastrados no aplicativo Tanara Cool definiram os três projetos selecionados na etapa *on-line*. Outros três projetos foram selecionados a partir da avaliação realizada por uma comissão interna composta por integrantes dos departamentos de marketing, design, diretor de criação, agência de publicidade e agência digital.

Figura 10 – Galeria virtual Tanara Cool 2011



Fonte: Aplicativo Tanara Cool para Facebook, captada em 28/08/2011

Os autores dos seis projetos selecionados foram até a matriz da empresa para a etapa presencial do projeto Tanara Cool. Inicialmente tiveram a oportunidade de conhecer a empresa e o processo de desenvolvimento de produto, desde os setores de pesquisa, design, modelagem técnica, prototipagem, manipulação de imagem, laboratório de testes, matrizaria, produção até a expedição.

Figura 11 – Designers externos durante a etapa presencial do Projeto Tanara Cool 2011



Fonte: acervo do autor

Além da visita, realizamos uma atividade que deu sequência ao projeto de codesign. A partir do diálogo entre um designer da Tanara e os designers externos, foram alinhados detalhes relativos ao desenvolvimento das ideias selecionadas na etapa *on-line*.

Neste momento, o designer da empresa deve dar suporte ao ator externo, estimulando a sua criatividade e procurando demonstrar uma visão do produto final. O designer deve utilizar seu conhecimento no sentido de antever e alertar situações que possam prejudicar o andamento e a realização do projeto, intervindo ao longo do desenvolvimento das soluções. Quando for preciso mudar o projeto original, as alterações devem ser realizadas com o conhecimento e consentimento do designer externo. Este ponto é fundamental no sentido de preservar a fidelidade das ideias externas e demonstrar a transparência do processo. É necessário ressaltarmos o fato de que a coleção Tanara Cool foi desenvolvida utilizando materiais, fôrmas e saltos já existentes no portfólio de produtos da empresa. Para tanto, coube ao designer da empresa encontrar a solução mais adequada para cada projeto, e

apresentar estas opções ao designer externo para a decisão fosse tomada de maneira consensual.

Apresentamos abaixo (figuras 12, 13, 14, 15, 16 e 17) os projetos selecionados na etapa *on-line* e os respectivos calçados prototipados pela empresa.

Figura 12 – Projeto *Tropical Plate* de Hanielly Alves



Fonte: Projeto Tanara Cool 2011

Figura 13 – Projeto *Rock day flat* de Heloísa de Souza Honorato



Fonte: Projeto Tanara Cool 2011

Figura 14 – Projeto *Estrela das águas* de Rafael Reis



Fonte: Projeto Tanara Cool 2011

Figura 15 – Projeto *Blue Sky* de Ana Laura Biazotto



Fonte: Projeto Tanara Cool 2011

Figura 16 – Projeto *Delírio* de Jéssica Gonçalves



Fonte: Projeto Tanara Cool 2011

Figura 17 – Projeto *Cosmic love I* de Letícia Fernandes Mercier

Fonte: Projeto Tanara Cool 2011

Concluído o desenvolvimento dos projetos, iniciamos a fase de *avaliação* que consideramos essencial em relação ao ciclo de pesquisa-ação, pois caracteriza um momento cujo objetivo é identificar os pontos a serem aperfeiçoados visando a segunda edição do projeto. Para tanto, foram promovidas reuniões entre departamentos de pesquisa, design, marketing e modelagem técnica.

Nestes encontros os envolvidos apresentaram diversas questões identificadas ao longo do processo. Para os escopos deste trabalho é importante destacar as seguintes:

- Acentuar o caráter colaborativo do projeto
- Não houve o envolvimento de usuárias e consumidoras
- Bons resultados para o setor de marketing
- Pouca relevância ao setor de design
- Criação do Guia do Participante

Acentuar o caráter colaborativo do projeto: O processo de codesign devia estimular mais a geração coletiva de conhecimento. Apesar de considerarmos importante a interação através da plataforma *on-line*, destacamos que o processo de

geração de ideias ocorreu de maneira pouco colaborativa. Ou seja, a empresa disponibilizou informações para que designers externos desenvolvam projetos. Depois de selecionados os projetos, houve um segundo momento de interação, com a visita dos participantes na sede da empresa. Nesta fase presencial, um designer da empresa e cada participante externo estabeleceram um contato no sentido de desenvolver e viabilizar as ideias que já estavam prontas. Ou seja, ocorreu mais um momento para esclarecer pontos duvidosos e chegar a um consenso sobre o desenvolvimento do produto do que, de fato, uma atividade de geração coletiva de novas ideias. As reuniões de avaliação demonstraram que não havíamos explorado o potencial que o grupo e a atividade colaborativa proporcionam.

Não houve o envolvimento de usuárias e consumidoras: Em relação aos atores envolvidos, o processo promoveu a participação efetiva de estudantes e pessoas relacionadas a áreas criativas como design, moda, arte, comunicação e arquitetura, estabelecendo uma relação colaborativa com uma comunidade de prática. No entanto, conforme abordado no referencial teórico deste trabalho, a literatura sobre codesign indica a inserção consumidores e usuários ao longo do processo de projeção colaborativa. No entanto, o processo desenvolvido não possuía mecanismos ou ferramentas que estimulassem a participação destes atores com tais contribuições. Este foi um momento interessante do ciclo de pesquisa-ação pois aproximou do contexto organizacional as reflexões existentes em âmbito acadêmico científico. Ou seja, diferente das demais conclusões, esta foi baseada nas referências teóricas indicando a importância de inserir usuários no processo, e não apenas em uma percepção da empresa.

Bons resultados para o setor de marketing: Observando os benefícios e resultados do projeto em relação à organização, notamos que houve um maior impacto sobre questões relacionadas ao marketing do que, de fato, àquelas relacionadas ao departamento de design da empresa. Esta consideração se justifica a partir do momento em que observamos dados relevantes como as 10.000 instalações do aplicativo Tanara Cool para Facebook, 50.000 visitantes ao site do projeto e o fato do número de acessos à loja virtual da Tanara ter triplicado em relação aos meses anteriores. Ainda, observamos nas redes sociais manifestações positivas em relação ao projeto, além da mobilização dos participantes e suas redes

de contatos divulgando e promovendo as ideias enviadas. Esta forma de *buzz* é algo importante para a consolidação da marca no ambiente *on-line*, uma vez que o seu público-alvo caracteriza-se por pessoas jovens que possuem um alto envolvimento com mídias digitais, Internet e redes sociais.

Pouca relevância ao setor de design: Já em relação ao departamento de design, o impacto desta atividade foi menor. O processo exigiu pouca participação da equipe de designers, demandando a participação efetiva de apenas um profissional. Isto tornou o fluxo das informações menos intenso do que se houvesse a participação de mais pessoas da equipe. Além disso, destacamos o pouco aproveitamento das ideias enviadas através da etapa *on-line*. Apesar de terem sido enviadas 85 ideias de calçados, não foi desenvolvido um relatório ou book que estimulasse a utilização destes projetos como material inspiracional durante o processo criativo dos designers da empresa. Deste modo, um dos objetivos do projeto – que era justamente fornecer ideias diferenciadas e até mesmo oxigenar a equipe de design interna – acabou não acontecendo plenamente.

Criação do Guia do Participante: Em relação às especificações e orientações fornecidas aos participantes através da plataforma *on-line*, um ponto a ser melhorado é o agrupamento destas informações. Na primeira edição do projeto não houve um material especificamente desenvolvido como, por exemplo, um guia do participante contendo o briefing, tema inspiracional, *mood board*, critérios de avaliação, formatos de representação visual das ideias e demais indicações projetuais. A ausência deste material tornou as informações muito dispersas e pouco integradas a partir do momento em que o participante tinha que fazer o *download* separado de cada um dos arquivos. A criação do Guia do Participante é uma sugestão a fim de facilitar o entendimento compartilhado entre empresa e atores externos durante a interação inicial que ocorre na plataforma *on-line*.

É importante salientar que neste momento do ciclo de pesquisa-ação ainda não haviam sido discutidas soluções definitivas para os pontos relacionados. Isto foi realizado posteriormente, durante as etapas exploratórias e de planejamento do segundo ciclo de pesquisa-ação, onde foram recuperadas questões no sentido de

prospectar sugestões e definir alterações para a próxima edição do projeto Tanara Cool.

6 TANARA COOL 2012

A segunda edição do projeto Tanara Cool representa a unidade de análise deste trabalho, cujos dados coletados ao longo do processo serão posteriormente utilizados para a análise e discussão. A descrição do projeto será realizada de maneira cronológica e pautada pelas etapas do ciclo de pesquisa-ação que estamos desenvolvendo neste trabalho: exploratória, planejamento, ação projetual e avaliação (ver figura 4).

Na *etapa exploratória*, foram realizadas reuniões entre os departamentos de design e marketing. A presença de tais setores se justifica pois o departamento de design foi responsável pela estruturação e condução do processo projetual, enquanto que os profissionais de marketing ficam encarregados pela divulgação, publicidade e contratação da agência que desenvolverá a plataforma *on-line*. Esta etapa foi relativamente curta, sendo realizada em duas reuniões que serviram essencialmente como um primeiro momento de aproximação e retomada do projeto. Os diálogos ocorreram de maneira informal e pouco estruturada, onde os envolvidos procuraram recuperar alguns pontos discutidos ao longo da etapa de avaliação do ciclo anterior, acentuando principalmente a necessidade de estimular e ampliar a geração coletiva de conhecimento. Neste sentido, foi discutida a possibilidade de realizar um *workshop de codesign* que, em relação ao realizado na primeira edição do projeto, estimulasse mais intensamente o desenvolvimento colaborativo de novas ideias.

As primeiras reuniões da *etapa de planejamento* contaram com a presença de integrantes dos setores de design, modelagem técnica, marketing e vendas. A primeira decisão tomada foi referente ao formato básico do projeto. Neste sentido, novamente ficou definida a composição entre uma etapa *on-line* e um momento presencial. Ainda sem discutir detalhadamente o processo, foi aceita a ideia de realizar um workshop de codesign que promovesse a interação projetual entre os designers externos e os profissionais da empresa. Nestes encontros, o grupo definiu ainda um cronograma inicial para o projeto Tanara Cool. Foram consideradas questões relativas ao contexto da empresa como outros projetos realizados de maneira paralela, a capacidade da estrutura interna em função do calendário de lançamentos regulares e a disponibilidade dos profissionais envolvidos. Como resultado destas reuniões iniciais, foi estipulada a quantidade de dias disponíveis para a realização de cada etapa do projeto. Deste modo, as atividades específicas

realizadas em cada uma destas fases foram planejadas de maneira a se adequar ao seguinte cronograma:

- Envio de projetos através da plataforma *on-line*: 20 dias;
- Votação popular através da galeria *on-line*: 15 dias;
- Visita a empresa e workshop de codesign: 2 dias;

Alinhadas as questões relativas ao cronograma e ao formato básico do projeto, o restante da etapa de planejamento ocorreu principalmente no sentido de estruturar o processo projetual. Deste modo, será detalhada a seguir a sistemática adotada, atores envolvidos e ferramentas utilizadas durante projeto Tanara Cool 2012. Para tanto, ocorrerá uma distinção entre a etapa *on-line* e o workshop de codesign.

6.1 Descrição da Etapa *On-Line*

Em função da primeira etapa do projeto ser desenvolvida através da plataforma *on-line*, realizaram-se inicialmente as discussões relativas a esta. Ao longo da primeira edição do projeto, não foram identificadas reclamações técnicas em relação à plataforma desenvolvida. Esta conclusão é resultado do monitoramento de diálogos ocorridos no fórum de discussão do aplicativo e de entrevistas e conversas informais realizadas com alguns participantes. Deste modo, o grupo envolvido no planejamento decidiu pela manutenção da plataforma através de um aplicativo para Facebook.

O principal ponto a ser aperfeiçoado na etapa *on-line* se refere à clareza das informações projetuais disponíveis no site: briefing criativo, *mood board*, fôrmas, alturas de salto e formatos de representação visual.

Conforme sugestão anteriormente relatada, tais informações foram recolhidas no *guia do participante*, cuja elaboração ficou ao encargo dos departamentos de design e pesquisa. No guia também foi apresentada edição anterior do projeto e reforçadas questões presentes no regulamento. Primeiramente, foi acrescentada uma advertência em relação à originalidade dos projetos. Neste sentido, as ideias deveriam ser de autoria do participante, original e inédito, não podendo ser objeto de direito de terceiros. Finalmente, foi exposto através do guia o formato de seleção das

ideias, bem como os integrantes da comissão avaliadora e os critérios utilizados por esta durante o processo seletivo.

É apresentado abaixo o briefing criativo (figura 18) e o *mood board* (figura 19) disponibilizados aos participantes da etapa *on-line* do projeto Tanara Cool 2012.

Figura 18 – Briefing e palavras-chave



Insights: local – tradição – identidade – cultura – herança - relacionamento – raízes – valor – mistura – vintage – artesanal – mão-de-obra – conhecimento – qualidade – *low-profile* – elegância – rusticidade

Agosto de 2012. Londres é o palco dos Jogos Olímpicos. O cenário é de mistura de povos, de intercâmbio cultural. Uma babel de estilos e comportamentos repletos de herança local. É através deste cenário hipercultural que a Tanara quer que você solte suas ideias para o verão 2013.

A facilidade de comunicação nos revela um mundo de novas possibilidades, de mudanças de comportamento e de um novo entendimento cultural. Em contrapartida, emerge um clima de valorização dos aspectos tradicionais e um forte sentimento de identidade.

As trocas entre culturas jamais estiveram tão fáceis. Mídias sociais como o Facebook, Twitter ou Pinterest eliminam barreiras culturais e trazem ao mundo de hoje um grande cenário hipercultural. Porém, mesmo diante deste ritmo acelerado, a aparência tradicional recomeça a encontrar valor em um elegante estilo *low-profile*.

É em busca da valorização das culturas locais que a Tanara quer estimular o seu universo criativo. Instrumentos como a internet nos ajudam a buscar elementos que nos encham de inspiração.

Busque a cultura que desejar, aquela que lhe inspira! Deixe fluir a criatividade! Não deixe faltar sensualidade, alegria e o toque moderno que são a cara da Tanara.

Bom Trabalho!

20 dias para o envio dos projetos. O período de votação durou 15 dias e teve início cinco dias antes de se encerrar o envio das ideias.

Na plataforma *on-line* foram disponibilizadas as informações gerais do processo como regulamento e datas importantes; além do material de orientação projetual contido no guia do participante. Depois de criados os projetos, o envio foi realizado através da plataforma respeitando dois formatos: um contendo a descrição técnica do calçado (materiais, cores, enfeites, altura do salto e acabamentos), utilizada na posterior confecção do protótipo; e o outro contendo apenas a representação visual do projeto, que foi exposta na galeria virtual onde realizou-se a votação popular. Além disso, cada participante enviou um texto explicando o conceito da ideia enviada, bem como detalhes sobre as principais inspirações e referências utilizadas na criação do projeto. Não foram estabelecidas restrições em relação à quantidade de projetos que poderiam ser enviados pelos designers externos.

Posteriormente, ocorreu a etapa de votação popular. Através da galeria *on-line* os usuários que realizaram a instalação e cadastro do aplicativo Tanara Cool, escolheram qual a melhor ideia exposta, de acordo com critérios pessoais. Cada usuário pode realizar apenas um voto. Os dois projetos mais votados foram considerados os vencedores desta votação popular. Outros dois projetos foram, ainda, selecionados por uma comissão designada pela empresa: quatro integrantes da equipe de design, dois integrantes do departamento de marketing, diretor do setor de desenvolvimento, dois integrantes da agência de publicidade responsável pela Tanara e três integrantes da agência digital responsável pelo desenvolvimento da plataforma *on-line*. Resultaram deste processo seletivo quatro ideias consideradas vencedoras da etapa virtual, cujos designers participaram do workshop presencial na matriz da empresa.

É necessário destacar que, nesta edição do projeto Tanara Cool, foram selecionados apenas quatro projetos através da etapa *on-line*, ao contrário da edição anterior onde haviam sido escolhidos seis projetos. Esta alteração foi realizada já visando a realização do workshop de codesign. Uma vez que nesta atividade participariam ainda outros atores, os envolvidos no planejamento consideraram que quatro designers externos seriam suficientes para gerar contribuições sem que as equipes possuíssem integrantes em excesso. Esta preocupação existiu pois o workshop de codesign apresentava-se como uma

experiência inédita para a empresa e entre os profissionais envolvidos, o que gerou incertezas iniciais em relação ao manejo das equipes e o bom desempenho das tarefas propostas.

6.2 Planejamento do Workshop de Codesign

Em relação ao planejamento do workshop de codesign, considera-se este um dos pontos cruciais do desenvolvimento do projeto. Isto pois o workshop é o momento onde ocorre a interação presencial entre atores externos e a organização. Além disso, em relação às questões levantadas durante a avaliação do primeiro ciclo, é possível considerar que muitas das suas resoluções são associadas ao workshop.

Conforme descrito, na edição piloto do projeto Tanara Cool foi realizada uma atividade presencial que teve como objetivo principal o desenvolvimento das ideias enviadas na etapa *on-line*. Este momento promoveu mais o alinhamento de informações, do que a construção coletiva de algo novo. Neste sentido, visando acentuar o caráter colaborativo do processo, planejou-se um workshop de codesign cujo principal objetivo foi o desenvolvimento de novas ideias de calçados a partir da interação projetual entre atores externos e profissionais da empresa. A partir do momento em que o objetivo do encontro é o codesign de calçados, isto culminou de fato em um processo que viabilizou a projeção através da colaboração.

Além disto, destaca-se a necessidade de gerar maior relevância ao departamento de design, cuja resolução foi diretamente relacionada a outro objetivo do workshop, o de promover o debate de questões importantes relacionadas a produto e ao processo de desenvolvimento. Deste modo as ferramentas que compõe o workshop deveriam, pelas suas características, ser capazes de estimular tais discussões. Observa-se que tais informações tem relevância prática para o departamento de design pois, pelas datas estabelecidas, os profissionais tiveram o tempo necessário para utilizar os achados e *insights* advindos do workshop no processo de desenvolvimento da nova coleção de inverno. A ideia é que o workshop fosse a ponte entre os participantes no processo de compartilhamento de conhecimento. Assim, acentua-se a importância do processo possuir um caráter dialógico, constituindo um espaço aberto que estimule o fluxo de ideias e opiniões entre os participantes.

6.2.1 Atores Envolvidos no Workshop de Codesign

No que diz respeito aos atores internos envolvidos, e ainda ressaltando a necessidade de um maior enfoque no departamento de design, ficou estabelecido que todos os integrantes da *equipe de design* – composta por quatro profissionais – participariam do workshop. Deste modo, cada indivíduo teve uma participação ativa no processo de desenvolvimento colaborativo, podendo estimular as discussões e absorvendo aspectos relevantes que podem proporcionar o aprendizado desejado pela equipe de design. Além disso, os designers da empresa compartilharam seus conhecimentos em relação às ferramentas utilizadas no sentido de auxiliar os demais participantes, estimulando a criatividade coletiva.

Considerou-se necessária também a participação de integrantes do *departamento de pesquisa*, para que estes profissionais pudessem, também, coletar informações ao longo dos debates. Além de possuir o conhecimento operacional necessário para auxiliar os designers internos na condução das atividades propostas, o setor de pesquisa é capaz de estimular questionamentos e discussões pautadas por assuntos diferentes daqueles correspondentes apenas à equipe de design. Além disso, o desenvolvimento de produto que promoveremos no workshop demandou uma série de conhecimentos específicos sobre tendências de moda (comportamento, materiais, cores e estilos), diretamente ligados ao setor de pesquisa.

O setor de *marketing* também foi inserido no workshop. Além de possuir um envolvimento direto em todas as etapas do ciclo de pesquisa-ação, a participação deste departamento foi fundamental no sentido de trazer a visão de mercado atual da marca. Mais do que isto, esta visão pode inclusive ser confrontada diante de novas possibilidades que surjam no workshop. De fato, a participação destes profissionais acaba se tornando menos operacional, uma vez que não se incluem no seu escopo de competências aquelas demandadas na prática do design. No entanto, destaca-se a possibilidade de contribuição no processo de geração de ideias além de, caso necessário, apresentar informações e particularidades de mercado que se façam necessárias.

Em relação aos *atores externos* que participaram do workshop, um primeiro ponto discutido se apoiou no fato de que não houve o envolvimento de usuárias e consumidoras da marca. Antes de aprofundar esta questão, vale destacar que na

primeira edição do projeto participaram sim pessoas com o perfil alinhado ao *target* da Tanara. No entanto, deve ser considerado o fato de que não houve qualquer estímulo ou filtro que levasse a este perfil. O processo de seleção foi muito mais apoiado na avaliação dos projetos enviados do que em questões de gênero, faixa etária e demais aspectos socioeconômicos que definem o público-alvo da marca. Deste modo, a ausência de consumidoras ao longo do processo de projeção colaborativa revela, por conseguinte, a ausência de informações advindas do real contexto de uso dos produtos a serem desenvolvidos. A partir desta avaliação, o grupo envolvido considerou importante a participação de duas *consumidoras* durante o workshop de codesign. Estas foram escolhidas através de uma agência recrutadora terceirizada que realizou entrevistas e análises de perfil indicando pessoas com as características do público-alvo da marca. A tarefa de contratar tal serviço, estabelecendo os critérios e o perfil desejado coube ao departamento de marketing.

Conforme destacado anteriormente, houve a participação de quatro *designers externos* selecionados através da etapa *on-line*, cuja expectativa de atuação relacionava contribuições ativas no processo de geração de ideias, e a utilização de conhecimentos específicos da área de design como senso estético em relação ao produto, capacidade de representação visual e elaboração de combinação de cores e materiais. Ainda em relação aos atores externos envolvidos no workshop, foram acrescentadas duas *blogueiras*. Pelo fato de possuírem sites especializados em moda, a ideia é que pudessem agregar conhecimentos específicos da área, como tendências, informações de desfiles, referências de estilo e comportamento. A partir desta inserção, esperamos complementar as informações trazidas por designers externos e consumidoras, de modo a configurar o seguinte esquema (figura 20) de geração de conhecimento:

Figura 20 – Esquema que demonstra o conhecimento compartilhado entre os atores externos



Fonte: Elaborado pelo autor

Destacando a quantidade de atores envolvidos no workshop e a complexidade dos objetivos propostos, optou-se pela divisão dos participantes em duas equipes de trabalho dispostas igualmente da seguinte maneira:

- 1 designer da Tanara;
- 1 profissional de pesquisa;
- 1 profissional de marketing;
- 1 blogueira;
- 2 designers externos;
- 1 pessoa com perfil de consumidora da marca.

A partir desta composição, observa-se um grupo heterogêneo no sentido de agregar conhecimentos que, se por um lado representam pontos de vista distintos entre si, por outro lado são totalmente complementares e correlacionáveis em torno dos objetivos do projeto.

6.2.2 Ferramentas e Instrumentos do Workshop de Codesign

Com a definição dos objetivos e atores envolvidos no workshop, o passo seguinte foi o planejamento da atividade projetual em si, estipulando as ferramentas, instrumentos e recursos necessários para a execução do processo. Neste sentido, o que norteou tal planejamento foi a necessidade de selecionar instrumentos que,

sequencialmente, constituíssem as etapas do desenvolvimento de um novo produto mas também que promovessem debates em torno de assuntos relevantes ao departamento de design. Tendo em vista o cronograma estabelecido trabalhou-se com a necessidade de esquematizar o workshop com um dia de duração.

O workshop de codesign foi estruturado a partir da adaptação de ferramentas projetuais que já são utilizadas pela empresa. Esta decisão foi tomada sob a ideia de que, desta forma, os resultados obtidos no workshop seriam morfologicamente semelhantes àqueles obtidos pela equipe de criação durante o processo de desenvolvimento de produto. A similaridade de resultados, por conseguinte, facilita a inserção das informações do workshop no cotidiano do P&D interno, não necessitando reinterpretações ou transformações. Pelo fato de atores externo como consumidoras e blogueiras não possuírem conhecimentos anteriores sobre tais atividades específicas do âmbito do design, as ferramentas foram simplificadas de modo a permitir a plena participação de todos os atores externos.

Em relação a estrutura definida para o workshop, sua primeira atividade foi a definição do *plano de coleção*. Esta tarefa é desempenhada usualmente pelo departamento de design da Tanara no início do processo de desenvolvimento de novos produtos. Trata da composição de um mural onde são colocadas imagens (fotos, desenhos, *sketches*, montagens) de calçados que representem uma determinada coleção a ser lançada. É uma etapa de aproximação, incipiente e aberta, onde a equipe de design começa a alinhar ideias acerca dos produtos que serão posteriormente desenvolvidos. Da mesma forma esta tarefa promoveu o diálogo que se configura como um primeiro momento de contato entre os participantes e alinhamento de algumas ideias básicas sobre calçados. Para a execução desta atividade, realizada em trinta minutos, cada equipe teve a disposição um total de cinquenta cartões impressos com imagens variadas de calçados. A seleção destas imagens foi realizada de modo a representar o máximo de “tipos” de calçados femininos existentes, com diferentes formatos de bico, saltos, acabamentos, materiais, cores e alturas. A partir destes cartões, as equipes selecionaram quinze produtos que representassem o planejamento de uma coleção de inverno. A ideia foi observar quais as escolhas realizadas e a argumentação em relação a cada produto. Para tanto, cada equipe teve dez minutos para realizar uma apresentação oral do plano de coleção concebido.

A segunda atividade do workshop refere a criação de um *tema inspiracional* relacionado ao plano de coleção desenvolvido, baseando-se na discussão e nos resultados da primeira atividade. O tema inspiracional é um referencial conceitual que serve como um norteador no desenvolvimento de produtos de moda, fornecendo referências variadas para o processo criativo como imagens, textos, aspectos culturais, étnicos, geográficos e conceituais. Definido o tema, este foi representado pela equipes através de um *mood board*. Para tanto, foram disponibilizados computadores com acesso à Internet e impressora, cartolinas, revistas variadas, amostras de materiais (couros e tecidos), canetas, lápis de cor, cola e tesoura; possibilitando aos envolvidos o pleno desenvolvimento de um painel visual. Por ser uma atividade mais elaborada, composta por duas tarefas, o tempo disponível foi de sessenta minutos. Ao final, novamente houve a apresentação dos resultados obtidos para todo o grupo.

Definidos o plano de coleção, tema inspiracional e *mood board*, a terceira atividade foi o *brainstorm visual*, onde os participantes se reuniram durante vinte e cinco minutos para um exercício coletivo de geração de ideias. O procedimento desta atividade ocorreu da seguinte forma: reunidos em torno do *mood board*, os participantes utilizaram o painel como uma referência para sugerir ideias livremente, assim como num *brainstorm* tradicional “verbal”. Estas ideias foram transcritas através de desenhos, esboços e sketches de calçados. Se trata de um processo que deve ser feito de modo rápido e quase intuitivo, exercitando o raciocínio visual. Após concluído o *brainstorm*, os desenhos foram colocados em um grande mural, onde cada integrante pôde observar o material gerado e votar nos três desenhos da sua preferência. Para a visualização e votação, foram disponibilizados dez minutos.

Na última tarefa do workshop, *desenvolvimento de produto*, os participantes se reuniram em torno das duas ideias mais votadas (por equipe), no sentido de aperfeiçoar e finalizar estas propostas que, até este ponto, não passavam de esboços rápidos. Foi um momento que possibilitou modificações e melhorias para deixar a ideia alinhada ao tema e ao pensamento dos integrantes da equipe. Concluindo esta atividade e o workshop, ao final, cada equipe apresentou dois projetos de calçados com bom nível de representação gráfica e detalhamento no que diz respeito ao formato do bico, salto, acabamentos e adornos. A partir de uma cartela de cores e materiais disponibilizada às equipes, foram elaboradas as combinações de cores para cada projeto. Para o desenvolvimento de produto foi

programado um tempo total de sessenta minutos, seguido de dez minutos para a apresentação.

A conclusão deste grupo de atividades conduziu ao desenvolvimento de novos produtos, realizando o objetivo do workshop. Além disto, o desempenho destas tarefas demandou o debate necessário para a geração de conhecimento relevante à equipe de design.

7 ANÁLISE

Apresentados os dois ciclos de pesquisa-ação desenvolvidos no projeto Tanara Cool, a análise será realizada focando particularmente os momentos onde ocorreu a interação projetual entre atores externos e a organização. A partir dos objetivos deste trabalho, resgatam-se os critérios (quadro 7, página 67) que pautam a análise: *atores, relações e interações, compartilhamento de conhecimento e processo projetual*; os quais serão devidamente aprofundados a seguir.

7.1 Relações e Interações

Foram observadas interações ao longo de todas as etapas do ciclo de pesquisa-ação. Na fase exploratória, no planejamento e na avaliação ocorreram relações que envolveram principalmente os atores internos da organização. No entanto, os objetivos desta pesquisa conduzem particularmente à análise da etapa de ação projetual, onde foram presenciados aspectos da mediação entre atores externos e organizações ao longo do processo de codesign dentre os quais destacamos: o grau de consenso e conflito presente nas relações, o entendimento compartilhado, a empatia dos atores em relação ao projeto e a divisão do trabalho entre as equipes durante o workshop.

7.1.1 Interações através da Plataforma On-Line

O primeiro contato entre empresa e atores externos aconteceu na plataforma *on-line*, a partir do momento em que os participantes obtêm acesso ao guia do participante, briefing, tema inspiracional, *mood board* e demais informações projetuais. O objetivo deste pacote é fornecer um direcionamento inicial para que o participante possa realizar a sua própria interpretação e pesquisa de referências visuais e conceituais visando o desenvolvimento do seu projeto. Uma vez que tais materiais foram desenvolvidos pela equipe de pesquisa e design da empresa, e são utilizados no processo criativo dos designers externos, é possível identificar um momento interação remota entre as partes (figura 21).

Figura 21 – Momento de interação remota entre empresa e designers externos



Fonte: Elaborado pelo autor

A compreensão dos designers externos em relação às informações projetuais disponibilizadas pode ser verificada na ausência de contatos relatando dúvidas ou problemas em relação a este material. No entanto, o fator que demonstra de maneira mais concreta o entendimento compartilhado entre as partes, pode ser verificado na congruência existente entre o briefing e as ideias selecionadas na etapa *on-line*. Descrevendo o tema inspiracional indicado pela empresa, este apresentou uma referência ao intercâmbio cultural existente durante os Jogos Olímpicos de Londres, ocorridos na mesma época do projeto Tanara Cool. O tema foi elaborado de maneira a não representar algo muito específico, possibilitando ao participante a busca por referências e inspirações nas mais variados países, povos e etnias em nível global. Neste sentido, constatou-se que três dos quatro projetos selecionados apresentaram elementos estéticos e argumentação textual que correspondem à proposta do briefing. Observam-se nestes projetos claras referências a diferentes culturas. É realizada a seguir a análise deste material, onde são apresentados os respectivos projetos, sua descrição e algumas imagens que demonstram a relação entre a proposta conceitual da empresa e a ideia concebida pelos designers externos.

O projeto *Blue London* (Figura 22) utiliza a cor predominante do calçado para fazer uma referência direta à Londres, exaltando o tom azulado das luzes que dominam a cidade durante o período dos Jogos Olímpicos.

Figura 22 – Projeto *Blue London*, descrição e imagens de referência



Descrição enviada pelo designer:

O azul está em toda parte, no céu, no reflexo dos prédios e dos rios que cortam a cidade, e esta é a cor em destaque no modelo BLUE LONDON. Com design arrojado e moderno, BLUE LONDON alia elegância e estilo em um único produto. Os spikes prateados e o cordão no tornozelo dão ao calçado o diferencial necessário para brilhar em qualquer cidade que a mulher TANARA pisar.



Fonte: Composição de imagens elaborada pelo autor

O projeto *Tokio Fluo* (Figura 23) traz um conceito arrojado e vanguardista inspirado na juventude de Tóquio. Destaca-se a utilização de referências advindas do comportamento e arquitetura do bairro Harajuku, observada através do uso de cores vibrantes e uma concepção estética que valoriza linhas geométricas que culminam no formato quadrado do bico e do salto.

Figura 23 – Projeto *Tokio Fluo*, descrição e imagens de referência



Descrição enviada pela designer:

Seguindo todas as tendências do próximo verão 2013, nos deslumbramos com as cores, texturas e materiais. A fonte de inspiração veio direto de TOKIO que tem uma juventude vanguardista que não tem medo de ousar, e é esta a palavra-chave para o modelo TOKIO FLUO. Ousando na forma, cores e materiais e até mesmo na atitude, o Tokio Fluo é um modelo conceitual que vislumbra tendências futuras e está voltado para mulheres ousadas.



Fonte: Composição de imagens elaborada pelo autor.

Já o projeto *Mother Russia* (Figura 24) apresenta aspectos estéticos observados na arte folclórica da Rússia, como as formas que lembram florais arabescos. Além disso, o solado do calçado é diretamente inspirado pelo formato de uma das cúpulas da Catedral de São Basílio, localizada na Praça Vermelha em Moscou.

Figura 24 – Projeto *Mother Russia*, descrição e imagens de referência



Descrição enviada pelo designer:

A busca de inspirações para o verão 2013 resultou em uma cultura bastante rica, a Rússia.

Da Rússia trouxemos cores vibrantes, o ouro, detalhes em flores e inspiração na Catedral de São Basílio, ponto turístico.

Com um visual fashion, Mother Russia traz a contagiante alegria, sensualidade e elegância para este verão.



Fonte: Composição de imagens elaborada pelo autor.

Além disso, levando em consideração o total de 115 projetos recebidos, acredita-se que o formato de interação ocorrido na plataforma *on-line* motivou os designers a participarem do projeto. Aprofundando a análise de dados quantitativos, a tabela abaixo demonstra a relação “total de participantes X total de projetos enviados” onde 63,4% dos designers enviaram dois projetos ou mais, demonstrando o engajamento existente em torno do projeto.

Tabela 1 – Relação "projetos enviados x participantes"

Projetos enviados	Total de participantes	Total de Projetos
1	14	14
2	7	14
3	6	18
4	5	20
5	4	20
6	2	12
7	1	7
8	-	-
9	-	-
10	1	10
	41	115

Fonte: Projeto Tanara Cool 2012

Na plataforma *on-line* foram observadas as interações ocorridas entre os próprios participantes. Através do fórum de discussão (Figura 25), os designers externos criaram um canal para a divulgação e promoção dos seus projetos aos demais usuários cadastrados no aplicativo Tanara Cool.

Figura 25 – Comentários no fórum de discussão



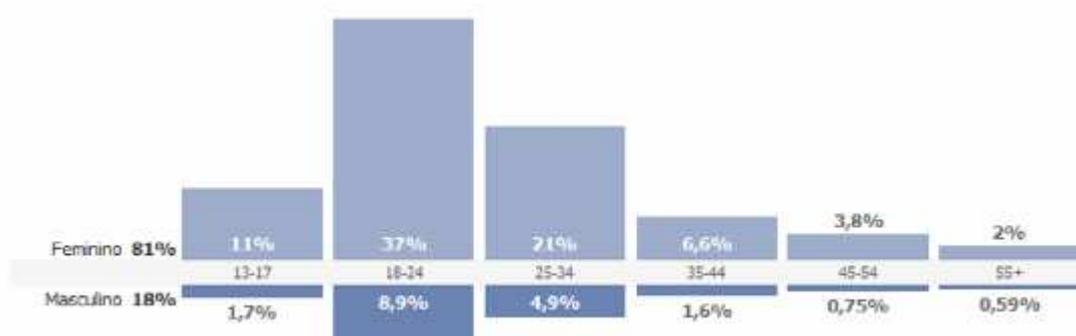
The image shows a screenshot of a Facebook forum discussion. It contains five comments from different users, each with a profile picture and a name that has been redacted with a black box. The comments are as follows:

- Comment 1:** A user with a green shirt asks for help, saying "Gente por favor tô precisando da ajudinha de vcs votem aii em min, serei muito grato 'Elegância e conforto andam juntos no colorido do sertão'". It has 1 response and was posted 8 hours ago.
- Comment 2:** A user with a blue shirt asks "Votem no do [redacted]". It has 1 response and was posted on August 24 at 23:10. The user's profile is identified as "Assinar - Consultor de Vendas na empresa Extratus Nativo Cosméticos - 182 assinantes".
- Comment 3:** A user with a white shirt says "Trabalha na empresa Prefeitura Municipal de Novo Hamburgo ajudeem ai, eh só um curtir eh lindaaaa demais...". It has 1 response and was posted on August 24 at 12:43.
- Comment 4:** A user with a green shirt asks for help again, saying "por favor me da um ajudinha vota aii nas criações que levam meu nome, serei muito grato a vc. 'Elegância e conforto andam juntos no colorido do sertão' Muito grato.". It has no responses and was posted 8 hours ago.
- Comment 5:** A user with a blonde hair says "Beeem brasileira! Ta linda! =>". It has 1 response and was posted on August 24 at 22:57.

Fonte: Aplicativo Tanara Cool para Facebook, captada em 08/09/2012

Os diálogos observados no fórum de discussão revelam principalmente a mobilização dos designers externos visando conseguir votos para os seus projetos. Este fato demonstra que se o formato de seleção ocorresse apenas através da seleção realizada pela empresa, não ocorreria este tipo de interação no ambiente da plataforma criada pela empresa. Resultante do esforço de divulgação promovido pelos participantes através do fórum de discussão e das interações com as suas redes de contato, foram gerados 2.693 votos na galeria virtual, demonstrando a amplitude adquirida pelo projeto. Mais do que o aspecto quantitativo revelado por este número, ao observarmos o perfil das pessoas que acessaram o aplicativo (figura 26), destacamos a interação direta da marca com pessoas que representam exatamente o público-alvo pretendido (mulheres com idades entre 18 e 24 anos).

Figura 26 – Gráfico com o perfil dos usuários da plataforma *on-line*



Fonte: Agência BRA Digital

É apresentada a seguir uma situação imprevista que ocorreu na plataforma *on-line* (figura 27). Ocorreram reclamações logo após a divulgação dos projetos selecionados nesta etapa. Enquanto alguns participantes cujos projetos não haviam sido selecionados questionaram a qualidade dos projetos escolhidos, outros usuários elogiaram as propostas.

Figura 27 – Diálogo ocorrido após a divulgação dos projetos selecionados



Fonte: Aplicativo Tanara Cool para Facebook, captada em 04/01/2013.

Neste sentido, destaca-se o fato de serem manifestações que exprimem julgamentos de valor de ordem pessoal. Não considerando este fato como sendo algo prejudicial ao processo, é possível observar este debate como parte do processo de diálogo existente ao longo de um projeto colaborativo aberto. Neste caso, deve-se considerar o valor de eventuais críticas observando seu caráter construtivo. Ou seja, tais manifestações são úteis à pesquisa-ação na busca pelo aperfeiçoamento do processo colaborativo.

A partir dos dados apresentados, é possível considerar que a utilização da plataforma *on-line* para a primeira etapa do projeto cumpriu de maneira satisfatória seu papel. Nas questões relacionadas ao projeto de codesign, as interações ocorridas na plataforma geraram um número satisfatório de projetos, tendo o efeito de *motivador* dos designers externos. A partir do contato ocorrido entre a organização e atores externos através da plataforma *on-line*, procurou-se demonstrar um tipo de interação que, apesar de remota, é diretamente relacionada aos objetivos do projeto. Nestes momentos já está acontecendo entre as partes um diálogo que, mesmo indireto, gera o desenvolvimento de novas ideias resultantes da combinação criativa entre os materiais desenvolvidos pela estrutura de P&D interna e a interpretação realizada pelos designers externos.

Ainda, a plataforma serviu efetivamente como um *filtro* para selecionar os participantes do workshop. As demais interações ocorridas entre os próprios participantes através do fórum de discussão geraram impacto em relação à divulgação da marca, aproximando esta do seu público-alvo. Como a Tanara possui um histórico de ativismo no ambiente virtual, redes sociais e em estratégias de comunicação *on-line*, a plataforma deu uma sequência positiva a um conjunto de estratégias que já vinham sendo desenvolvidas.

7.1.2 Preparação para o Workshop

Entre as etapas *on-line* e presencial do projeto realizamos a preparação dos atores internos e externos para o workshop de codesign. A análise das interações ocorridas nesta etapa é importante pelo fato de considerarmos este um momento preliminar que tem impacto direto sobre os eventos seguintes.

A realização do workshop prevê a participação de diversos profissionais da empresa: design, pesquisa, vendas e marketing. Dado o fato de que estes indivíduos advêm de setores distintos e, portanto, carregam consigo enfoques, linguagens e competências diferentes entre si, foram necessárias algumas reuniões com os participantes internos no sentido de esclarecer os seguintes pontos:

Quadro 8 – Preparação do workshop - atores internos

Aspecto	Descrição
<i>Objetivos do workshop de codesign</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Descrição dos objetivos da atividade. • Resultados esperados.
<i>Instrumentos e ferramentas de projeto</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Esclarecimento em relação às tarefas do workshop. • Atividades a serem desempenhadas.
<i>Prazos determinados</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Instrução em relação ao tempo disponível para o desenvolvimento do workshop. • Foco no cumprimento dos prazos.
<i>Atuação esperada</i>	<ul style="list-style-type: none"> • O papel de cada ator ao longo do workshop. • Esclarecimento sobre interferências / participação projetual. • Instruções sobre a prática de observação participante, bem como o estímulo a discussão de aspectos relevantes.

Fonte: Elaborado pelo autor

Estas interações foram importantes no sentido de gerar entendimento compartilhado em relação ao uso das ferramentas de projeto e aos papéis que deveriam ser desempenhados pelos envolvidos. Por se tratar de um projeto novo para a empresa e para os seus profissionais, surgiram dúvidas sobre como deveria ser a participação de cada um nas atividades. A descrição das ferramentas utilizadas no workshop também foi válida pois uma atividade projetual tida como usual ao departamento de design pode ser algo inédito, por exemplo, a um profissional da área de marketing. Nestes encontros, foi abordada também a importância dos profissionais no sentido de estimular debates entre os participantes externos ao longo das atividades. Salienta-se este ponto pois o workshop, além de ser um momento de geração coletiva de ideias, pode fornecer insights e discussões interessantes para a empresa. Além de esclarecer dúvidas e pontos do workshop, a preparação interna serviu para engajar os atores internos em torno do projeto Tanara Cool. O workshop será o ponto alto de um processo de construção coletiva de conhecimento e exige motivação e interesse por parte dos envolvidos. Deste modo, foi observada a disponibilidade dos participantes no dia do workshop, para que não houvesse interferências ao longo do desenvolvimento do processo. Nestes pontos, porém, houve uma boa receptividade em relação ao projeto como um todo. Os profissionais selecionados para participarem do workshop consideraram o convite uma oportunidade. Os profissionais estavam particularmente motivados pelo fato de participarem de um projeto considerado inovador no segmento e cujo envolvimento possibilita o contato com um novo tipo de experiência.

Além desta preparação interna, também foi necessária uma preparação específica aos designers externos selecionados para o workshop de codesign. Neste sentido, foi enviado um material (Figura 28) desenvolvido pelo departamento de pesquisa da empresa, no qual constavam informações conceituais sobre tendências de moda para a coleção outono / inverno 2013, que será o foco do workshop.

Figura 28 – Parte do material enviado aos designers externos antes do workshop




 TANARA COOL

Olá!

A Equipe Tanara está preparando atividades muito especiais para os dias 04 e 05 de outubro, quando receberemos vocês, vencedores da edição 2012 do Projeto Tanara Cool.

Além de conhecer como funciona todo o processo de pesquisa, desenvolvimento, engenharia, tecnologia, testes e produção de calçados, iremos realizar um **workshop de cocriação**, com atividades empolgantes e divertidas...um momento especial para quem é ligado em moda, design, tendências, criatividade e ainda por cima adora calçados!

Como a nossa atividade será direcionada à uma coleção de inverno, o nosso departamento de Pesquisa elaborou este material, com informações de tendências e imagens sobre a próxima coleção!

Se você ficou com alguma dúvida, não deixe de fazer contato!

**Temas inverno
2013**

Fonte: Projeto Tanara Cool 2012.

O envio deste material de preparação foi algo importante tanto para posicionar os designers externos em relação às informações de moda da estação a ser trabalhada no workshop; quanto no sentido de nivelar conhecimentos entre os próprios participantes, uma vez que todos receberam as mesmas informações. Não houveram questionamentos por parte dos designers externos em relação ao material enviado. Em relação aos demais participantes (consumidoras e blogueiras), propositalmente, não foram enviadas tais informações preliminares. A intenção com isto é que estas participantes possam agregar informações mais abertas, menos vinculadas à empresa ou à temas pré-definidos. Da mesma forma, não foram enviadas informações sobre as atividades a serem desempenhadas pois a equipe interna foi preparada de modo a conduzir o workshop auxiliando os participantes,

não havendo assim prejuízos a alguém que, por exemplo, nunca tenha trabalhado com *mood board*.

7.1.3 Desenvolvimento dos Projetos Selecionados na Etapa On-Line

Antes de iniciar o workshop em si, cada designer externo teve contato com um designer da empresa para esclarecer pontos sobre seus respectivos projetos selecionados na etapa *on-line*. Numa atividade semelhante àquela desenvolvida no ano de 2011, coube ao designer da empresa selecionar cartelas de cores, materiais, acabamentos e fôrmas adequadas aos projetos, e realizar junto aos designers externos o diálogo para o desenvolvimento destes projetos. Como o foco das atividades estava muito concentrado no workshop, este encontro ocorreu de maneira mais objetiva do que no ano anterior. A principal diferença está no fato de que, em 2011, foi realizada uma adaptação dos projetos ao portfólio de materiais, fôrmas, saltos e solados existentes na empresa. Já na edição 2012, a ideia foi reproduzir, da maneira mais fiel possível, os projetos idealizados pelos designers externos. Deste modo, boa parte do tempo destinado ao debate desta “adaptação” não foi necessário; ocorrendo muito mais o esclarecimento de algumas dúvidas pontuais sobre acabamentos e detalhamentos que talvez não estivessem tão claros. Porém, mesmo sendo uma atividade objetiva, não deixa de ser importante ao projeto. Tanto aos participantes externos, que terão materializadas as suas ideias; como à empresa, uma vez que estes produtos são o resultado prático da primeira etapa do projeto colaborativo ao qual a organização se propõe.

As imagens abaixo (Figuras 29, 30, 31 e 32) demonstram o resultado prático desta interação projetual realizada entre designers externos e designer interno no desenvolvimento das ideias criadas através da plataforma *on-line*, onde a fidelidade dos calçados prontos em relação aos projetos demonstra o nível de entendimento compartilhado entre as partes durante este diálogo.

Figura 29 – Projeto *Blue London*, de Mario Mazetto Neto



Fonte: Projeto Tanara Cool 2012.

Figura 30 – Projeto *Elegância e conforto andam juntos no colorido do sertão*, de Lucas Luna



Fonte: Projeto Tanara Cool 2012.

Figura 31 – Projeto *Tokio Fluo*, de Bianca Ribeiro

Fonte: Projeto Tanara Cool 2012.

Figura 32 – Projeto *Mother Russia*, de Rodrigo Siqueira

Fonte: Projeto Tanara Cool 2012

Este se configurou como o primeiro contato presencial entre atores externos e a organização. Os designers externos se demonstraram motivados em falar sobre o desenvolvimento dos seus projetos, procurando tomar conhecimento sobre as opções de cores e materiais disponíveis para a confecção dos calçados, bem como em relação à altura de salto e os formatos de bico disponíveis. Não foram observadas nesta interação qualquer conflito de ideias ou opiniões, o que pode ser explicado pelo fato de que nenhum dos projetos apresentava limitações que levassem a alterações da ideia original. Estes encontros foram realizados num momento imediatamente anterior ao início do workshop. Destaca-se assim sua validade enquanto atividade preparatória, uma vez que os participantes estavam claramente mais motivados após poderem trabalhar no desenvolvimento dos seus projetos e ainda mais engajados em trabalhar coletivamente no workshop que se aproximava.

7.1.4 Workshop de Codesign

Ao longo do desenvolvimento das atividades propostas, foram observados diferentes formas e níveis de interação entre as equipes. O próprio fato de haverem dois grupos de trabalho possibilitou a observação de diferentes formas de divisão das tarefas entre os atores, bem como na empatia dos atores em relação ao workshop e as diferenças nas relações e na busca por consenso projetual. Neste sentido, destacam-se três pontos os quais particularmente foram observadas tais interações: *entendimento compartilhado*, relacionado a compreensão dos atores em relação aos diálogos que conduzem aos objetivos de cada atividade e do workshop como um todo; o *grau de consenso e conflito* que pode existir a partir do momento em que trabalhamos em equipes com diferentes atores e interesses em relação ao projeto; e a *divisão do trabalho*, a partir da observação da sistemática de organização de cada equipe para uma posterior relação desta com os resultados alcançados.

Sobre o entendimento compartilhado, inicialmente destaca-se o fato de muitos não se conhecerem, algo que ocorreu apenas no dia do workshop. Apesar disto, na própria visão dos envolvidos, houve um momento de inibição inicial natural que foi, com o andamento do trabalho, se transformando em um diálogo mais fluído: *“Talvez no início estivéssemos um pouco quietos, mas ao longo da atividade o grupo*

foi se assimilando e se relacionando uns com os outros". Além disso, a atividade foi composta por diferentes atores, vindos de diferentes áreas e com um aporte de competências distintas entre si. Mesmo assim, observando o resultado concreto do workshop, onde as equipes atingiram o objetivo de desenvolverem dois produtos cada, podemos concluir que houve compreensão entre os participantes. Neste sentido, os atores presentes no workshop contribuíram diretamente para o bom entendimento entre as partes, uma vez que os participantes estavam focados na conclusão das atividades. O que pode ter motivado este ambiente, são os prazos muito esguios para a conclusão das atividades, impulsionando os participantes a resolverem as questões e problemas de maneira mais objetiva.

Neste contexto, ocorreram sim situações de conflito de opiniões, mas em momento algum foi notado um ambiente tensionado em que a discussão ficasse estagnada pela falta de compreensão entre as partes. Aprofundando a análise destas situações de conflito entre os atores, destaca-se que os debates mais acentuados ocorreram em torno de opiniões conflitantes durante os processos de geração de ideias ou de tomadas de decisões. Por exemplo, ao definirem os planos de coleção, naturalmente houveram discordâncias em relação aos produtos que seriam selecionados. No entanto, deve ser salientado o aspecto construtivo que tais situações proporcionam. Os momentos de conflito foram, de fato, momentos de argumentação, onde os indivíduos realizavam uma defesa do seu ponto-de-vista, gerando um debate interessante que envolvia todo o grupo na resolução e busca por consenso. O conflito, neste contexto projetual, se transformou numa forma de estímulo criativo bem assimilado pelos envolvidos. Contrário a isto, registramos que houveram momentos em que alguns atores estavam menos participativos, com pouco envolvimento em uma determinada atividade, prejudicando o andamento desta. Tal ocorrência foi é comprovada pelo relato dos envolvidos no workshop: *"apesar de algumas pessoas se envolverem menos durante alguns momentos da atividade, considero que houve entendimento já que todos eram consultados diante de todas as decisões tomadas pela equipe"*. Este comentário revela não apenas o problema, mas a resolução encontrada pelo grupo nestes momentos de menor interação, consultando tais participantes para que as decisões pudessem ser compartilhadas. No entanto, apesar de participarem da tomada de decisões, isto não exclui o fato de que, em alguns momentos, estes atores não colaboraram efetivamente do processo de discussão e geração de ideias.

Tanto o entendimento compartilhado, como a relação entre conflito e consenso acima relatada, ocorreram de maneira semelhante nas duas equipes, não sendo observadas distinções acentuadas. No entanto, no que diz respeito à divisão do trabalho, os grupos utilizaram diferentes sistemáticas de organização. A análise será realizada no sentido de identificar estas distinções, observando a sua relação com os resultados obtidos em cada equipe.

Equipe 1: Durante todo o workshop houve um bom nível de interação entre os componentes, resultando em diálogos fluídos e abertos. Logo na primeira atividade, foi possível observar a maneira como a equipe se organizou nas demais. De maneira auto-organizada, o grupo procurou subdividir as tarefas entre seus integrantes. Ou seja, cada indivíduo executava uma função específica no sentido de concluir o objetivo da atividade. No entanto, apesar desta divisão, um dos atores sempre ocupou um papel mais central em relação aos demais, assumindo o protagonismo da tarefa. No desenvolvimento do plano de coleção (figura 33), a blogueira procurou expressar de maneira mais acentuada suas opiniões, algo percebido como positivo pelos demais componentes, uma vez que esta possui uma boa visão de tendências de moda e conseguiu contribuir de maneira embasada. O resultado desta organização é observado no fato da equipe ter concluído a atividade antes do tempo estipulado, tendo ainda definido uma lógica para a colagem das imagens que compõe o plano de coleção, dispondo os calçados inicialmente por congruência de estilo e depois em sequência de altura do salto mais baixo ao mais alto.

Figura 33 – Plano de coleção desenvolvido pela equipe 1



Fonte: Projeto Tanara Cool 2012

A atividade de definição do tema inspiracional e criação do *mood board* (Figura 34) foi aquela que menos representou o protagonismo de um ator específico. No entanto a divisão da tarefa seguiu a mesma lógica da anterior, havendo a distribuição das funções entre seus componentes. No entanto, apesar desta separação, os participantes contribuíam nas atividades uns dos outros, trazendo sugestões ou opiniões sobre o que estava sendo realizado, proporcionando assim o diálogo tão necessário a esta atividade colaborativa. O *mood board* produzido por esta equipe teve um layout organizado e sem exagero na quantidade de imagens, demonstrando preocupação com o valor conceitual das referências visuais que haviam sido selecionadas para a composição do painel. Além disso, foi observado o fato do grupo agregar elementos visuais próprios (desenhos a mão) para representar

Figura 35 – Equipe 1 durante o *brainstorm* visual

Fonte: Acervo do autor

Apesar desta centralidade, o processo de geração de ideias ocorreu de maneira coletiva, sendo que apenas era desenhado aquilo que havia sido acordado pela equipe. Por vezes, o designer teve que refazer o desenho de modo a representar a ideia do grupo. Durante *brainstorm* visual a equipe produziu 19 esboços em 25 minutos. Uma vez que a proposta da tarefa é a representação visual rápida e abstrata de ideias ainda incipientes e palavras-chave, observamos que o fato de centralizar a execução da tarefa, tornou a execução da tarefa mais lenta e inviabilizou a criação de um maior número de esboços.

Por fim, os resultados obtidos na etapa de desenvolvimento de produto demonstram o êxito da sistemática de organização utilizada pela equipe. É possível observar a criação de duas ideias de calçados alinhadas ao tema inspiracional e ao *mood board*, sendo assim fruto da lógica projetual construída no workshop. Neste sentido, a imagem abaixo (figura 36) demonstra o *mood board American Farm* – que

apresenta uma releitura moderna para o estilo *cowboy* norte-americano – representado em elementos estéticos alusivos ao tema, como o salto alto entrelaçado com arame farpado, as misturas entre materiais escovados rústicos e pelos exóticos, e a utilização de tons de cores terrosos.

Figura 36 – Relação entre o *mood board* e os projetos desenvolvidos pela equipe 1



Fonte: Composição de imagens elaborada pelo autor.

Equipe 2: durante todo o workshop este grupo apresentou uma certa inibição no que diz respeito ao relacionamento entre os seus integrantes. Mesmo que tenham concluído de modo satisfatório todos os objetivos do workshop, as atividades começavam de maneira devagar e apenas fluíam com maior desenvoltura após a intervenção dos atores internos. Estes procuraram estimular os demais com estímulos motivacionais e, em alguns momentos, organizando a equipe para o desenvolvimento das atividades. Em relação à divisão do trabalho, este grupo não subdividiu as tarefas entre os seus integrantes, de modo que todos trabalharam de maneira igual para a conclusão das atividades. Tal característica ficou mais evidente durante o desenvolvimento do *mood board* e o plano de coleção.

Durante o processo de criação do *mood board*, cada integrante realizou a sua própria pesquisa de referências visuais. No entanto, apesar de parecer um tanto individualista, o formato de organização desta equipe proporcionou momentos

representativas em relação ao tema inspiracional, ou por serem ricas em termos de possibilidades criativas, fornecendo elementos que, após reinterpretados, poderiam ser utilizados no processo criativo. Após este momento, no entanto, a atividade se tornou totalmente individual. Conforme é possível observar na imagem abaixo (Figura 38), cada integrante realizou seus próprios esboços sem que houvessem interferências dos demais, configurando um momento de pouca colaboração entre os atores.

Figura 38 – Equipe 2 durante o *brainstorm* visual

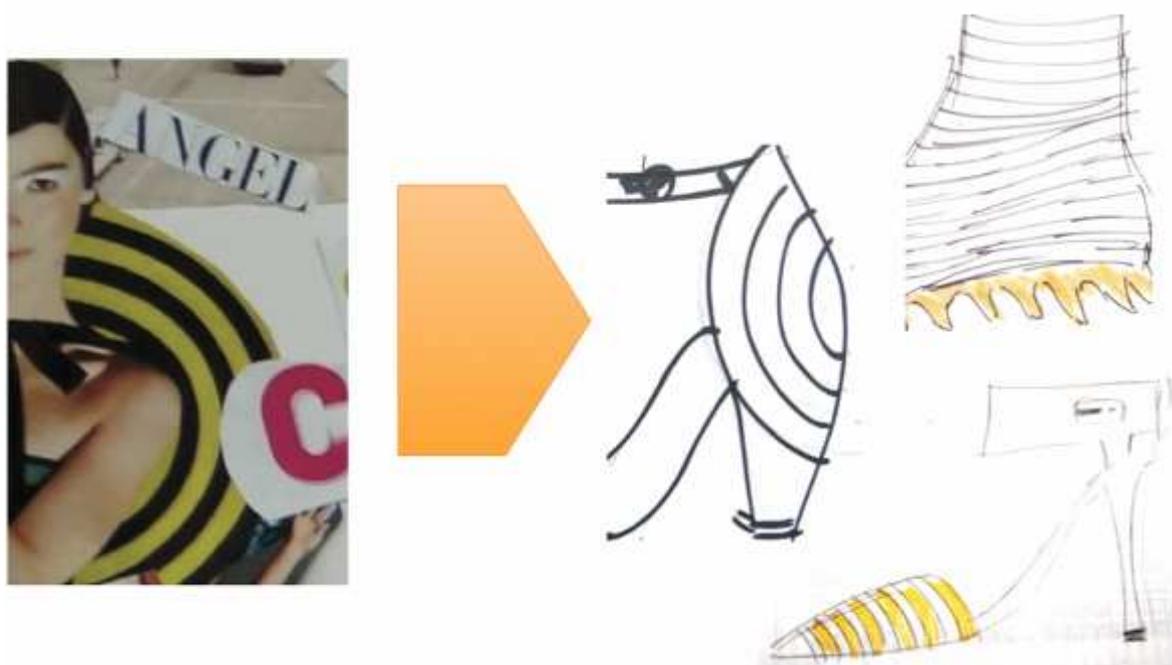


Fonte: Projeto Tanara Cool 2012

Se por um lado o *brainstorm* visual apresentou um percurso sem tanta interação entre a equipe; por outro lado os resultados obtidos na atividade conseguiram representar bem todo o conhecimento construído coletivamente até então. Neste sentido, observam-se correlações diretas entre os esboços e o tema inspiracional, e também entre os desenhos realizados por diferentes atores (figuras 39, 40 e 41). Isto demonstra que apesar de individual, este momento refletiu o

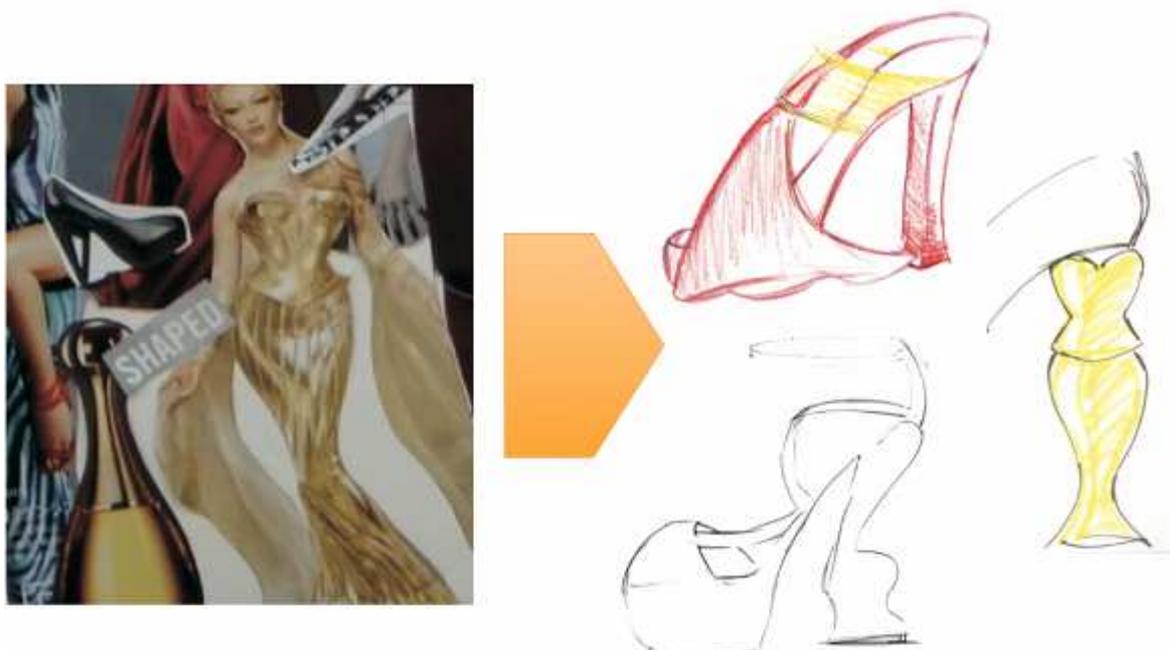
inconsciente coletivo formado no workshop. As composições de imagens abaixo demonstram imagens do *mood board* que foram discutidas no debate inicial, e o respectivo o uso destas na criação dos desenhos realizados por diferentes atores.

Figura 39 – Relação entre o *mood board* e *brainstorm* visual desenvolvidos pela Equipe 2



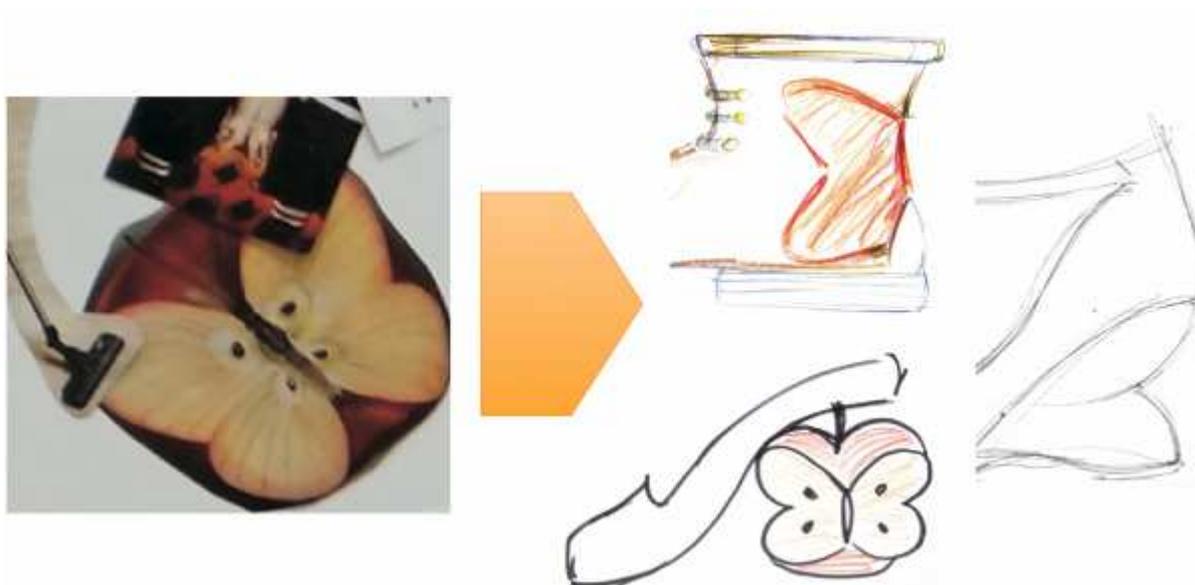
Fonte: Composição de imagens elaborada pelo autor

Figura 40 – Relação entre o *mood board* e *brainstorm* visual desenvolvidos pela Equipe 2



Fonte: Composição de imagens elaborada pelo autor.

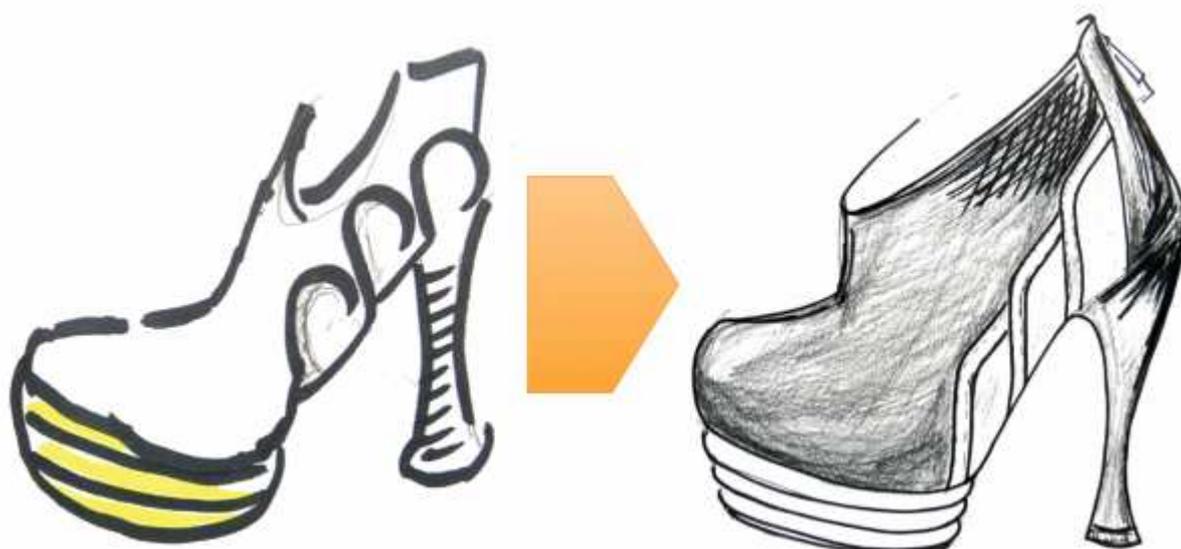
Figura 41 – Relação entre o *mood board* e *brainstorm* visual desenvolvidos pela Equipe 2



Fonte: Composição de imagens elaborada pelo autor.

O momento onde ocorreu maior interação entre os atores deste grupo foi durante o desenvolvimento de produto. No que diz respeito à divisão do trabalho, a própria necessidade da atividade impôs que a equipe definisse duas pessoas que ficaram responsáveis pelo desenho final dos calçados. No entanto, apesar desta delimitação, todos os envolvidos procuraram participar da atividade com opiniões que levaram ao aperfeiçoamento dos esboços selecionados. De fato ocorreram mudanças significativas desde a ideia inicial até a representação final dos projetos, principalmente no calçado demonstrado abaixo (figura 42).

Figura 42 – Demonstração do esboço e do projeto final criados pela Equipe 2



Fonte: Projeto Tanara Cool 2012

Conforme destacado ao longo da análise das relações e interações ocorridas durante o workshop, ocorreram distinções claras entre as equipes. Principalmente na divisão do trabalho, os grupos se organizaram de maneiras diferentes. Considerando que o objetivo principal do workshop era que cada equipe gerasse dois projetos de calçados, conclui-se que ambos os formatos de organização conduziram a realização efetiva da atividade. Destaca-se também que ocorreu o debate de pontos relevantes à empresa e particularmente ao departamento de design. Neste sentido, o formato de organização da equipe 1, bem como um perfil mais desinibido dos seus componentes, gerou maior compartilhamento de

conhecimento, inclusão dos atores e discussões relevantes, cujo teor será abordado posteriormente.

7.2 Atores

A análise dos atores envolvidos no processo considerou designers externos, blogueiras, consumidoras, designers internos, profissionais de pesquisa e marketing. Os dados utilizados para tanto são advindos da observação do processo, de entrevistas com os participantes e de reuniões onde foram estimuladas discussões sobre os atores envolvidos. Procuramos observar questões como o papel desempenhado pelos indivíduos, sua participação, contribuição e engajamento.

Os *designers da empresa* participaram efetivamente de todas as atividades do workshop. Por diversas vezes atuaram como *facilitadores* do processo, auxiliando os demais participantes com o seu conhecimento sobre as ferramentas utilizadas. Neste sentido, foi importante a presença do designer na orientação e resolução das dúvidas que surgiram. Na visão de um designer interno que participou do processo, “*houve um pouco de insegurança no início, mas as atividades foram de fácil execução*”. A insegurança presente no grupo é fruto do distanciamento existente entre alguns participantes e a prática projetual. Por outro lado, o fato do workshop ser estruturado com base nas tarefas desempenhadas cotidianamente pela equipe de design da empresa, facilitou a atuação dos profissionais junto aos grupos. A opinião de uma blogueira, conforme a entrevista, sintetiza esta atuação dos designers: “*Os designers mostraram conhecimento, experiência e prestatividade*”.

Principalmente ao longo da primeira atividade, o plano de coleção, alguns participantes demonstraram inibição no relacionamento interpessoal, deixando a equipe desmotivada em relação ao debate de ideias. Nesta situação, destacamos o papel de *motivador* desempenhado pelos designers internos, estimulando o debate de pontos que levassem a conclusão da tarefa e procurando abordagens que envolvessem os participantes e os deixassem a vontade para opinar.

Na segunda atividade, onde as equipes criaram o tema inspiracional e o *mood board*, o fluxo de ideias e sugestões que levassem a este desenvolvimento se intensificou numa espécie de *brainstorm*. Os designers internos atuaram como *organizadores* destas informações, facilitando o processo de tomada de decisão por parte do grupo. Algo semelhante foi observado quando houve dificuldade de concluir

as atividades dentro do tempo estabelecido. Nestes casos, novamente, coube aos designers internos o papel de estabelecer prioridades e delegar funções no sentido de finalizar a tarefa.

Numa situação mais extrema, ao final da atividade de desenvolvimento de produto, coube ao designer interno de uma das equipes assumir a responsabilidade pelo desenho final do calçado, pois o tempo disponível para a conclusão estava se esgotando. No entanto, ressalta-se que foi uma intervenção para que o designer interno realizasse a representação visual do projeto, e não da geração da ideia em si. Nesta mesma etapa em que foi realizado o desenvolvimento de produto, os designers internos participaram sim da geração de ideias junto com os demais atores. No entanto, procuraram não serem protagonistas no que diz respeito ao direcionamento destas ideias, conforme relato de um designer externo: “os profissionais da Tanara auxiliaram mostrando a viabilidade, tanto de execução como de apelo comercial do produto”.

Num contexto projetual marcado pela geração coletiva de conhecimento, os designers atuaram como *estimuladores da criatividade*. Este estímulo aconteceu, na maioria das vezes, através de questionamentos pontuais que levassem a alguma opinião, ideia ou insight focado na resolução das tarefas.

Em alguns momentos onde foram observados conflitos de opiniões entre participantes, coube aos designers internos atuarem como *mediadores* destas relações na busca de consenso ou, pelo menos, de modo a estimular o restante do grupo a buscar uma solução (ou tomar uma decisão) para tal questão conflituosa.

Pelo fato de terem o domínio das ferramentas utilizadas no workshop, os profissionais da área de *pesquisa* da empresa, atuaram como *facilitadores*, auxiliando os designers internos na condução destas atividades. Além disso, a exemplo do que acontece no cotidiano da empresa, observou-se uma maior contribuição destes atores nas atividades conceituais como a definição do tema inspiracional e do *mood board*. Já em atividades mais concretas, como o desenvolvimento de produto, houve uma atuação menos destacada. Além disso, os profissionais da área de pesquisa ampliaram o escopo dos debates realizados, estimulando a discussão sobre tendências de moda, comportamento, composição de *looks* de roupas; agregando assim pontos diferentes daqueles trazidos pelo departamento de design. Ainda em relação aos demais atores internos, os profissionais de *marketing* participaram ao longo de todo o ciclo desenvolvido, com

destaque para a etapa de planejamento, atuando como mediadores entre a empresa e as agências terceirizadas para serviços de publicidade, divulgação, seleção de consumidoras para o workshop, desenvolvimento da plataforma *on-line* e contato com as blogueiras. Já no workshop de codesign atuaram como *observadores*. Comprovando esta atuação, devemos relatar o fato de que durante as reuniões de avaliação, o pessoal de marketing trouxe diversos *insights* e percepções que surgiram devido a esta possibilidade de observar o processo de maneira detalhada, diferentemente dos designers que assumem um envolvimento projetual mais intenso. Neste sentido, a atuação dos profissionais de marketing acabou se tornando menos operacional, uma vez que não se incluem no seu escopo de competências aquelas demandadas na prática do design. Uma das profissionais de marketing relatou que o seu grupo *“procurou dividir as tarefas por competências... O participante X [designer externo] sabia desenhar bem, então definimos que ele seria responsável por desenhar as ideias que fossemos sugerindo”*. Destaca-se, em relação ao pessoal de marketing, uma participação mais intensa ao longo dos debates, na tentativa de obter acesso às opiniões das consumidoras e blogueiras em relação a aspectos comerciais, atributos valorizados no produto e preferências de compra. Eventualmente, respondiam aos questionamentos de outros participantes em relação aos atuais mercados da empresa, faixa de preço ou posicionamento.

Sobre a atuação dos *designers externos*, se faz necessária uma distinção em relação a dois momentos do projeto Tanara Cool. Na etapa *on-line*, foram literalmente designers, criando seus projetos a partir do briefing, *mood board* e tema elaborados pela empresa. Já no workshop, estes atores se inseriram nos grupos assumindo uma posição de menor protagonismo. O fato de haverem quatro designers externos possibilitou a observação de diferentes desempenhos. Neste sentido, um designer teve atuação destacada, contribuindo ativamente na elaboração do *mood board* e principalmente nas atividades de *brainstorm* visual e desenvolvimento de produto, onde assumiu a tarefa de representar visualmente as ideias e sugestões do seu grupo. De fato, este participante apresentou um maior nível de motivação em relação aos demais designers externos. A partir de uma entrevista com este participante, procuramos identificar alguns fatores que proporcionaram este engajamento em torno do projeto. Inicialmente, revela-se o fato deste designer já conhecer a marca, inclusive tendo alguma admiração pelos seus

produtos. Adiciona-se a isto o fato de pessoas ligadas a sua família possuírem uma loja de calçados e sua conseqüente familiaridade e interesse no segmento calçadista: *“meu nível de motivação foi o mais alto possível, sapato pra mim é uma coisa quase que sagrada, é uma das minhas maiores paixões desde pequeno, e estar ali, trabalhando com isso, foi indescritível, sai da atividade cansado mentalmente pelo excesso de informação e de esforço, porém muito satisfeito e sabendo que foi um dos melhores dias da minha vida”*. Além disso, este indivíduo relatou que possui a vontade de, futuramente, exercer a profissão de designer de calçados e aproveitou esta oportunidade de contato com os profissionais da marca como uma forma de aprendizado: *“Foi realmente a melhor parte de todo o workshop. Aprender com os designers, tanto maneiras de representar no papel, quanto a pensar enquanto desenhamos o calçado a maneira como este será fabricado, se ele será comercializável, foi algo incrível e que todos os envolvidos estão de parabéns”*.

Em relação aos outros designers externos, notam-se diferentes níveis de atuação de acordo com o tipo de atividade. Nas tarefas mais conceituais, como o plano de coleção, tema inspiracional e *mood board* – onde são necessários conhecimentos específicos da área da moda como tendências, referências culturais e estéticas, estilos e cores – estes designers externos não tiveram uma contribuição muito acentuada. Apesar de ter sido enviado a estes participantes um material de preparação contendo justamente informações desta ordem, suas contribuições representaram opiniões mais pessoais e menos embasadas do que as das blogueiras, por exemplo. No entanto, ao longo do *brainstorm* visual e do desenvolvimento de produto, estes designers externos puderam atuar de maneira mais prática, contribuindo para a criação das ideias, representação visual e o devido aperfeiçoamento estético necessário principalmente no desenvolvimento do produto final.

As *blogueiras* tiveram participação ativa em todas as atividades do workshop de codesign. Um aspecto que motivou e engajou as blogueiras em torno dos objetivos do workshop foi o fato de poder participar do processo criativo em si, conforme entrevista realizada com uma das participantes: *“pude presenciar, mesmo que de forma resumida, como se dá o processo criativo na indústria da moda. Eu, como blogueira, sou apaixonada pelo setor, porém conheço uma realidade restrita aos lançamentos de coleções e nunca havia feito nada parecido”*. Suas principais contribuições foram informações de moda e estilo, algo que já era esperado pelo

fato dos seus sites serem dedicados a estes assuntos. O interessante foi observar que, por não possuírem uma relação exclusiva com a empresa ou a área calçadista, as blogueiras agregaram uma visão própria e mais ampla sobre tendências de moda, trazendo assim um enfoque diferente daquele apresentado pelo departamento de pesquisa da empresa em relação a estes assuntos. Além disso, contribuíram para as discussões também enquanto consumidoras de calçados que são, expressando opiniões relativas a preferências de compra, conforto, alturas de salto, combinações de cores e tipos de produto.

As *consumidoras* proporcionaram aos participantes informações advindas do real contexto de uso dos produtos. Ao longo de todo o workshop, atuaram como *avaliadoras* das atividades desempenhadas pela equipes, expressando suas opiniões em relação ao que estava sendo desenvolvido. Desde a elaboração do plano de coleção, onde os demais participantes questionaram as consumidoras “*se comprariam ou não um determinado produto*”, até a etapa de desenvolvimento de produto onde observamos interferências diretas ao projeto final como preferências específicas sobre a altura de salto dos calçados e às suas respectivas combinações de cores e materiais. Segundo um dos participantes, “*as consumidoras mostraram a visão de como as clientes vêem o produto Tanara*”. No entanto, apesar de importantes, estas informações não fluíram de maneira natural. As consumidoras se mostraram inibidas em relação a sua participação e, principalmente os atores internos envolvidos, buscaram estimular constantemente suas contribuições. De certo modo, pode-se considerar que houve pouco engajamento destas em relação ao workshop. Uma explicação para isto pode estar no fato de, apesar de estarem no perfil de consumidoras pretendidas pela Tanara, estas participantes não possuírem uma relação mais profunda e até mesmo passional com a marca, características estas que poderiam proporcionar opiniões ainda mais proveitosas ao processo como um todo.

Como designer e pesquisador, houve a possibilidade de participar de todas as etapas do ciclo de pesquisa-ação, mediando relações entre os atores envolvidos, delegando tarefas, realizando as reuniões para definição de prazos e planejamento do processo, e os encontros para a avaliação do projeto. Durante o workshop, foi desempenhado um trabalho de *observação participante* onde, além de coordenar a atividade, descrever as tarefas e gerenciar o cumprimento dos prazos estabelecidos; procurou-se interagir projetualmente com as duas equipes de trabalho. Participando do processo de maneira muito semelhante aos demais designers internos, houve a

perspectiva de atuação como facilitador, mediador, organizador e estimulador da criatividade dos atores. Deste modo, procurou-se observar o andamento do workshop, as interações entre os atores e o conhecimento gerado de maneira coletiva.

Durante o workshop, o principal obstáculo que destaca-se em relação aos atores envolvidos foi obter acesso às opiniões de alguns designers externos e das consumidoras. Neste sentido, foi necessária a atuação dos profissionais da empresa, motivando e estimulando estes indivíduos a participarem destes momentos de construção coletiva de conhecimento e debate de ideias. Este obstáculo pode ser relacionado ao perfil dos participantes. Uma vez que a maioria dos envolvidos apresentou um nível de contribuição satisfatório ao longo de todo o workshop, não significa dizer que as ferramentas utilizadas tenham sido inadequadas. Neste sentido, deve ser observado o fato de que o projeto ainda carece de mecanismos que auxiliem no filtro dos participantes externos. No caso dos designers externos, a partir da experiência realizada, foi observada a necessidade de pessoas com perfil participativo, que possuam repertório cultural e intelectual, e que sejam desinibidas durante os debates e interações em grupo. Já em relação às usuárias envolvidas, sugere-se que a inserção de consumidoras que possuam uma maior ligação emocional com a marca pode trazer maiores benefícios ao processo. Neste sentido, o fato de existir uma relação anterior entre marca e consumidora, pode motivar e engajar esta pessoa a participar de uma iniciativa desenvolvida por empresa que admira. Por conseguinte, o acesso às opiniões desta usuária demandaria menos estímulos externos, uma vez que já existe uma predisposição em contribuir.

Outro fato que exige uma análise crítica se refere ao grau de interferência dos designers internos. Conforme relatado, houve momentos em que estes ficaram particularmente motivados pela conclusão das tarefas em situações de escassez de tempo e assumiram maior protagonismo. Apesar de tal atuação possuir uma justificativa plausível no contexto da equipe onde este ator desempenhou tal função, ocorreram comentários negativos entre integrantes da outra equipe: *“Achei toda a equipe Tanara muito legal e empenhada em que o projeto fluísse muito bem, porém percebi que não havia uma unidade quando ao limite de ajuda que eles podiam nos dar. Em um dos grupos, o meu, a ajuda era bem mais restrita. No outro grupo os desenhos foram feitos por um dos membros da Tanara, o que conferiu um acabamento mais profissional”*. Deve-se tratar esta consideração não como uma

crítica a participação dos designers internos, mas sim à disparidade entre a contribuição exercida por estes atores entre as duas equipes. Trata-se de uma situação complexa uma vez que, se não houvesse esta interferência, talvez a equipe não completasse a tarefa no tempo determinado. No entanto, aprofundando a análise em relação a esta contribuição específica, observa-se que esta foi fundamentalmente de ordem técnica. Ou seja, os designers internos não atuaram individualmente na criação do projeto, o que estancaria o desenvolvimento coletivo da ideia, mas sim utilizaram seu conhecimento prático de modo a agilizar a representação visual do calçado criado pelo grupo. Deste modo, o principal impacto desta interferência foi um melhor acabamento visual da ideia, algo que consideramos secundário; não havendo assim prejuízos à construção coletiva de conhecimento, este sim um ponto considerado importante no projeto de codesign que desenvolvido.

7.3 Geração e Compartilhamento de Conhecimento

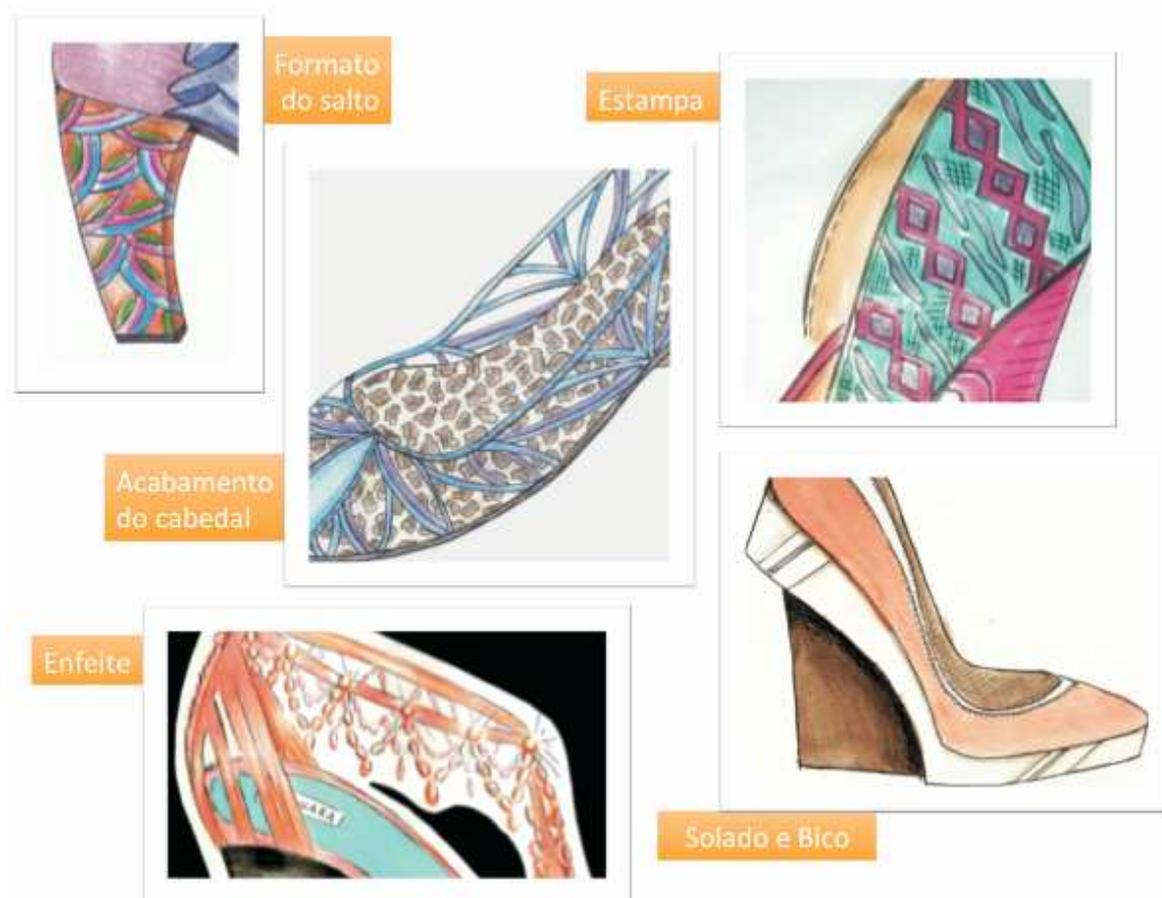
Durante o projeto Tanara Cool as interações entre os atores proporcionaram diferentes momentos de geração de conhecimento como, por exemplo, conceitos, ideias e insights criativos até pontos de discussão relevantes para a empresa. O êxito de um projeto colaborativo está diretamente ligado a qualidade deste conhecimento gerado, uma vez que os seus objetivos vão além do simples cumprimento de prazos estabelecidos para as atividades, ou um determinado número de projetos a serem criados. Ao contrário, as atividades foram planejadas de maneira a estimular a geração de ideias válidas para a empresa, bem como o debate de questões com potencial para serem utilizadas, por exemplo, enquanto suporte para a tomada de decisões ou para o questionamento de questões paradigmáticas.

Neste contexto será realizada a análise em relação à *geração de conhecimento*, onde iremos observar de que forma ocorreu este processo, os tipos de conhecimento envolvidos e demandados, bem como as reuniões realizadas para que ocorresse a disseminação deste conhecimento entre a equipe de pesquisa e desenvolvimento da empresa.

A geração de conhecimento é observada desde os estágios iniciais do projeto Tanara Cool. Neste sentido, consideramos o recebimento dos 115 projetos através

da *plataforma on-line*, como o primeiro momento em que são observados resultados práticos do processo criativo realizado por designers externos. É interessante notar a utilização deste conhecimento por parte da empresa. A intenção do projeto desenvolvido não foi estabelecer um processo que possibilite atores externos a criar modelos de calçados para que a equipe de design interna posteriormente copie estas ideias e lance ao mercado. A intenção é que estes projetos possam sim ser utilizados como um dos materiais de suporte aos designers, servindo como fonte de inspiração visual/estético e também conceitual. Primeiramente, observa-se que tais projetos podem conter elementos estéticos visuais (figura 43) interessantes ao designer durante o processo criativo como, por exemplo, combinações de cores, formatos de saltos e bicos, modelos de cabedal, enfeites e adornos, conforme demonstra a seguinte composição de imagens que elaboramos a partir de projetos enviados.

Figura 43 – Elementos inspiracionais de projetos enviados na etapa *on-line*



Fonte: Composição de imagens elaborada pelo autor

Além de fornecer tais elementos visuais, os projetos enviados na etapa *on-line* contêm uma descrição elaborada pelo autor em relação à ideia criada. Este material textual adquire valor projetual a partir do momento em que serve à equipe de design enquanto referencial conceitual na elaboração dos temas inspiracionais desenvolvidos no início de uma nova coleção.

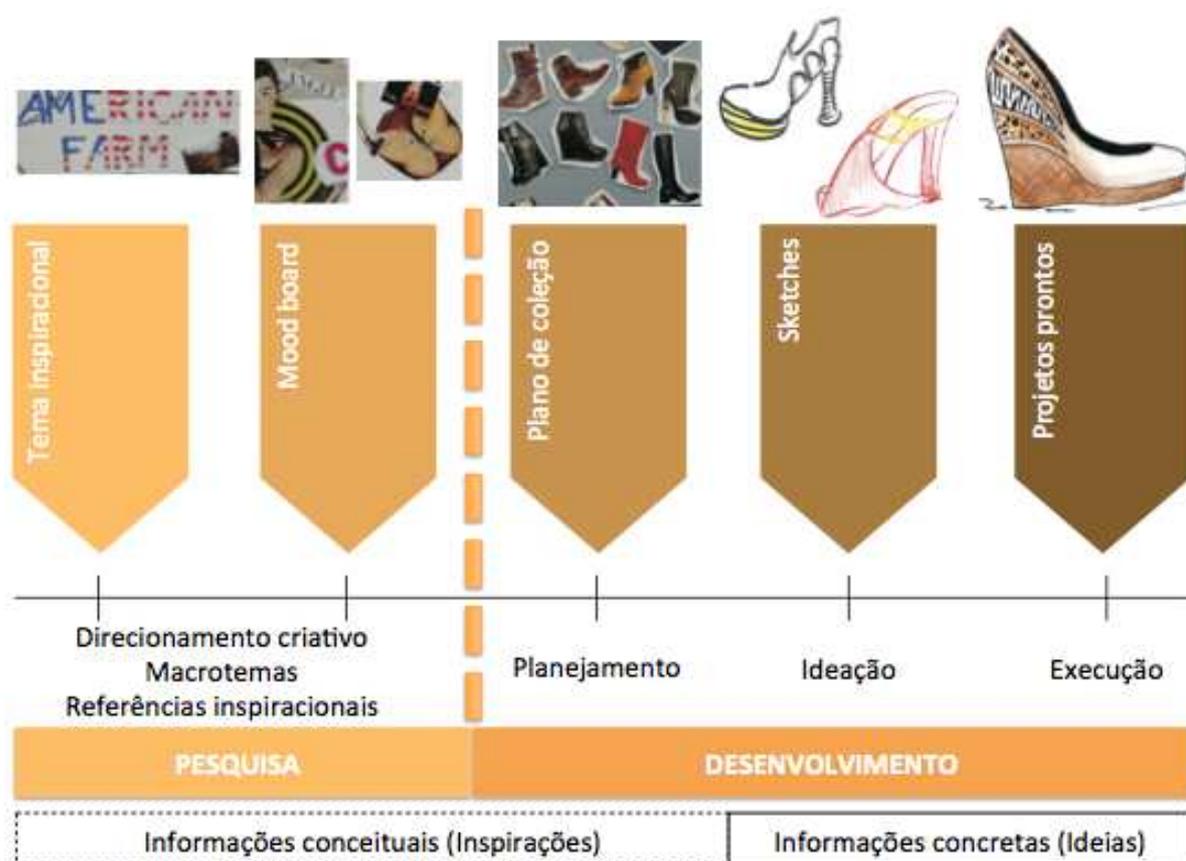
Já em relação aos conhecimentos envolvidos no workshop de codesign, dado o conteúdo dos debates, cada participante procurou trazer informações do seu contexto e do seu repertório de conhecimentos. As consumidoras foram constantemente questionadas pelos demais integrantes relação ao potencial comercial das ideias que estavam sendo geradas. Assim, estimuladas pelos demais, expressaram questões relativas a experiência de uso com comentários sobre conforto, preferências de cor, altura de salto e tipos de modelos. As blogueiras também contribuíram com tais informações, uma vez são consumidoras de calçados e possuem opiniões formadas sobre os pontos discutidos. Além disto, as blogueiras acrescentaram informações de tendências de moda, comentários e referências a editoriais de revistas especializadas e desfiles das semanas de moda internacionais que, dado seu conteúdo, confirmaram as contribuições esperadas em relação a estas participantes.

Os designers externos, por sua vez, procuraram contribuir mais com opiniões que demonstraram seu senso estético e percepção visual em relação aos conteúdos criados pelo grupo. Isto foi notado principalmente durante a etapa de desenvolvimento de produto, onde atuaram fundamentalmente no que diz respeito ao acabamento e a uma representação visual satisfatória das ideias. Foi uma atividade marcada pelo engajamento de todos os participantes na busca por aperfeiçoar os esboços que não passavam de sketches iniciais. Neste sentido, houve preocupação dos grupos em modificar as ideias, de modo a torná-las mais atrativas, seja nos acabamentos, adornos ou mesmo na combinação de cores e materiais. Em relação às contribuições adicionais dos designers externos, durante o desenvolvimento do tema inspiracional, alguns apresentaram informações alinhadas àquelas que haviam sido enviadas juntamente com o material de preparação para o workshop, onde constavam informações sobre macro temas que a empresa está utilizando no desenvolvimento da sua coleção de inverno.

Deste modo, as atividades realizadas no workshop geraram diferentes conhecimentos no que diz respeito a sua forma e utilização. Os resultados concretos

obtidos em cada tarefa, por si só, já representam geração de conhecimento. Neste sentido, desenvolvemos um total de dois planos de coleção, dois temas inspiracionais, dois *mood boards*, cinquenta e sete esboços de calçados criados durante o *brainstorm* visual e quatro projetos de calçados finalizados, contendo combinações de cores, materiais e demais especificações. Todos estes conhecimentos podem ser utilizados ao longo do processo de pesquisa e desenvolvimento da empresa. No sentido de demonstrar os estágios desta utilização, foi elaborado o seguinte esquema (Figura 44):

Figura 44 – Relação ente o workshop e o processo de P&D



Fonte: Elaborado pelo autor

O esquema acima demonstra a possibilidade de utilização dos resultados do workshop ao longo do processo de pesquisa e desenvolvimento que é desenvolvido especificamente no contexto da empresa. Desde os estágios iniciais, com informações mais conceituais, até os projetos concretos que podem ser lançados nas coleções regulares da empresa. Apesar de interessantes, os resultados obtidos

através das atividades já eram esperados. De fato, o workshop foi planejado e estruturado de modo a fornecer estas contribuições que caracterizam por si só a criação coletiva de conhecimento para a empresa. No entanto, existem ainda aspectos relativos à contribuição dos profissionais envolvidos para a geração deste conhecimento. Neste sentido, os atores internos foram preparados de modo a estimular debates relevantes para a organização, identificando pontos e questões particularmente interessantes que foram, posteriormente, resgatadas em reuniões que envolveram todos os profissionais que participaram do workshop. O objetivo destes encontros foi reunir os dados coletados pelos profissionais, aprofundando a discussão e gerando conhecimento compartilhado entre os integrantes dos departamentos de pesquisa, design e marketing, principais envolvidos durante o processo de desenvolvimento de novos produtos.

Em relação ao conhecimento gerado nestas reuniões, é possível distinguir três categorias. Inicialmente, houve o *questionamento de situações paradigmáticas*, onde foram confrontados conceitos vigentes no cotidiano da marca como, por exemplo, o lançamento de sandálias na coleção de inverno. Atualmente o principal mercado consumidor da marca se concentra na região sul do Brasil, onde o inverno é caracterizado por baixas temperaturas. Por este motivo, não são lançadas sandálias ou calçados mais abertos nas coleções de inverno. Durante o workshop, no entanto, ambos os grupos colocaram sandálias nos seus planos de coleção, argumentando a importância destes produtos inclusive no inverno devido ao seu uso em ocasiões especiais como, por exemplo, formaturas e casamentos, onde dificilmente são usados sapatos mais fechados ou botas. Outro ponto observado foi a preferência dos grupos por saltos grossos e estruturados, por serem mais estáveis e confortáveis. No entanto, a marca possui um histórico desfavorável de vendas em relação a este tipo de salto. Definidos pelos grupos como ideais para o dia-a-dia, os saltos grossos estiveram presentes em ambos os planos de coleção.

Na sequência, foram identificados debates cujo conteúdo *confirma e reforça percepções da marca* em relação a produtos e mercado. Tratam-se de aspectos que atualmente são levados em consideração durante o desenvolvimento de produtos e que demonstraram estar alinhados com a opinião geral dos participantes do workshop. Primeiramente os grupos referiram a transformação ocorrida na percepção que existe sobre os calçados com saltos médios ou baixos que atualmente não são mais vistos como produtos utilizados principalmente por

peças da terceira idade. Ao contrário, estas alturas de salto são consideradas a combinação entre elegância e conforto. Tal opinião é comprovada na escolha de uma das equipes, que selecionou um calçado de salto médio para a realização da etapa de desenvolvimento de produto. Trata-se de um aspecto alinhado a uma convicção atual da marca que lança este tipo de calçado regularmente, obtendo aceitação comercial e volume de vendas satisfatório. Outro exemplo, refere a necessidade de projetar sapatilhas diferenciadas em termos de visual, que tenham valor ao consumidor; sob o risco de perder *market share* neste segmento de produtos. Esta conclusão se fez a partir do momento em que ambas as equipes incluíram sapatilhas nos seus planos de coleção sob o mesmo argumento: que estes produtos são considerados complementos básicos de qualquer coleção de calçados. No entanto, se projetarmos sapatilhas com a premissa de que se tornem complementos básicos de coleção, não haverá muitos pontos de distinção entre os produtos lançados pela empresa e as demais concorrentes. Neste caso, o principal diferencial acaba se tornando o preço, justamente um aspecto em que a empresa possui menor competitividade. Deste modo, tanto no workshop, como nas reuniões posteriores, os envolvidos concordaram que as sapatilhas lançadas pela Tanara devem ser objetos de desejo, com valor agregado, possuindo assim diferenciais competitivos estéticos que elevam o produto a um patamar que não aquele caracterizado pela briga de preços entre fabricantes.

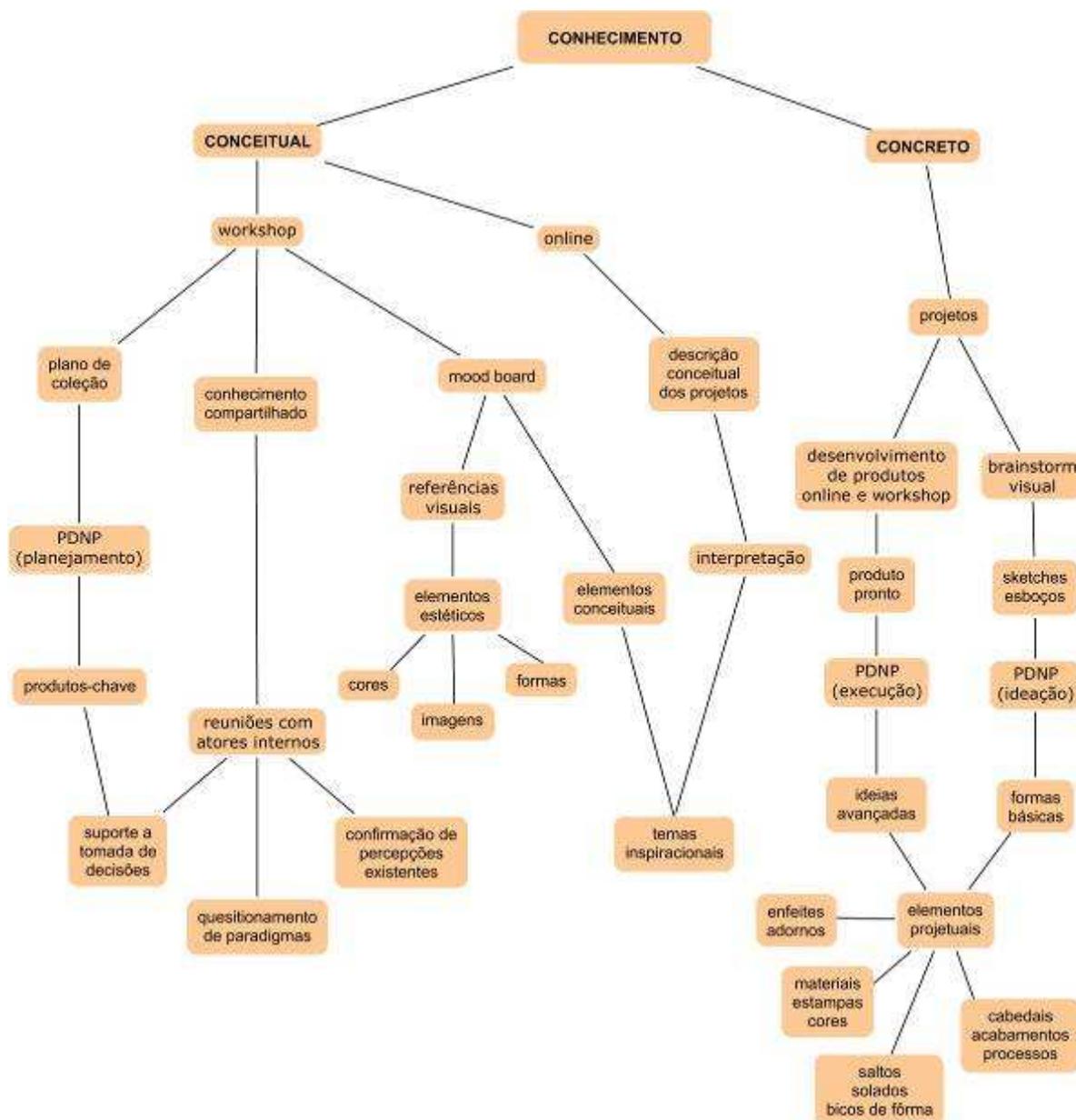
Foram gerados, ainda, conhecimentos que serviram de *suporte para decisões imediatas*. Existiam algumas incertezas e questões abertas em relação ao desenvolvimento da próxima coleção de inverno cuja resolução ocorreu com a contribuição advinda das discussões realizadas durante o workshop. Neste sentido, exemplificando, observou-se que ambas as equipes utilizaram materiais com estampas animais exóticas do tipo onça, zebra e leopardo no desenvolvimento final dos seus projetos. O diferencial proposto pelas equipes foi a utilização destes estampados para a criação de combinações de cores consideradas inovadoras em relação aquelas normalmente vistas no mercado. Esta consideração foi importante para a empresa, pois os materiais com estampas animais já foram utilizados de maneira recorrente nos últimos quatro anos e existia dúvida em relação a um novo lançamento. A conclusão tirada no workshop tanto deu suporte para a inclusão destes materiais, como estimulou a elaboração de combinações de cores que fossem distintas daquelas já lançadas pela marca em coleções anteriores, seguindo

a mesma lógica observada no workshop. Por fim, outro exemplo é relacionado às dúvidas em relação ao lançamento de solados com aspecto tratorado. Trata-se de um tipo de solado que teve boa aceitação no passado, porém nos últimos anos não vêm sendo produzido. Mesmo com informações do departamento de pesquisa, sugerindo tal lançamento, existiam restrições em relação a esta decisão. Durante o workshop, houve uma receptividade positiva deste solado por parte dos grupos, que o consideraram confortável, esportivo e representa uma tendência inspirada na utilização de referências militares.

Os exemplos que demonstrados representam três categorias de conhecimento que, apesar de distintas, referem informações válidas ao processo de pesquisa e desenvolvimento da empresa. Neste sentido, o questionamento de paradigmas vigentes apresentou questões mais abrangentes e conceituais. O debate destes pontos é interessante pois caracteriza uma visão externa sobre um determinado assunto interno, sem que haja qualquer preconceção ou mesmo ligação com o histórico da organização. São discussões de pontos relevantes que sem o workshop não pautariam os diálogos que ocorrem apenas entre a equipe interna. Por outro lado, as conclusões utilizadas para como suporte para decisões imediatas representam a discussão de questões pontuais e de menor amplitude, como um estilo específico de produto ou um determinado atributo estético. Estas questões representam inquietações presentes na empresa, e seu impacto tende a ser quase instantâneo. Por se tratarem de assuntos que já estão em andamento, dependem apenas de decisões favoráveis ou não em relação a sua continuidade. Finalmente, nos pontos onde há concordância entre a visão da marca e as conclusões obtidas no workshop, a empresa pode inclusive intensificar seus esforços neste sentido, onde o histórico positivo recente pode gerar retorno positivo a curto prazo.

A etapa de avaliação proporcionou o seguinte mapa conceitual, cujo conteúdo foi elaborado de acordo com o contexto específico da empresa. Neste sentido, é demonstrado esquematicamente o entendimento que a empresa possui sobre a noção de conhecimento, principalmente àquele utilizado pelos designers durante o processo de desenvolvimento de novos produtos.

Figura 45 – Mapa conceitual que descreve o conhecimento gerado



Fonte: Elaborado pelo autor

Este mapa conceitual (figura 45) procura clarear a compreensão em relação aos tipos de conhecimento gerados em todas as etapas do processo, desde a plataforma *on-line* até a realização do workshop de codesign. Além disso, é realizada uma distinção, pautada pela morfologia, entre conhecimentos conceituais e concretos. Por conceituais entendem-se as ideias que não são, devido a sua forma, utilizáveis diretamente na criação de um calçado, necessitando de uma interpretação e representação visual por parte da equipe de design. O conhecimento concreto, por

sua vez, está formatado de maneira tal que permite sua utilização de maneira literal. No entanto, apesar desta possibilidade de uso, tal categoria de conhecimento possibilita também o exercício de interpretação para novas criações, ou mesmo a utilização da parte de uma ideia para a composição de outra. O objetivo deste mapa conceitual é expressar esquematicamente a conclusão de que os conhecimentos gerados pelo processo de codesign são, por sua forma, utilizáveis em variados estágios do processo de desenvolvimento de novos produtos, contribuindo diretamente com a equipe de design. A partir destas utilizações, o projeto Tanara Cool atinge um dos objetivos da realização de processos colaborativos, que é a oxigenação da equipe de design da empresa, proporcionando possibilidades e ideias diferentes daquelas concebidas, até então, através de processos “fechados” de desenvolvimento de produto. Ainda, o projeto trouxe resultados específicos ao P&D da empresa, algo que na primeira edição do projeto não havia ocorrido de maneira tão contundente. No sentido de estimular equipe criativa da empresa na utilização de todo o material gerado desde a etapa *on-line* até o workshop, foi elaborado um *book* que contém todas estas informações com potencial de uso durante o processo de desenvolvimento.

7.4 Processo de Projeto

O seguinte critério utilizado para observação e análise se refere ao *processo de projeto*, onde destacam-se questões relacionadas à prática projetual. Desde o planejamento do processo, com a estruturação da plataforma *on-line* e do workshop de codesign; até a aplicação prática, observando a adequação das ferramentas aos atores e aos objetivos do projeto, os recursos e prazos disponíveis para a realização das tarefas, o cansaço e stress psicofísico dos participantes. Além disso, parte das abordagens são centradas nos obstáculos presenciados ao longo do processo, demonstrando os pontos que podem dar errado e as competências demandadas nas soluções.

7.4.1 Plataforma On-Line

Em relação às ferramentas utilizadas no processo projetual, houve a composição entre uma etapa *on-line* e um workshop presencial. Existe relação entre

ambas a partir do momento em que a primeira etapa, realizada através da plataforma *on-line*, teve o objetivo de divulgar e selecionar os designers externos que participaram do workshop de codesign. Neste sentido, a plataforma cumpriu bem seu papel de mediação, promovendo o projeto, engajando um bom número de participantes e, como um adicional, trazendo benefícios ao marketing com a divulgação da marca no ambiente virtual. No entanto, deve-se considerar que a posterior qualidade do workshop e dos seus resultados dependem fundamentalmente da eficácia do processo seletivo que ocorre na etapa *on-line*. Se observarmos a seleção realizada, tanto na votação popular, onde os contatos de cada participante influenciam diretamente nos resultados, como na escolha realizada pela comissão avaliadora, onde é avaliado apenas o projeto enviado, não há qualquer filtro ou avaliação do perfil do participante visando a participação no workshop. Neste sentido, conclui-se que o processo desenvolvido ainda carece de mecanismos que proporcionem uma melhor avaliação não apenas em relação aos projetos enviados, mas também do perfil dos participantes. Esta consideração é importante, pois o workshop é uma atividade cujo sucesso depende não apenas das boas ideias dos envolvidos, mas do compartilhamento destas ideias e do debate construtivo entre os atores, cujas características individuais são determinantes no processo coletivo de construção de conhecimento.

Na plataforma *on-line* foram registrados alguns obstáculos de ordem técnica que motivaram reclamações por parte dos participantes. Alguns usuários relataram que após enviarem os projetos, estes não apareciam na galeria virtual (figura 46).

Figura 46 – Comentários no fórum de discussão



Após consulta do à agência digital responsável, verificou-se que uma alteração no servidor era o motivo do problema. O problema foi resolvido de maneira rápida, uma vez que tal ocorrência pode desestimular os participantes ou mesmo criar incertezas em relação ao recebimento ou não da ideia, gerando desmotivação e até mesmo descontentamento entre os envolvidos, conforme observado na imagem acima (figura 46). Deste modo, além de realizar o reparo necessário para evitar tal ocorrência, foi colocada uma advertência de que a inserção dos projetos na galeria virtual não aconteciam de maneira imediata após o envio.

7.4.2 Workshop de Codesign

Os objetivos do workshop de codesign desenvolvido eram o desenvolvimento de produtos a partir da interação projetual entre atores externos e os profissionais da organização e a geração coletiva de conhecimento específico ao setor de design. A partir da relação entre os objetivos propostos para o workshop e os resultados obtidos, destaca-se que a sequência de tarefas que compõe o workshop cumpriram seu papel, conduzindo ao desenvolvimento de novas ideias de calçados (figuras 47 e 48).

Figura 47 – Projetos desenvolvidos pela Equipe 1



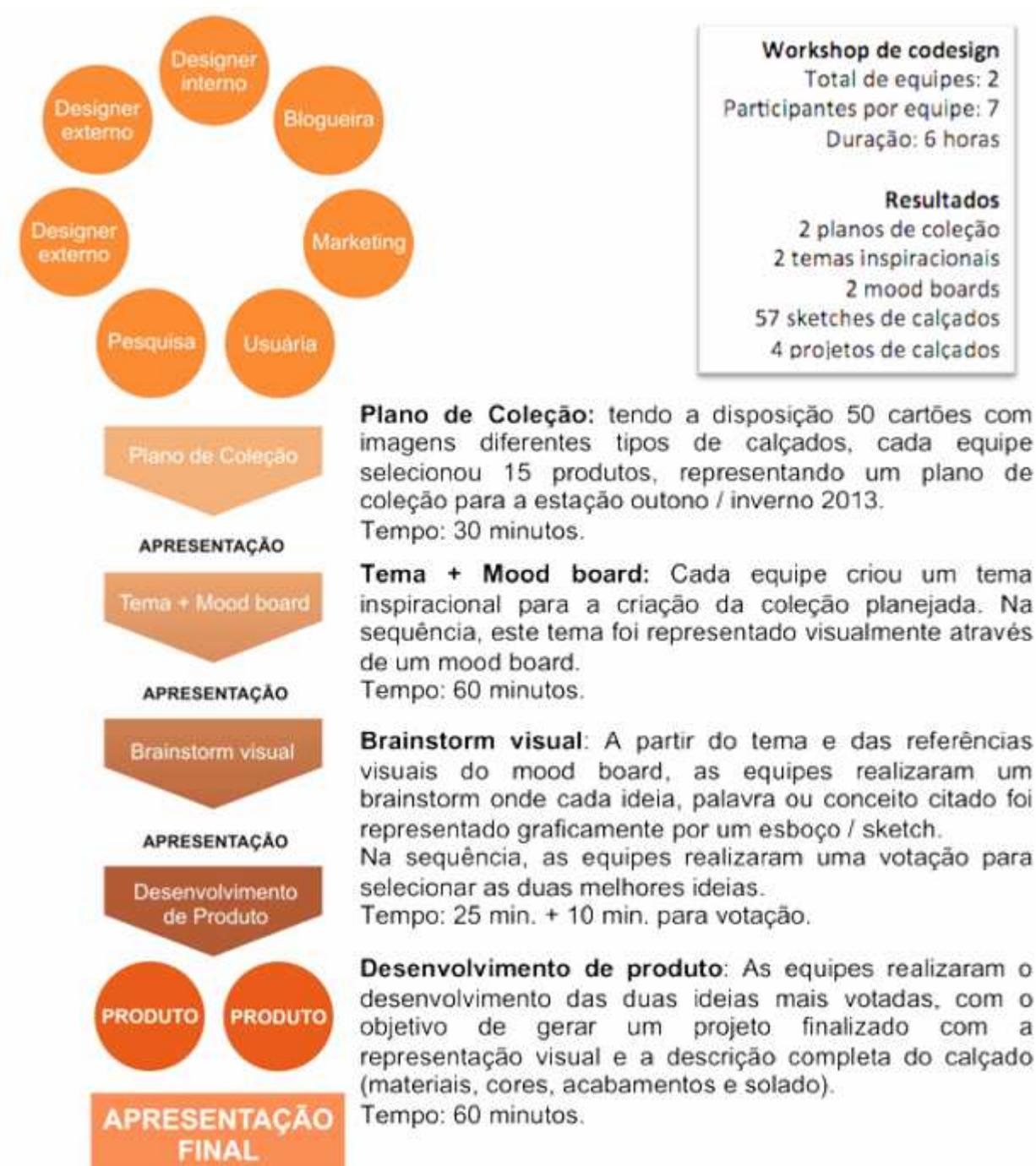
Figura 48 – Projetos desenvolvidos pela Equipe 2



Fonte: Projeto Tanara Cool 2012

Conforme demonstrado no esquema (figura 49) abaixo, a sequência de ferramentas utilizadas proporcionou a geração gradual de conhecimento. Ou seja, o resultado de uma tarefa era utilizado na complementação da seguinte e assim sucessivamente até a etapa final de desenvolvimento dos produtos.

Figura 49 – Descrição do workshop de codesign



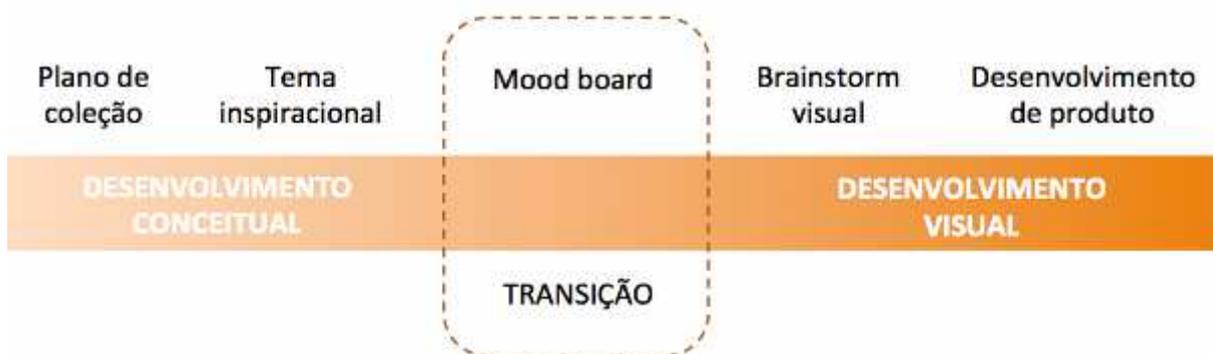
Fonte: Elaborado pelo autor

Realizando uma análise individual de cada ferramenta, o plano de coleção demonstrou ser uma atividade interessante para o início do workshop, onde os participantes ainda não se conheciam e demonstravam uma maior inibição. Assim, o

desenvolvimento do plano de coleção, que é uma atividade sem tanta exigência em termos de geração de ideias ou representação visual como as demais; proporcionou tanto um momento de aproximação entre os indivíduos, como também cumpriu seus objetivos projetuais. Ou seja, é muito mais um momento de debate e busca de consenso entre os atores do que geração coletiva de novas ideias. Nas apresentações, porém, ocorreu menos debate do que esperado. Uma equipe não procurou questionar a outra e os principais pontos de diálogo foram estimulados pelos participantes da empresa.

Na sequência, a criação do tema inspiracional e do *mood board* representou momentos de criação conceitual e visual. Ou seja, os participantes tanto realizaram os debates para a concepção de um conceito de coleção, como criaram os painéis de imagens relativas aos temas elaborados pelas equipes. Esta combinação é observada principalmente no *mood board* que assume uma posição de *transição* no que se refere ao desenvolvimento do workshop. Conforme demonstra a imagem abaixo (figura 50), trata-se de um momento em que a operacionalização das atividades transita do plano de desenvolvimento conceitual para o visual.

Figura 50 – Transição de execução conceitual para visual



Fonte: Elaborado pelo autor

Ressalta-se, contudo, que o plano de coleção também fornece como resultado um painel composto das imagens de calçados selecionadas. No entanto, o consideramos conceitual pois neste caso o mais importante não é o layout do painel, e sim a argumentação sobre os produtos selecionados. Já no *mood board*, interessa tanto o valor conceitual no sentido de representar o tema inspiracional; quanto a sua composição visual, uma vez que as imagens podem ser utilizadas nas demais

etapas do workshop enquanto referências para o processo criativo. Em relação aos recursos disponíveis para a criação do *mood board*, os participantes consideraram satisfatório o acesso materiais especializados como revistas de moda internacional e sites da internet para a busca de imagens: “*recursos e materiais não faltaram, o acesso a revistas e a internet foi muito interessante durante o processo criativo*”.

Na sequência do workshop houve tanto um momento aberto, onde o *brainstorm* visual proporcionou a liberação da criatividade de ideias através de desenhos; como um momento focado, onde a votação exigiu que os envolvidos filtrassem aqueles projetos que seriam desenvolvidos e finalizados na etapa seguinte. Neste sentido, apesar de descontraído, o *brainstorm* foi a tarefa que exigiu maior concentração por parte das equipes. As próprias características deste tipo de processo, que exige agilidade e objetividade, estimularam os participantes durante a sua realização. O fato de poderem esboçar ideias livremente motivou os envolvidos, que criaram 57 ideias num período de 25 minutos. Todo o processo exigiu mobilização dos envolvidos, que consideraram “*a dinâmica muito divertida e coerente com a proposta do projeto*”. Este fato pode ter contribuído com o aumento do nível de motivação num momento em que o workshop já alcançava seu estágio final e os atores, por conseguinte, começavam a demonstrar certo desgaste físico. Deste modo, a realização do *brainstorm* visual e da votação neste estágio do processo se demonstrou útil não apenas na construção de conhecimento mas também na manutenção do nível de motivação das equipes.

Na última parte do workshop, dedicada ao desenvolvimento de produto, as equipes não tiveram dificuldades em relação à execução. Por ser uma atividade que exige necessariamente conhecimentos específicos de desenho manual para a representação visual das ideias, as equipes procuraram destinar esta tarefa a indivíduos com tal competência. Deste modo, considera-se que a eficácia desta ferramenta é diretamente relacionada ao fato das equipes possuírem atores com tal habilidade. Em relação ao nível de cansaço, foi observado que durante a execução desta tarefa os grupos estavam motivados pela possibilidade de projetar efetivamente um calçado que pode vir a ser lançado. Este fato impulsionou os participantes na busca pelo aperfeiçoamento e desenvolvimento dos projetos. No entanto, alguns participantes consideraram que deveria haver maior disponibilidade de tempo para esta etapa, dada a sua importância. Estes consideraram que a qualidade dos resultados teria sido superior caso houvesse um maior prazo para o

desenvolvimento dos produtos. Foi a única atividade em que houveram questionamentos em relação ao tempo disponível. Nas demais, os prazos disponíveis foram suficientes para que as equipes atingissem os respectivos objetivos.

A partir das entrevistas realizadas com alguns participantes do workshop, estes não relataram dificuldades durante o desenvolvimento das tarefas propostas. Mesmo entre os atores que não possuem ligação com área de design, não houveram obstáculos significativos: *“considerarei as ferramentas adequadas e não tive dificuldades na realização das atividades, tudo fluiu de maneira natural e produtiva, todas as etapas foram cumpridas satisfatoriamente”*. Dentre os fatores que contribuíram para tanto, inicialmente em relação às tarefas que, apesar de serem específicas da área de desenvolvimento de produto, foram executadas de maneira simplificada, mais objetiva em relação às desempenhadas no cotidiano profissional; além disso, o fato de haverem muitos atores acostumados com tais atividades, se tornou um auxílio constante e quase imperceptível entre os grupos, permitindo um bom fluxo do processo: *“o entendimento das tarefas foi bem claro. Não tive dificuldades porque já trabalhei e estudei essas atividades”*.

Já em relação ao cansaço mental e físico dos participantes, o fato do workshop ser realizado em apenas um dia acentuou tal aspecto em alguns momentos. Durante o desenvolvimento das atividades, o nível de envolvimento dos participantes em torno dos objetivos fez com que o desgaste não fosse algo tão perceptível. Além disso, o fato de não haver excesso de tempo para a realização das tarefas fez com que se criasse um certo clima de atenção entre as equipes, focadas nas resoluções propostas. No entanto, principalmente durante a apresentação final dos projetos após a conclusão da etapa de desenvolvimento de produto, o cansaço dos participantes ficou evidenciado na ausência de debates, questionamentos e interação entre as equipes. Deste modo, observa-se que tal processo projetual exige um maior período de tempo para sua realização, sob o risco de ter prejudicados tanto os resultados como as discussões e interações entre os atores devido ao desgaste decorrente de tal atividade.

8 DISCUSSÃO

O processo de codesign desenvolvido a partir do projeto Tanara Cool demonstrou-se eficaz, primeiramente, em relação ao alcance dos objetivos de pesquisa deste trabalho. A possibilidade de atuar ao longo de todo o ciclo de pesquisa-ação proporcionou a observação detalhada do processo. Desde questões particularmente internas como o planejamento do processo projetual, mediação das relações entre os setores envolvidos e as reuniões de avaliação, até os momentos de interação projetual entre atores internos e externos que possibilitaram a aplicação prática do codesign.

Igualmente, os resultados esperados pela empresa em relação ao projeto Tanara Cool foram alcançados. Ressalta-se o compartilhamento de informações úteis no contexto específico da empresa, proporcionando a geração de conhecimento sobre o próprio processo de codesign, sobre questões relativas ao contexto de uso, além de elementos estéticos e projetuais que são utilizados durante o processo de desenvolvimento de novos produtos. Ainda, o projeto proporcionou efetivamente a criação colaborativa de ideias de calçados com possibilidade de serem lançados.

A partir destas constatações, a discussão é realizada a partir de três enfoques específicos. Inicialmente, aprofundando a relação entre *plataformas on-line* e *presenciais* numa combinação que, se por um lado revela a complexidade do processo projetual desenvolvido, por outro demonstra as possibilidades de resultados alcançáveis a partir deste formato.

Na sequência, em *codesign* e *conexões sistêmicas* busca-se observar as relações estabelecidas entre os atores e as contribuições advindas da interação entre as partes.

Por fim, ocorre uma aproximação entre os conceitos de *codesign* e *estratégia*, onde é prospectada a utilização de práticas colaborativas para o desenvolvimento não apenas de produtos, mas de estratégias a nível organizacional. Esta discussão abre novas possibilidades que, inclusive, serão aprofundadas durante as conclusões deste trabalho.

8.1 Plataformas *On-Line* e Presenciais

A plataforma *on-line* estimulou a ideia de cultura participativa proposta por Jenkins (2009), onde empresa e atores externos compartilharam o mesmo ambiente para o desenvolvimento da primeira etapa do projeto Tanara Cool. A particular utilização de uma rede social (*Facebook*) como base para o aplicativo foi interessante em razão do seu caráter aberto e de estímulo a interação criativa (Rizzo, 2009).

Deve ser ressaltado ainda o poder da rede na captação dos participantes, ampliando o horizonte geográfico de participantes. A consideração de Sawhney *et al.* (2005) e Lind & Forsgren (2008) de que internet reduz limitações ou restrições geográficas é comprovada na origem dos participantes do projeto Tanara Cool, vindos desde cidades próximas à empresa, no Rio Grande do Sul, até os estados do Rio Grande do Norte ou Pará, localizados no extremo oposto do Brasil. A partir deste fato, podemos confrontar a ideia inicial em relação a plataforma *on-line*, onde esta era considerada apenas mediadora de relações. Antes, porém, de ser importante para mediar interações projetuais, a plataforma demonstrou-se um mecanismo de *criação de participação*. No entanto, para que este ambiente seja utilizada para tanto, devem ser considerados alguns fatores. Primeiramente revela-se a necessidade de gerar estratégias integradas de comunicação entre a plataforma e as demais ações que a marca realiza no meio digital, aproveitando o histórico de relações já consolidado anteriormente. Na sequência, em relação à mediação que ocorre através da plataforma *on-line*, observa-se que esta se estabelece principalmente em torno da transferência de informações da empresa para os designers externos. Neste sentido, o ambiente virtual oferece condições para tanto, possibilitando a comunicação com vídeos, fotos, conteúdo textual e diálogos através do fórum de discussão.

No entanto, procurando estabelecer uma abordagem crítica, é preciso salientar que no modelo de plataforma *on-line* desenvolvido não houve geração de conhecimento coletivo entre usuários através do ambiente virtual. A literatura científica (von Hippel, 2007; Sawhney *et al.*, 2005) relata que para haver a criação colaborativa no meio *on-line* é necessário que haja continuidade nas relações através da criação de comunidades virtuais ou redes de inovação com usuários, possibilitando o compartilhamento de conhecimento e estimulando a geração

coletiva de novas ideias. O aplicativo Tanara Cool, no entanto, foi uma plataforma pontual com início e fim, utilizada mais para criar e mediar as relações entre empresa e participantes, do que para estimular a criatividade coletiva entre os usuários da rede.

O fato da plataforma *on-line* não ter sido utilizada para a geração coletiva de conhecimento, contudo, não revela algo que deve ser interpretado como certo ou errado. A utilização do ambiente virtual deve ser decidida levando em consideração o formato do processo como um todo. No caso de projetos onde se pretende realizar todo o desenvolvimento de maneira virtual, a plataforma deve ser elaborada de modo a possibilitar a realização do processo desde os estágios iniciais de trocas de ideias informais até as etapas finais de aprovação e prototipação.

No caso específico do projeto Tanara Cool, a proposta foi desenvolver um processo projetual complexo que combinasse o potencial da plataforma *on-line* em criar relações que, posteriormente, tem continuidade e atingem a esfera da geração coletiva de conhecimento através do workshop de codesign. O fato de obtermos os resultados estimados em ambas as etapas, captando participantes e desenvolvendo novos produtos de modo colaborativo, revela que as ferramentas utilizadas nesta atividade desempenharam bem o seu papel. Este fato se explica pois a própria definição destas foi realizada a partir dos objetivos propostos, recursos de tempo disponíveis e o contexto do projeto (Cautela, 2007). A complexidade no planejamento do processo projetual se impôs essencialmente pela diversidade de atores envolvidos. Uma vez que os grupos de trabalho foram compostos por designers, consumidoras, blogueiras, profissionais de pesquisa, marketing e vendas; observamos um grupo heterogêneo em termos de linguagens, conhecimentos e competências específicas. Exemplificando, uma ferramenta de projeto comum aos designers pode ser algo inédito para as consumidoras. Deste modo, um fator determinante para o êxito da atividade foi estruturar o workshop com atividades de menor dificuldade operacional. Mesmo que alguns momentos exigiram conhecimentos específicos como, por exemplo, durante a representação visual dos projetos, haviam integrantes capazes de assumir a tarefa de desenhar as ideias do grupo.

Além de projetar novos produtos, Rizzo (2009) propõe que o workshop de codesign sirva para explorar o potencial do diálogo entre os atores externos. As ferramentas cumpriram tal função, obtendo como *output* a geração de conhecimento

relevante ao departamento de design. De fato era esperado que os debates do workshop revelassem pontos interessantes. Contudo, não havia uma ideia clara em relação ao tipo de conhecimento que seria gerado e a sua utilização prática por parte da equipe de criação. Neste sentido, o fato destas informações terem sido utilizadas de maneira quase imediata pela empresa é justificado pela natureza deste conteúdo. Informações projetuais como alturas e formatos de saltos, estilos, conceitos de produto, cores e materiais; configuram aspectos cujo teor pode ser utilizado de maneira direta pelos profissionais. Não necessitando uma reinterpretação muito profunda, este conteúdo foi apenas associado ao processo de desenvolvimento que já estava em andamento na empresa, possibilitando sua rápida utilização.

Finalizando as reflexões sobre a relação entre plataforma *on-line* e workshop de codesign, considera-se que a utilização de uma etapa virtual no projeto Tanara Cool foi interessante principalmente para a interação inicial entre a organização e os atores externos sem, no entanto, ser o meio mais eficaz para a captação de participantes em termos qualitativos. Isto se deve ao fato da empresa ter utilizado a plataforma *on-line* com propósito específico de promover o projeto e criar relações. Neste sentido, o futuro desenvolvimento de ferramentas que possibilitem aos participantes uma maior interação projetual no meio virtual, pode tornar as plataformas mais interativas de modo a permitir que as empresas possam verificar o potencial dos participantes desde os resultados provenientes da sua participação *on-line*. Com isto, o filtro dos designers externos que são selecionados para o workshop de codesign tende a ser mais efetivo em termos qualitativos, podendo impactar nos resultados da atividade presencial.

8.2 Codesign e Conexões Sistêmicas

Antes da realização do workshop havia incertezas sobre a atuação dos designers internos que, uma vez reposicionados em relação a própria prática projetual, seriam confrontados com situações ainda desconhecidas. Dentre estas, devem ser ressaltadas questões como o papel desempenhado, intensidade e conteúdo das contribuições, posicionamento em relação ao grupo, aceitação das ideias externas e estímulo do processo de geração de conhecimento coletivo nortearam nossa observação em relação a estes atores.

A atuação dos designers internos assumiu dois formatos principais. Primeiramente, um papel de *liderança e organização* proposto por Ruuska e Vertiainen (2005) onde o designer guia os esforços colaborativos, realiza a mediação entre os envolvidos e conduz o grupo aos objetivos propostos. Além deste, os designers da empresa foram *facilitadores* do processo. Dentre as diferentes concepções teóricas propostas para este termo, é possível considerar que a proposta de Sanders e Stappers (2008) é aquela que melhor traduz o que foi observado longo do processo. Os autores apresentam a ideia de facilitador diretamente relacionada a equipes compostas por indivíduos com diferentes níveis de conhecimento, habilidade e criatividade, algo que se configurou dentre os grupos que participaram do workshop de codesign. No que diz respeito ao grau de interferência destes profissionais e ao conteúdo por eles acrescentado durante as atividades, destaca-se que estes utilizaram sua expertise e conhecimento tácito para contribuir criativamente com a geração de novas ideias. Esta característica representa a proposta de Buur e Larsen (2010) ao considerarem que os designers internos podem participar do processo criativo no mesmo nível dos demais envolvidos. Considera-se importante este relato pois alguns autores como Kleinsmann & Valkenburg (2008), Siu (2003) e Kaulio (1998), referem o papel de facilitador mais num plano de organização, controle, estímulo e observação, do que diretamente envolvido na geração coletiva de ideias.

Neste sentido é possível concordar com Buur e Larsen (2010) uma vez que, a partir da observação dos designers internos durante do workshop de codesign, considera-se interessante que a sua participação em projetos colaborativos combine tanto aspectos de organização, como de interação criativa nas etapas de geração de ideias. O que justifica esta consideração é a possibilidade que os designers internos têm, com o seu conhecimento específico e aprofundado sobre um determinado contexto projetual, potencializar e aprimorar as ideias geradas coletivamente. Por outro lado, deve existir o cuidado para que os profissionais não utilizem tal conhecimento para delimitar o processo de criatividade coletiva às capacidades tecnológicas atuais da empresa. Ou seja, podem surgir ideias inicialmente inviáveis mas que, posteriormente, podem estimular uma adequação por parte da empresa, adaptações no projeto que possibilitem a sua execução ou, conforme Chesbrough (2003) até mesmo o surgimento de novas possibilidades de negócio para a organização. Deste modo, propõe-se aos designers internos uma atuação que

depende consideravelmente da sua capacidade em identificar os momentos em que deve assumir maior centralidade e protagonismo criativo. Se faz possível, inclusive, uma relação desta capacidade de identificar *gaps* criativos ao conceito de *reflexão-na-ação* proposto por Schön (2000), onde o profissional utiliza seu conhecimento tácito através de processos simultâneos à ação, descrito como *presente-da-ação* para, no nosso contexto, participar mais ativamente dos momentos de ideação que lhe parecem potencialmente interessantes. Em função deste aspecto, considera-se válido o processo de preparação dos designers internos ao workshop de codesign sem procurar condicionar a sua atuação a uma espécie de código de conduta rígido e formal, mas utilizando conhecimentos existentes sobre o assunto para demonstrar que a interação com atores externos demanda um reposicionamento em relação ao tradicional papel desempenhado pelo profissional. Se, a partir do codesign, o designer se torna parte do todo, alternando momentos de maior e menor participação, este reposicionamento representa a transição desde um modelo em que o designer era centro do processo de criação no qual, segundo Forty (2007) existe um certo desejo de onipotência que é usado pelos próprios designers para anular o fato de que são apenas uma peça do processo; para uma estrutura que privilegia a colaboração, a diversidade de informações e a integração de conhecimentos e habilidades.

A partir do momento em que a atuação dos designers internos é associada a questões como conhecimento tácito, *reflexão-na-ação* e compreensão em relação ao seu reposicionamento; revelam-se questões especificamente ligadas ao perfil destes indivíduos. Desde seu nível de expertise, repertório profissional e capacidade de trabalho coletivo, até o entendimento sobre a proposta do codesign e aceitação em relação à participação de atores externos. Deste modo, observa-se que o sucesso dos projetos de codesign depende mais das pessoas do que do próprio processo constituído. O que pretende-se expressar é que por mais que um determinado processo estimule e concretize interações entre atores de maneira eficaz, seus resultados dependem fundamentalmente da qualidade do conhecimento possuído, compartilhado e gerado pelos indivíduos. Assim, torna-se clara a ideia de que a base do codesign são as pessoas que dele participam.

Esta mesma relação entre o perfil dos participantes e a qualidade dos resultados do workshop é aplicável também aos demais atores. Inicialmente, em relação às consumidoras envolvidas, foram utilizadas pessoas que tivessem o perfil

socioeconômico pretendido pela marca. Através de um processo de seleção conduzido por uma agência terceirizada de recrutamento, a ideia foi promover o envolvimento de usuários líderes. O que caracteriza estes consumidores, segundo von Hippel (2007) não são aspectos relacionados ao algo consumo de produtos da marca, mas principalmente à sua vontade de inovar e pelo fato das suas necessidades representarem de maneira antecipada aquilo que posteriormente será massificado em termos de mercado. A estas participantes foi possibilitada a participação em todas as etapas do workshop, gerando ideias, opiniões e participando dos momentos de tomada de decisão e avaliação (SIU, 2003). Em relação às contribuições das consumidoras durante a atividade projetual, destacamos que houve o acréscimo das suas experiências adquiridas no real contexto de uso dos produtos. Assim, alinhados às considerações de Sanders e Stappers (2008), as opiniões das consumidoras foram utilizadas na criação de conhecimento, geração de ideias e conceito de produto. Contudo, houveram dificuldades em acessar as opiniões destas consumidoras. Caracterizando este fato, observamos que o diálogo nem sempre fluiu de maneira natural ou motivada. Este fato pode ser explicado pelo pouco envolvimento que possuíam com a marca. Neste sentido, propõe-se a inserção de consumidoras que possuam um vínculo emocional com marca. Procurando alinhar esta proposição a uma abordagem teórica, resgata-se a ideia de *lovemarks* apresentada por Jenkins (2009) onde a empresa deve criar experiências diferenciadas para seus usuários de modo a construir uma relação marcada por características emocionais e passionais. O que interessa neste sentido é o resultado descrito pelo autor, que é o surgimento de “consumidores inspiradores” que promovem e defendem a marca, auxiliando com sugestões de melhorias e opiniões em relação aos produtos e serviços das empresas. No contexto da organização onde foi desenvolvido o projeto que apresentamos neste trabalho, já é realizado um trabalho que visa este tipo de vínculo com suas consumidoras. A partir de ações direcionadas principalmente ao relacionamento através de redes sociais, a marca possui uma comunidade chamada de *Tanara Lovers*. Estas consumidoras participam das promoções da marca a partir de interações no ambiente virtual. Nesta comunidade podem existir usuárias cuja relação emocional com a empresa pode tornar o projeto de codesign mais fluente, além de revelar aspectos mais enriquecedores aos objetivos do projeto. O próprio fato de haver um maior histórico

de uso dos produtos da marca, bem como expectativas acentuadas em relação aos seus produtos, pode conduzir ao desenvolvimento de ideias melhores.

A participação dos designers externos no projeto Tanara Cool é justificada pela proposta de inserir integrantes de uma comunidade de prática composta por pessoas que tem interesse compartilhado por uma determinada área, no nosso caso, o design de calçados. O processo de seleção destes participantes foi aberto e inclusivo, possibilitando a participação não apenas de designers, mas de pessoas que simplesmente possuem interesse pela área ou, como observa von Hippel (2007), pelo prazer de participar do processo ou pelas consequências que isto pode ter na sua reputação profissional. Destacando os pontos positivos da inserção destes atores, houve o contato entre a equipe criativa interna e os designers externos onde, a exemplo do que citam Bettiol e Sedita (2011), ocorreu um diálogo informal em relação a projetos, ideias e métodos. Ainda em relação ao potencial destes atores, Ruuska e Vartiainen (2005) destacam que as comunidades de prática podem ser utilizadas enquanto mecanismo de ruptura, sendo potenciais geradores de inovação. Esta característica, contudo não ocorreu no projeto que desenvolvemos. O que demonstra isto é justamente um fator anteriormente descrito como positivo, ou seja, o fato de conseguirmos utilizar o conhecimento coletivo de maneira imediata. Este aproveitamento instantâneo é resultante da proximidade entre as informações obtidas e os produtos em desenvolvimento pela empresa naquele momento. Contudo, é justamente esta ideia de proximidade que revela a inexistência de ruptura criativa.

Deve ser salientado o fato de que as contribuições dos integrantes desta comunidade de prática ficaram muito condicionadas aos seus perfis individuais. Ou seja, aqueles que possuem maior desinibição, facilidade de trabalho em grupo, conhecimento e experiência sobre a área, contribuíram de maneira mais valorosa aos resultados da atividade. Esta constatação possibilita questionar o próprio processo de seleção conduzido. Se por um lado sua realização através das redes sociais tem impacto direto na divulgação da marca, inserindo pessoas em nível nacional e conferindo amplitude ao projeto; por outro consideramos que neste formato fica prejudicado o filtro a participantes com maior potencial de contribuição ao projeto, caracterizados por maior expertise no âmbito do design, desinibição, facilidade de comunicação e interação com grupos.

No entanto, dado o enfoque deste trabalho, ainda considera-se que a inserção de comunidades de prática pode ser algo interessante aos projetos de codesign. Contudo, é necessário que haja um critério mais rigoroso em relação aos indivíduos que serão inseridos no processo. Poderia ser realizada, por exemplo, uma parceria com universidades de modo a selecionar alunos com características alinhadas às proposições do projeto. Estes estudantes poderiam desempenhar um papel semelhante ao de *intérprete* proposto por Verganti (2009). Os intérpretes são definidos como pessoas capazes de traduzir os acontecimentos dos meios sociocultural e tecnológico para a realidade de uma organização. Segundo o autor, as relações estabelecidas entre a empresa e a sua rede de intérpretes são geradores de inovação. Apesar de ser um formato mais fechado, o impacto aos resultados do processo tende a ser positivo a partir deste processo criterioso de seleção. Concordando neste sentido, Verganti observa que os modelos mais populares de inovação aberta propõe a inserção de multidões de inventores anônimos, enquanto que o diferencial está em realizar um processo criterioso de seleção destes participantes onde “nem todos estão convidados, e a capacidade de convidar os intérpretes certos é o que faz a diferença” (2009 : 14, tradução do autor).

Finalmente, considera-se que a inserção de designers externos que representam a figura de intérpretes é interessante não apenas na sua relação direta com a qualidade final dos resultados, mas também como maneira original da organização alcançar a *inovação dirigida pelo design*. Neste modelo, a empresa passa a desenvolver produtos com novos significados não baseados em opiniões existentes de consumidores. Este aparente distanciamento em relação ao usuário pode caracterizar uma contradição à proposta do codesign de inserir ativamente tais atores. Ao contrário, a proposta é que este referido distanciamento ocorra em relação à tradicional forma de inserir consumidores em atividades de pesquisa realizadas em estágios iniciais, muitas vezes ainda abstratos, do processo de desenvolvimento de produtos, para então reposicionar estes usuários de maneira integrada aos designers externos (intérpretes) na ideação e validação do conhecimento gerado coletivamente.

8.3 Codesign e Estratégia

O projeto Tanara Cool reuniu características que nos permitem defini-lo como uma forma de operacionalizar, através do codesign de novos produtos, uma prática aplicável dentro do modelo de inovação aberta. Dentre os principais fatores que justificam esta posição, estão a valorização de ideias existentes além dos limites da empresa, o contato criativo entre o P&D da empresa e atores externos, e o próprio caráter aberto deste projeto no qual a empresa compartilhou informações projetuais que usualmente não são disponibilizadas. Apesar destas características estarem alinhadas ao modelo de inovação aberta proposto por Chesbrough (2006), não é possível considerar que a organização envolvida atualmente pratique este modelo. Referimos esta conclusão pela premissa de que o modelo de inovação aberta é algo que deve ser praticado de maneira contínua, alinhado ao modelo de negócio da empresa de modo a nortear ações estratégicas. O projeto Tanara Cool, no entanto, foi realizado de maneira pontual – com início e fim – cujos resultados foram utilizados em questões específicas do processo de desenvolvimento da atual coleção por parte da empresa.

Em função disto, no nosso caso, o processo desenvolvido adquiriu o caráter de atividade de suporte aos projetos desenvolvidos pela empresa. Ou seja, um processo que o departamento de design pode realizar em períodos específicos para obter insights criativos, novas ideias ou estimular o debate de inquietações presentes no cotidiano do desenvolvimento de novos produtos. Apesar deste fato, a realização do projeto demonstrou para a empresa o potencial existente no codesign. Esta conclusão é realizada a partir de um olhar que vai além da qualidade dos resultados obtidos em si, mas principalmente pelo tipo de conhecimento gerado e o seu aproveitamento por parte da equipe de designers da empresa. Neste sentido, foram obtidos avanços no que diz respeito a consolidar o codesign enquanto expressão intrínseca e permanente do departamento do design.

Contudo, a amostragem obtida através da realização do projeto Tanara Cool nos permite prospectar novas possibilidades para o codesign no contexto das empresas. Nossa proposta visa aproximar o codesign da gestão estratégica das organizações. Neste sentido, Franzato (2010) propõe que o design ultrapasse os níveis operacionais, relacionados ao desenvolvimento de produtos, e atinja níveis estratégicos. Observa-se relação semelhante na abordagem de Celaschi e Deserti

(2007) sobre o design estratégico, onde este possui um enfoque amplo em relação à organização, “e não apenas mera articulação de ações planejadas para alcançar a solução de um problema técnico de produção industrial” (2007 : 18, tradução do autor). A noção de *cultura de projeto* propõe uma passagem onde o design passa a ser empregado de maneira mais abrangente nas dinâmicas e processos organizacionais. Franzato observa que “torna-se determinante a relação entre cultura de projeto, guardada pelo design, e cultura de empresa, guardada pela administração” (2010 : 91). A partir de um posicionamento que permita visão sistêmica sobre o modelo de negócio da empresa, passamos a considerar a aplicação do codesign em diversas frentes. Exemplificando esta proposta a partir da realidade da empresa envolvida no projeto que realizamos, o codesign poderia gerar não apenas *outputs* ao desenvolvimento de novos calçados. Mais que isto, num contexto de mercado caracterizado por incerteza, imprevisibilidade e competitividade, o codesign pode contribuir com a criação de novas possibilidades de atuação mercadológica, questionamento de estruturas vigentes e paradigmas organizacionais, geração de cenários futuros e estratégias que contemplem toda a cadeia de valor desde os estágios iniciais do desenvolvimento até a elaboração de táticas de comunicação, distribuição, comercialização e relacionamento. Neste sentido, Zurlo (2010) nos fornece uma ideia desta relação complexa e dos resultados alcançáveis a partir do momento em que o design estratégico opera em âmbitos coletivos, dando suporte às ações estratégicas e gerando um efeito de sentido. O autor observa ainda que o resultante deste processo vai além de soluções pontuais, gerando um produto-serviço que é a própria representação visível da estratégia. Esta ideia representa basicamente o *sistema produto-serviço* (Manzini e Vezzoli, 2002; Meroni, 2008) onde ocorre a articulação entre produtos, serviços e comunicação de uma organização.

9 CONCLUSÃO

O objetivo principal que orientou este trabalho foi discutir o processo de codesign e a interação entre atores externos e organizações na etapa de design do desenvolvimento de novos produtos. Neste sentido, é possível considerar que a realização do projeto Tanara Cool foi interessante para o alcance deste objetivo. Havia outras possibilidades de pesquisa que permitiriam uma exploração deste tema como, por exemplo, estudos de processos já concluídos. No entanto, ressalta-se que a oportunidade de planejar, aplicar e avaliar todo o processo forneceu um nível de aproximação e detalhamento considerado muito válido para o estudo de experiências projetuais focadas nas interações entre os participantes.

No contexto do projeto desenvolvido, foi fundamental a realização de dois ciclos de pesquisa-ação. Por se tratar de um processo ainda pouco consolidado dentre as práticas organizacionais, as etapas exploratórias do ciclo de pesquisa-ação forneceram poucas referências de projetos anteriormente aplicados. Em função disto, o aprendizado adquirido após a realização da primeira edição do projeto Tanara Cool foi essencial para efetivarmos melhorias na segunda edição. Este aperfeiçoamento permitiu o desenvolvimento de um processo caracterizado por maior complexidade em relação aos atores envolvidos, aos instrumentos utilizados e aos resultados obtidos.

Na origem teórica das reflexões sobre cocriação de valor, destacando os estudos de Prahalad e Ramaswamy (2002), observa-se uma maior proximidade deste tema com as áreas da administração e do marketing. Em âmbito mercadológico, alguns casos demonstram a utilização de processos colaborativos exatamente neste sentido. A lógica da cocriação é utilizada por organizações que vão desde montadoras de automóveis (como no caso Fiat *Mio*²) até multinacionais de refrigerantes (como no caso Sprite *Refresque suas Ideias*³) que promovem ações e concursos culturais cujos objetivos são mais voltados à promoção da marca,

² Fiat *Mio* é um projeto de cocriação desenvolvido pela fabricante de automóveis Fiat. A partir de uma plataforma *on-line*, o projeto envolveu usuários de internet no processo de geração de ideias com foco no desenvolvimento de um carro inovador. Para maiores informações: www.fiatmio.cc

³ Sprite *Refresque suas Ideias* é um projeto de cocriação onde, inicialmente, houve o envolvimento de grafiteiros na criação de artes para as latinhas do refrigerante Sprite e, posteriormente, uma plataforma *on-line* possibilitou esta criação aos usuários da internet. Para maiores informações: www.ideafixa.com/refresque-suas-ideias-sprite.

relacionamento e contato com clientes; do que visando a utilização do potencial criativo que pode existir fora dos limites da empresa e a valorização do conhecimento que pode ser gerado a partir do contato entre organizações e atores externos. Neste contexto, mesmo que o projeto Tanara Cool ainda tenha resultado algumas inferências sobre questões de marketing, é possível observar uma aproximação dos princípios da inovação aberta e cocriação aos do design, representado etimologicamente através do termo codesign. A proposta deste trabalho não foi a de apenas criar um processo projetual colaborativo que utilizasse as estratégias, métodos e instrumentos próprios do design, mas também analisar e discutir os resultados a partir do ponto de vista do design enquanto disciplina. Concordando neste sentido, Cross observa e defende um modo de pensar próprio do design, desenvolvendo abordagens específicas e independentes dentro do seu domínio, onde “o axioma fundamental desta disciplina é que existem formas de conhecimento especiais para a consciência e a capacidade de um designer, independente dos diferentes domínios da prática profissional” (2001: 17, tradução do autor).

Quanto à metodologia empregada, a pesquisa-ação se demonstrou interessante também para a realização de uma pesquisa na esfera do design. Inicialmente, ressalta-se a eficácia do ciclo de pesquisa-ação no desenvolvimento do projeto de codesign, onde suas etapas nortearam o progresso deste trabalho ao longo de dois anos, desempenhando praticamente a função de um plano de ação. Da mesma forma, técnicas específicas de coleta de dados, com destaque para o diário de pesquisa-ação, foram úteis tanto durante o percurso projetual; como à posterior tarefa de redação, análise e discussão. Por outro lado, para que sejam atingidos os objetivos propostos a partir do desenvolvimento de uma pesquisa-ação, é necessário que haja tempo hábil para o seu planejamento, aplicação, avaliação, aperfeiçoamento e nova aplicação. Contudo, se por um lado esta premissa de ordem temporal pode configurar uma limitação em relação à pesquisa-ação; por outro pode ser considerado um dos diferenciais desta metodologia na compreensão de questões ligadas a processos projetuais. O que pretende-se dizer, é que o potencial da pesquisa-ação reside justamente na possibilidade de aplicar um processo onde o pesquisador deve interagir de maneira direta, procurando observar para, posteriormente, identificar lacunas e falhas que possibilitem o aperfeiçoamento do mesmo visando nova aplicação. A partir da pesquisa-ação, o trabalho serviu não

apenas aos nossos propósitos principais direcionados às relações entre atores externos e organizações, mas ao próprio aperfeiçoamento do processo projetual colaborativo e à prospecção de novos caminhos metodológicos para a pesquisa em design.

A pesquisa proporcionou diversos estímulos que podem resultar novas possibilidades de reflexão relacionadas ao codesign. Inicialmente, a possibilidade de assumir os integrantes de comunidades de prática como intérpretes que conectam seu conhecimento ao contexto da empresa. Esta proposição vem de encontro aos princípios do codesign, onde o usuário não é inserido com o objetivo de revelar necessidades e desejos que conduzam ao desenvolvimento de resoluções por parte dos designers. Ao contrário, a ideia é que haja um trabalho integrado entre as partes, onde consumidores caracterizados pelo vínculo emocional com a marca (*lovetmarks*) utilizem sua experiência para auxiliar na projeção de novos significados e conhecimento válido para a organização.

Em relação aos objetivos específicos, considera-se que alguns foram plenamente alcançados, enquanto que outros carecem de pesquisas futuras para uma análise mais conclusiva. Inicialmente, sobre os atores envolvidos, acreditamos ter avançado no que diz respeito à identificação e compreensão dos seus papéis durante o processo de codesign. Conforme descrito durante a análise e discussão, os resultados alcançados estão diretamente associados ao perfil dos participantes. Apesar de descrever suas atuações, esta pesquisa não teve por objetivo traçar um perfil considerado ideal para os participantes de projetos desta ordem, e sim apresentar uma reflexão sobre as suas contribuições em relação ao projeto desenvolvido.

A aplicação de instrumentos específicos e a sua posterior validação através dos resultados obtidos, proporcionou a avaliação das plataformas e meios utilizados para a interação entre atores e a geração de ideias. Neste sentido, mais do que especificamente referir o desempenho das ferramentas utilizadas, uma vez que estas são condicionadas a particularidades como os objetivos do projeto e o contexto envolvido; considera-se que o principal legado, em termos de processo projetual, deste trabalho foi a combinação entre plataforma *on-line* e workshop presencial de codesign, podendo esta servir como referência inicial para o desenvolvimento de futuros projetos.

A observação dos pontos relativos ao objetivo de entender como ocorre o compartilhamento de conhecimento e a geração de novas ideias, aconteceu principalmente durante a realização do workshop. Isto se deve ao fato da etapa *on-line* ter sido utilizada mais para a criação de relações e fluxo de informações, do que para o exercício da criatividade coletiva. Realizado este esclarecimento, destaca-se que houve um fator não induzido e, até mesmo, inesperado, que colaborou para a compreensão das situações descritas neste objetivo. O fato das equipes participantes do workshop estabelecerem diferentes formatos de organização entre si, ampliou a observação sobre como as pessoas compartilham suas experiências, expõem opiniões, tomam decisões e criam novas ideias.

Em relação à avaliação dos resultados gerados para a empresa, este objetivo foi alcançado após a realização das reuniões de avaliação com os atores internos. Nestes encontros foi possível observar as diferentes percepções de cada indivíduo em relação ao processo desenvolvido, de modo a consolidar e alinhar o conhecimento passível de utilização por parte da empresa. Alguns dos resultados obtidos foram usados de maneira quase imediata no processo de desenvolvimento que estava em andamento. No entanto, a partir do momento em que o último objetivo específico propõe uma avaliação do valor estratégico do codesign, ampliam-se o horizonte de atuação e os resultados alcançáveis neste processo.

Ao propor esta possibilidade estratégica do codesign, foram apresentados conceitos como inovação dirigida pelo design, cultura de projeto e sistema produto-serviço, de modo a estabelecer uma relação mais próxima entre codesign e o campo de estudos do design estratégico. Não deve-se, no entanto, observar estes dois termos de maneira dissociada. Ao contrário, acreditamos que a inserção das práticas colaborativas pode ser facilitada se ocorrer através do design estratégico. Com isso é possível propor ambos os conceitos de maneira associada, onde o codesign aparece não necessariamente na sua forma operacional, ou seja, como uma das ferramentas utilizadas pelo design estratégico. Ao contrário, acredita-se que o codesign pode ser incorporado de maneira mais conceitual, com seus princípios e sua visão. Realizando uma reflexão semelhante, Meroni (2008) concorda que o design estratégico possui relação com o codesign, observando ainda o surgimento de um novo modelo de empresa onde o valor não está situado nos seus produtos ou serviços, mas na sua capacidade de proporcionar aos consumidores a possibilidade de projetar aquilo que desejam.

A partir de uma ótica que considera sua atuação direta junto às diversas partes que compõe a complexidade das empresas, criam-se as condições para que o codesign passe a operar em uma dimensão estratégica. Prospectando maneiras de operacionalizar o codesign junto ao sistema de gestão estratégica das organizações, é proposta a criação de uma *rede colaborativa* que possibilite a interação entre a empresa e o ambiente externo de maneira continuada. Esta rede, contudo, deve ser estimulada de maneira ampla para que seja revelado o aspecto estratégico do codesign. O diferencial de desenvolver estas ações a partir da ótica do codesign se revela na observação do ambiente externo enquanto espaço criativo capaz de gerar ideias diferentes daquelas desenvolvidas internamente; na valorização da experiência do usuário, do conhecimento especializado das comunidades de prática e do olhar de intérpretes capazes de conectar tais informações; na identificação de tendências e movimentos relacionados ao contexto de uso dos produtos e serviços; e na combinação criativa que deve existir entre estes elementos e a estrutura interna da organização.

Apesar de revelar possibilidades interessantes, a criação desta rede colaborativa revela também obstáculos em relação a sua operacionalização, controle e aproveitamento. Mesmo que numa micro escala, o projeto Tanara Cool, demonstrou que a estruturação e gestão das interações entre as diferentes partes é uma tarefa complexa. Concordando neste sentido, Chesbrough (2006) observa que a construção deste sistema e sua manutenção se configuram como um papel crítico a ser desempenhado pelo P&D da empresa, além de demandar uma arquitetura que organize as partes que compõe a rede. Novamente estabelecendo uma relação com o design estratégico, ressalta-se o seu caráter dialógico enquanto mediador de relações no contexto organizacional, habilitando processos dialógicos entre diversos atores no sentido de satisfazer diferentes necessidades (ZURLO, 2010). Especialmente ao propor a constituição de uma rede colaborativa, se faz necessária a mediação destas relações complexas entre os atores externos que constituem a comunidade e também, em outro nível, as interações entre organização e rede. Ainda sobre a rede, revela-se uma preocupação relativa ao seu aproveitamento, no qual sua eficácia está condicionada a um criterioso processo de seleção de participantes que visa a qualidade do perfil dos atores envolvidos. Outra questão crítica em relação à criação desta rede colaborativa é justamente a ideia de continuidade que estamos propondo. O engajamento e motivação demandados para

um projeto de longo prazo são diferentes dos necessários para a realização de um processo de curta duração como foi o Tanara Cool. Da mesma forma, não são claros neste momento, os fatores capazes de estimular a participação duradoura dos integrantes de tal comunidade. A elaboração de um sistema que recompense as contribuições dos envolvidos pode ser uma forma de estímulo que, apesar de interessante, também exige maior reflexão a partir do momento em que envolve questões relativas à meritocracia como, por exemplo, intensidade de colaboração, a eventual participação destacada de alguns indivíduos em relação ao grupo e o retorno obtido pela empresa com as ideias geradas. A partir disto, a própria posição do designer deve adquirir uma dimensão mais estratégica e alinhada a princípios de gestão. Neste sentido, os estudos de Simon (2006) revelam características e atividades de gestores de projetos criativos que descrevem sua atuação analítica, cognitiva, psicológica, discursiva e simbólica. Destacamos inicialmente a função de *tecer a rede*, identificando e engajando habilidades, conhecimentos e talentos, além de instituir um contexto de compartilhamento que conecte visões de mundo inicialmente conflitantes. Neste sentido, o gestor deste processo deve atuar diretamente na definição das regras, impulsionando a rede em direção às metas, acompanhando os resultados e alocando eventuais sanções ou recompensas.

Finalmente, consideramos que dentre as perspectivas de pesquisa futura que se abrem a partir deste trabalho, aquela que talvez gere maiores inquietações e que, da mesma forma, pode prover os resultados mais interessantes, é justamente esta a que aborda o codesign na sua dimensão estratégica, inserido no sistema de gestão das organizações. A combinação entre fundamentação teórica e a amostragem obtida no projeto Tanara Cool são suficientes apenas para que realizemos uma proposição caracterizada pela utilização da lógica e dos fundamentos do codesign como cultura de projeto voltada à inovação e ao desenvolvimento do sistema-produto. Contudo, a averiguação e a afirmação destas questões dependem de estudos posteriores no sentido de demonstrar até onde vão as possibilidades do codesign: se atividade pontual de suporte projetual utilizada por designers no desenvolvimento de novos produtos e serviços, ou se peça-chave no modelo de negócio de organizações inovadoras.

REFERÊNCIAS

- ALBINSSON, L.; FORSGREN, O.; LIND, M. **Towards a Co-Design Approach for Open Innovation**. Workshop Designing for Co-designers, Participatory Design Conference, Bloomington, 2008.
- ALBORS, J.; RAMOS, J. C.; HERVAS, J. L. **New learning network paradigms: Communities of objectives, crowdsourcing, wikis and open source**. International Journal of Information Management, nº 28, pág. 194 – 202, 2008.
- BETTIOL, M.; SEDITA, S. R. **The role of community of practice in developing creative industry projects**. International Journal of Project Management, nº 29, pág. 468 – 479, 2011.
- BINDER, T.; BRANDT, E.; GREGORY, J. **Design Participation (-s)**. CoDesign, vol. 4, nº 1, 2008.
- BØDKER, S.; IVERSEN, O. S. **Staging a Professional Participatory Design Practice – Moving PD beyond the Initial Fascination of User Involvement**. NordiCHI Papers, pág. 11 – 18, 2002.
- BUUR, J.; LARSEN, H. **The quality of conversations in participatory innovation**. CoDesign, vol. 6, nº 3, pág. 121 – 138, 2010.
- CAUTELA, C. **Strumenti di design management**. Milão: FrancoAngeli, 2007.
- CHESBROUGH, H. W. **The Era of Open Innovation**. MIT Sloan Management Review, vol. 44, nº 3, Spring 2003.
- CROSS, N. **Design Participation. Proceedings of the Design Research Society's Conference**. Manchester: Academy Editions, 1971.
- CROSS, N.; ELLIOTT, D.; ROY, R. **Ways of Seeing the Future, Man-made Futures**. 1ª Ed., 1975.
- CROSS, N.; **Design Research: A Disciplined Conversation**. Design Issues: v. 15, nº 2, 1999.
- CROSS, N. **Designerly Ways of Knowing: Design Discipline Versus Design Science**. Design Issues: v. 17, nº 3, 2001.
- FORTY, A. **Objetos de desejo – Design e sociedade desde 1750**. São Paulo: Cosac Naify. 2007;
- FRANZATO, C. **O design estratégico no diálogo entre cultura de projeto e cultura de empresa**. Strategic Design Research Journal, 3 (3): 89 – 96, setembro – dezembro. Porto Alegre : Unisinos. 2010.

GONZÁLEZA, M. O. A.; TOLEDO, J. C.; GALVÃO, M. S. **Open innovation com clientes: processo para sua operacionalização**. 8º Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto – CBGDP, Porto Alegre, 2011.

GRUDIN, J. **Obstacles to Participatory Design in Large Product Development Organizations**. Namioka, A. & Schuler, D. (Eds.), Participatory Design – Principles and practices, pág. 99 – 122, Hillsdale NJ : Lawrence Erlbaum Associates, 1993.

JENKINS, H. **Cultura da convergência**. 2ª. Edição. São Paulo: Aleph, 2009.

KAULIO, M. A. **Customer, consumer and user involvement in product development: A framework and a review of selected methods**. Total Quality Management, vol. 9, nº 1, pág. 141 – 149, 1998.

KLEINSMANN, M.; VALKENBURG, R.; BUIJS, J. **Why do(n't) actors in collaborative design understand each other? An empirical study towards a better understanding of collaborative design**. CoDesign, vol. 3, nº 1, pág. 59 – 73, 2007.

KLEINSMANN, M.; VALKENBURG, R. **Barriers and enablers for creating shared understanding in co-design projects**. Design Studies, vol. 29, nº 4, 2008.

KYNG, M. **Scandinavian Design: Users in Product Development**. Human Factors in Computing Systems, Boston: 1994.

LEE, Y. **Design participation tactics: the challenges and new roles for designers in the co-design process**. CoDesign, vol. 4, nº 1, pág. 31 – 50, 2008.

LIND, M; FORSGREN, O. **Co-Design and Web 2.0: Theoretical Foundations and Application**. in Colaboration and the Knowledge Economy: Issues, Applications, Case Studies – Paul Cunningham and Miriam Cunningham (Eds.), Amsterdam, IOS Press, 2008.

LLOYD, P.; SNELDERS, D. **What was Philippe Starck thinking of?** Design Studies, 24, Elsevier, pág. 237 – 253, 2003.

MAYALL, W. H. **Principles in design**. Londres: Van Nostrand Reinhold Company, 1979.

MANZINI, E.; VEZZOLI, C. **O desenvolvimento de produtos sustentáveis – os requisitos ambientais dos produtos industriais**. São Paulo, Universidade de São Paulo, 2002.

MAZINI, S. R.; GOBBO JUNIOR, J. A.; JUGEND, D. **Inovação aberta e envolvimento de usuários no desenvolvimento de novos produtos: estudo de caso em projeto do setor automobilístico**. 8º Congresso Brasileiro de Gestão de Desenvolvimento de Produto – CBGDP, Porto Alegre, 2011.

MELE, C. **Conflicts and value co-creation in project networks**. Industrial Marketing Management, nº 40, pág. 1377 – 1385, 2011.

MERONI, A. **Strategic design: where are we now? Reflection around the foundations of a recent discipline.** Strategic Design Research Journal, 1 (1): 31 – 38, julho – dezembro. Porto Alegre : Unisinos. 2008.

NAMBISAN, S.; BARON, R. A. **Interactions in virtual customer environments: Implications for product support and customers relationship management.** Journal of Interactive Marketing, vol. 21, nº 2, 2007.

PILLER, F. T.; IHL, C. **Open Innovation with customers.** Technology and Innovation Management group. RWTH Aachen University, 2009.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. **Criação de valor compartilhada.** Knowledge Management Press & Consulting, HSM Management, nº 34, setembro – outubro, 2002.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. **Co-creation experiences: the next practice in value creation.** Journal of Interactive Marketing, vol. 18, nº 3, Summer 2004.

RAMASWAMY, V.; GOUILLART, F. **The Power of Co-creation: Build it with them to boost Growth, Productivity and Profits,** 2010.

RIZZO, F. **Strategie di co-design: Teorie, metodi e strumenti per progettare con gli utenti.** Milão: FrancoAngeli, 2009.

RUUSKA, I.; VARTIAINEN, M. **Characteristics of knowledge sharing communities in project organizations.** International Journal of Project Management, nº 23, pág. 374 – 379, 2005.

SÁNCHEZ-FERNÁNDEZ, R.; INIESTA-BONILLO, M. A. **The concept of perceived value: a systematic review of research.** Marketing Theory, nº 7, pp. 427 – 451, 2007.

SANDERS, E. B. –N. **Generative Tools for CoDesigning.** To be published in a book called *Collaborative Design*, Scrivener, Ball and Woodcock (Eds.) Springer-Verlag London Limited, Londres, 2000.

SANDERS, E. B. –N; STAPPERS, P. J. **Co-creation and the new landscapes of design.** CoDesign, vol. 4, nº 1, pág. 5 – 18, 2008.

SANTOS, C. R.; BRASIL, V. S. **Envolvimento do Consumidor em Processos de Desenvolvimento de Produtos: Um Estudo Qualitativo junto a Empresas de Bens de Consumo.** RAE, São Paulo, v.50, nº 3, pp. 300 – 311, 2010.

SAWHNEY, M.; VERONA, G.; PRANDELLI, E. **Collaborating to create: the Internet as a platform for customer engagement in product innovation.** Journal of interactive marketing, vol. 19, nº 4, 2005.

SCALETSKY, C. C. **Pesquisa aplicada / pesquisa acadêmica – o caso Sander.** 2008.

SCHÖN, D. A. **Educando o Profissional Reflexivo – um novo design para o ensino e a aprendizagem.** Porto Alegre: Artmed, 2000.

SIMON, L. **Managing creative projects: An empirical synthesis of activities.** International Journal of Project Management – nº24, pp. 116-126, 2006.

SIU, K. W. M. **Users' Creative Responses and Designers' Roles.** Design Issues, vol. 19, nº 2, pág. 64 – 73, 2003.

SVANÆS, D.; SELAND, G. **Putting the Users Center Stage: Role Playing and Low-fi Prototyping Enable End Users to Design Mobile Systems.** CHI 2004, pp. 479 – 486, Viena, 2004.

THIOLLENT, M. **Pesquisa-Ação nas Organizações.** São Paulo: Atlas, 1997.

THIOLLENT, M. **Metodologia da Pesquisa-Ação.** 18ª Ed. São Paulo: Editora Cortez, 2011.

VERGANTI, R. **Design driven innovation: changing the rules of competition by radically innovating what things mean.** Boston: Harvard Business Press, 2009.

VON HIPPEL, E. **Horizontal innovation networks – by and for users.** Industrial and Corporate Change, nº 2, vol. 16, pág. 293 – 315, 2007.

WENGER, E. C. **Communities of Practice – learning, meaning and identity.** Cambridge: Cambridge University Press, 1998.

WENGER, E. C. **Communities of practice and social learning systems.** Organization Science, nº 14, 2ª ed., pág. 225 – 246, 2000.

WENGER, E. C. **Knowledge management as a doughnut: shaping your knowledge strategy through Communities of Practice.** Ivey Business Journal, 2004.

WIKSTRÖM, S. **Value Creation by Company-Consumer Interaction.** Journal of Marketing Management, vol. 12, nº 5, 1996.

ZURLO, F. **Design Strategico.** Gli spazi e le arti, v. 4, Opera XXI Secolo, Editore Enciclopégia Treccani: Roma, 2010.

APÊNDICE A – AUTORIZAÇÕES PARA A DIVULGAÇÃO DAS IMAGENS CONTIDAS NESTE TRABALHO



Autorizo a utilização das imagens (fotos e vídeos) realizadas no Workshop Tanara Cool, ocorrido no dia 05 de outubro de 2012, para fins de pesquisa acadêmica (dissertação de mestrado). Este material será utilizado como amostragem qualitativa e serve para demonstrar a atividade realizada.

Nome	Assinatura
MARTINA BITENCOURT	<i>Martina Bitencourt</i>
João Lucas Cardoso Lima	<i>João Lucas</i>
Bianca Souza B Ribeiro	<i>Bianca Ribeiro</i>
Camille Perin	<i>Camille Perin</i>
Fernanda Giusto	<i>Fernanda Giusto</i>
Anamariê de Souza Trigo	<i>Anamariê Trigo</i>
Camilla Becker	<i>Camilla Becker</i>
Rodrigo Siqueira	<i>Rodrigo Siqueira</i>
MÁRIO MAZETTO NETO	<i>Mário Mazetto</i>

Muito Obrigado!

APÊNDICE B – ENTREVISTA

Entrevista realizada com os participantes externos do projeto Tanara Cool 2012.

Você considerou as tarefas e ferramentas utilizadas adequadas aos objetivos do workshop?

Você teve dificuldades na realização das atividades propostas? (mood board, plano de coleção, brainstorm visual).

Houveram recursos, materiais e tempo necessário para o desempenho das tarefas?

Você considera que houve entendimento entre a equipe ao longo do desenvolvimento das tarefas?

Qual a sua percepção em relação à divisão das tarefas dentro da sua equipe ao longo do workshop?

Como você percebe a qualidade das relações interpessoais no seu grupo durante as tarefas?

Você considera que houve geração de conhecimento coletivo?

Você considera boas as ideias criadas pelo seu grupo?

Houve dificuldade de comunicação entre os integrantes da sua equipe (considerando que as equipes eram compostas por pessoas de áreas diferentes e, portanto, possuem conhecimentos e linguagens próprias)?

Qual a sua percepção em relação a atuação dos designers da empresa ao longo do workshop?

Qual foi o seu nível geral de motivação ao longo da atividade?

Ao final das tarefas, você estava cansado física e / ou mentalmente?

Você se sentiu particularmente motivado e engajado com as tarefas propostas?

Você gostou de participar do Workshop Tanara Cool? Porque?