

UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
CENTRO DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN  
MESTRADO ACADÊMICO EM DESIGN

LAMUNYEL LUIS DE SOUZA

**GESTÃO DO DESIGN EM EMPRESAS DO SETOR 2,5:**  
análise do Processo de Design de artefatos em Negócios de Impacto  
a partir da abordagem *Design Thinking*

CAMPINA GRANDE – PB  
2017



LAMUNYEL LUIS DE SOUZA

**GESTÃO DO DESIGN EM EMPRESAS DO SETOR 2,5:**  
análise do Processo de Design de artefatos em Negócios de Impacto  
a partir da abordagem *Design Thinking*

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade Federal de Campina Grande em cumprimento às exigências para a obtenção do Grau de Mestre em Design.

Professor orientador: Itamar Ferreira da Silva, Dr.

Linha de pesquisa: Ergonomia, Ambiente e Processos.

CAMPINA GRANDE – PB

2017

FICHA CATALOGRÁFICA ELABORADA PELA BIBLIOTECA CENTRAL DA UFCG

S729g

Souza, Lamunyel Luis de.

Gestão do design em empresas do setor 2,5 : análise do processo de design de artefatos em Negócios de Impacto a partir da abordagem *Design Thinking* / Lamunyel Luis de Souza. – Campina Grande, 2017.

194 f. : il.

Dissertação (Mestrado em Design) – Universidade Federal de Campina Grande, Centro de Ciências e Tecnologia, 2017.

"Orientação: Prof. Dr. Itamar Ferreira da Silva".

Referências.

1. Gestão do Design. 2. Processo de Design. 3. *Design Thinking*. 4. Setor 2,5. 5. Negócios de Impacto. I. Silva, Itamar Ferreira da. II. Título.

CDU 7.05:005(043)

LAMUNYEL LUIS DE SOUZA

**GESTÃO DO DESIGN EM EMPRESAS DO SETOR 2,5:**  
análise do Processo de Design de artefatos em Negócios de Impacto  
a partir da abordagem *Design Thinking*

Esta Dissertação foi julgada adequada para a obtenção do Grau de Mestre em Design, e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade Federal de Campina Grande.

Campina Grande – PB, 26 de Julho de 2017.

BANCA EXAMINADORA

---

**Prof. Itamar Ferreira da Silva, Dr.** – Orientador  
Universidade Federal de Campina Grande – UAD/UFCCG

---

**Prof. Pablo Marcel de Arruda Torres, Dr.** – Examinador interno  
Universidade Federal de Campina Grande – UAD/UFCCG

---

**Prof. Verônica Macário de Oliveira, Dra.** – Examinadora externa  
Universidade Federal de Campina Grande – UAAC/UFCCG



Dedico este trabalho ao grande e verdadeiro Mestre, àquele que é a minha fonte de vida e de inspiração: Jesus Cristo!  
“Porque dEle, e por meio dEle, e para Ele são todas as coisas. A Ele, pois, a glória eternamente. Amém!” Romanos 11: 36 ARA



## AGRADECIMENTOS

A Palavra de Deus nos diz em I Tessalonicenses 5:18: “em tudo dai graças, porque esta é a vontade de Deus em Cristo Jesus para convosco”. Por esta razão estou aqui para agradecer a cada um que, de algum modo, colaborou com a realização deste trabalho.

Primeiramente, louvo a Ele por toda inspiração para tornar este projeto realidade e por todas as graças que a mim foram concedidas ao longo desta jornada.

Agradeço à minha família, especialmente aos meus pais, Jerônimo e Dorinha, e aos meus irmãos, Leandro e Luciana, por todo apoio e carinho desde a minha aplicação ao PPGDesign até a entrega deste trabalho. Não posso esquecer ainda do suporte do meu tio Tito e da minha cunhada Dêyse, que também contribuíram com mais esta etapa da minha vida.

Agradeço às minhas amigas designers Marina Mota e Isabela Ribeiro, que me incentivaram a mergulhar no Design e a conhecer esse universo incrível.

Agradeço ao meu orientador, Prof. Itamar Ferreira, por ter acreditado no meu potencial, por apostar na ideia do meu projeto e por não medir esforços para que eu pudesse sair das minhas simples abstrações e chegar ao resultado desta pesquisa.

Agradeço aos meus amigos e parceiros da turma 2015, com quem muito aprendi: Marília Medeiros, Abraão Cavalcante, Thamyres Oliveira, Ana Carolina Nakamura, Polyana Lira, Anália Adriana, Kenny Alex, Daniel Leite, Tais Nascimento e Thiago Xavier.

Agradeço também aos colegas da Turma 2014, que me deram suporte desde a seleção até a defesa do meu trabalho: Laila Alves, Caio Morais, David Batisda, Ana Carolina Domingues, Rafaela Duarte, Helenaldo Azevedo e Wilson Medeiros.

Agradeço aos docentes do PPG Design UFCG, em especial aos professores Wellington de Medeiros, Juscelino Maribondo e Heitor de Andrade, os quais foram essenciais nessa caminhada. Agradeço ainda ao Prof. Leonardo Castillo, do PPG Design

da UFPE, que muito contribuiu com caminhos e alternativas para o meu trabalho na banca de qualificação.

Agradeço pela colaboração de Prof. Pablo Torres e de Profa. Verônica Macário, que trouxeram sugestões e orientações para enriquecer este trabalho.

Agradeço aos meus orientadores de estágio docência, Profa. Cleone Ferreira e Prof. Hyggo Almeida, com quem muito aprendi sobre design, empreendedorismo e negócios.

Agradeço à equipe do PPG Design UFCG e da UAD, que foram sempre gentis e solícitos: Jaqueline Maciel, Juan Felipe, Sr. Expedito, Carlos e Lúcia.

Agradeço pela colaboração dos profissionais do Setor 2,5 que me ajudaram de alguma maneira durante a pesquisa: Anna Aranha, Célia Cruz e Graziela Comini.

Agradeço especialmente a Cristiano Sieves, Howard Weinstein, Júlia Daher, Leonardo Carvalho e Matheus Cardoso, que gentilmente colaboraram e apoiaram a realização deste estudo.

Por fim, agradeço a você que está lendo esta pesquisa. Devo dizer que este trabalho é um pequeno passo que quis dar ao mostrar que é possível unir Design e Negócios, e mais ainda, mostrar que existe gente boa fazendo design e gerando transformações sociais e ambientais sustentáveis por meio de empresas.

SOUZA, Lamunyel Luis de. **GESTÃO DO DESIGN EM EMPRESAS DO SETOR 2,5**: análise do Processo de Design de artefatos em Negócios de Impacto a partir da abordagem *Design Thinking*. 2017. 194 p. Dissertação (Mestrado em Design) – Programa de Pós-Graduação em Design, Universidade Federal de Campina Grande, Campina Grande, 2017.

## RESUMO

O presente estudo teve como objetivo analisar o Processo de Design de artefatos projetados por Negócios de Impacto a partir das fases projetuais da abordagem *Design Thinking*, no intuito de caracterizar como se dá o processo de desenvolvimento de produtos, serviços e artefatos digitais em Empresas do Setor 2,5 (dois e meio). Com abordagem qualitativa e finalidade exploratória e descritiva, esta pesquisa foi realizada por meio de estudos de casos múltiplos, os quais foram suportados por levantamento bibliográfico e documental. Para isso, desenvolveu-se um *framework* do processo de *Design Thinking*, composto por 6 (seis) fases: Contexto, Empatia, *Insights*, Ideias, Protótipos e Artefatos. A elaboração deste modelo de referência teve como fundamento 8 (oito) processos, publicados entre os anos de 2007 e 2014. A amostra investigada foi composta por 5 (cinco) Negócios de Impacto, os quais foram identificados, mapeados e selecionados de acordo com os critérios delimitados neste trabalho. Os dados foram coletados virtualmente em 3 (três) etapas, por meio de 2 (dois) questionários publicados no Formulários do Google, entrevistas semiestruturadas realizadas via Skype™ e levantamento documental e bibliográfico sobre cada negócio. Os instrumentos utilizados nesta pesquisa foram apreciados e aprovados pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Hospital Universitário Alcides Carneiro (HUAC/UFPG), tendo como Certificado de Apresentação para Apreciação Ética (CAAE) o registro nº 63084316.7.0000.5182. Os dados obtidos foram registrados, organizados e categorizados com o suporte dos *softwares* MP3 Skype Recorder v.4.29 e Microsoft® Groove, Word® e Excel®, assim como foram transcritos, revisados, codificados e interpretados à luz da abordagem de Creswell (2010) para estudos qualitativos. Como resultados, viu-se que cada negócio possui uma configuração processual bastante singular, influenciada pelas particularidades do projeto, pela cultura organizacional e experiência da empresa, bem como pelo repertório, expertises e aporte metodológico da equipe. Assim como o *Design Thinking*, o processo projetual nos Negócios de Impacto se caracteriza principalmente pelo foco no ser

humano, pela colaboração multidisciplinar e pela experimentação de soluções. Isto posto, concluiu-se que o Processo de Design de Artefatos em Negócios de Impacto não somente se assemelha com o *Design Thinking*, mas que este é também utilizado deliberadamente como metodologia projetual pela maioria dos empreendimentos investigados. Ademais, viu-se que algumas de suas características se revelam difusas, em maior ou menor intensidade, de maneira consciente ou não intencional, entre os estágios projetuais das empresas pesquisadas, até mesmo naquelas que não utilizam o pensamento de design como método ou que não possuem um processo metodológico mais rigoroso.

**Palavras-chave:** Gestão do Design. Processo de Design. *Design Thinking*. Setor 2,5. Negócios de Impacto.

SOUZA, Lamunyel Luis de. **DESIGN MANAGEMENT IN HYBRID ORGANIZATIONS: an artifacts's Design Process analysis in Social Business through Design Thinking.** 2017. 194 p. Dissertation (Master's Degree in Design) – Programa de Pós-Graduação em Design, Universidade Federal de Campina Grande, Campina Grande, 2017.

### **ABSTRACT**

This study aimed to analyze the Design Process of artifacts designed by Social Business through the design phases of the Design Thinking approach, in order to characterize how the development process of products, services and digital artifacts in Sector 2.5's Companies occurs. With a qualitative approach and exploratory and descriptive goal, this research was carried out through multiple case studies, which were supported by a bibliographical and documental research. For this, a framework of the Design Thinking process was developed, composed of 6 (six) phases: Context, Empathy, Insights, Ideas, Prototypes and Artifacts. The elaboration of this reference model was based on 8 (eight) processes, published among the 2007 and 2014 years. The sample investigated was composed of 5 (five) Social Business, which were identified, mapped and selected according to the criteria delimited in this study. The data was virtually collected through 3 (three) steps: 2 (two) surveys published in Google Forms, a semistructured interview via Skype™, and the documental and bibliographical research. The data was recorded, organized and categorized with MP3 Skype Recorder v.4.29 and Microsoft® Groove, Word® and Excel®, as well as transcribed, revised, codified and interpreted through Creswell's (2010) approach for qualitative studies. This research was appreciated and approved by the Research Ethics Committee of the University Hospital Alcides Carneiro (HUAC / UFCG), having as Certificate of Presentation for Ethics Assessment (CAAE) the number 63084316.7.0000.5182. As a result, each business has a singular process configuration, influenced by the particularities of the project, organizational culture and company experience, and the know-how of the team. As Design Thinking, the Social Business design process is characterized mainly by the human-centered approach, the multidisciplinary collaboration and the experimentation of solutions. Therefore, it was concluded that the Social Business design process not only resembles the Design Thinking approach, but that it is also deliberately used as a design methodology by the most of the enterprises investigated. Thus, some of its characteristics have been diffused,

to a greater or lesser intensity, in a conscious or unintentional way, between the design stages of the companies researched, even by those that do not use Design Thinking as a method, or that do not have a more rigorous methodological process.

**Keywords:** Design Management. Design Process. Design Thinking. Hybrid Organizations. Social Business.

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>17</b>
1.1	Contextualização	17
1.2	Problema da pesquisa	22
1.3	Objetivos	23
1.3.1	Objetivo geral	23
1.3.2	Objetivos específicos	23
1.4	Justificativas	23
1.5	Delimitação	26
1.6	Estrutura da dissertação	27
<b>CAPÍTULO 2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b>	<b>29</b>
2.1	Design: um conceito em evolução	29
2.2	Gestão do Design: o lado <i>business</i> do Design	32
2.3	Processo de Design: do problema à sua solução	35
2.4	<i>Design Thinking</i> : uma abordagem para o projeto de artefatos	39
2.5	Setor 2,5: negócios com impacto socioambiental	52
2.6	Considerações finais do capítulo	56
<b>CAPÍTULO 3</b>	<b>MATERIAIS E MÉTODOS DA PESQUISA</b>	<b>59</b>
3.1	Delineamento da pesquisa	59
3.2	Caracterização da pesquisa	60
3.3	Procedimentos para a revisão da literatura	61
3.4	Procedimentos para a elaboração do modelo de referência	63
3.5	Procedimentos para a seleção dos participantes da pesquisa	68
3.6	Procedimentos para a coleta de dados	71
3.7	Procedimentos para o tratamento dos dados	74
3.8	Procedimentos para a análise e interpretação dos dados	75
<b>CAPÍTULO 4</b>	<b>RESULTADOS</b>	<b>77</b>
4.1	Estrutura da análise	77
4.2	Estudos de casos	79
4.2.1	Empresa A	79
4.2.2	Empresa B	84
4.2.3	Empresa C	89
4.2.4	Empresa D	94
4.2.5	Empresa E	99
4.3	O processo projetual em Negócios de Impacto	104

<b>CAPÍTULO 5</b>	<b>DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	<b>111</b>
5.1	O design como processo nos Negócios de Impacto .....	111
5.2	O Processo de Design de artefatos em Negócios de Impacto.....	113
5.3	O design como pensamento nos Negócios de Impacto .....	115
5.4	O <i>Design Thinking</i> no processo projetual dos Negócios de Impacto .....	117
<b>CAPÍTULO 6</b>	<b>CONCLUSÃO</b> .....	<b>123</b>
6.1	Quanto aos objetivos do estudo .....	123
6.2	Quanto aos procedimentos metodológicos .....	125
6.3	Quanto aos resultados da pesquisa.....	127
6.4	Sugestões para trabalhos futuros.....	130
<b>REFERÊNCIAS</b>	.....	<b>132</b>
<b>APÊNDICE A</b>	<b>– Desenvolvimento histórico da metodologia de design</b> .....	<b>142</b>
<b>APÊNDICE B</b>	<b>– Processos do <i>Design Thinking</i> revisados na literatura</b> .....	<b>146</b>
<b>APÊNDICE C</b>	<b>– Parecer consubstanciado do CEP</b> .....	<b>154</b>
<b>APÊNDICE D</b>	<b>– Questionário I</b> .....	<b>155</b>
<b>APÊNDICE E</b>	<b>– Questionário II</b> .....	<b>160</b>
<b>APÊNDICE F</b>	<b>– Roteiro da entrevista</b> .....	<b>169</b>
<b>APÊNDICE G</b>	<b>– Materiais e métodos utilizados para cada objetivo específico</b> .....	<b>170</b>
<b>APÊNDICE H</b>	<b>– Descrição do Processo de Design dos casos estudados</b> .....	<b>173</b>

## CAPÍTULO 1 INTRODUÇÃO

Este capítulo introduz os aspectos que delimitam o escopo do trabalho, que se concentra em 2 (duas) grandes áreas: Gestão do Design e Setor 2,5. A seguir, serão apresentados a contextualização sobre as temáticas, a definição do problema de pesquisa, o objetivo geral e os específicos, as justificativas e contribuições, a delimitação do trabalho e a estrutura da dissertação.

### 1.1 Contextualização

O **design** é uma das principais revoluções do Século XXI. Mais que uma disciplina ou área de conhecimento, ele é uma abordagem em constante evolução e que tem se reinventado ao longo dos anos à medida em que absorve e é absorvido por outras profissões, organizações e setores da sociedade, estando presente onde há demanda por soluções criativas e inovadoras (MEGIDO, 2016).

Embora seja comumente associado a desenho, comunicação e projeto de produtos gráficos e físicos, o design tem ampliado o seu escopo de atuação, colaborado com o desenvolvimento de proposições de diferentes naturezas e migrado dos departamentos e profissionais de formação para ser pensado e feito por outros atores da sociedade. Assim, pode-se dizer que todas as pessoas são Designers e que o design se faz presente, ainda que silenciosamente, em todas as atividades da vida humana.

Nos dias de hoje, a compreensão do que vem a ser design é resultado de um cenário dinâmico e complexo, que está sutilmente imerso nas organizações, nos relacionamentos e nas pessoas. Segundo Stewart (2011), as transformações sociais, culturais e tecnológicas das últimas duas décadas influenciaram novos contextos e práticas de design trazendo perguntas sobre a atividade projetual<sup>1</sup> e os seus aspectos inerentes.

---

<sup>1</sup> Por muito tempo, o design foi visto apenas como uma profissão que operava em domínios específicos, com foco nos aspectos formais, funcionais e estéticos do artefato, adicionados principalmente no final do processo de projeto. Hoje, ele permeia todo o processo projetual, ainda que silenciosamente, e tem sido utilizado no projeto de serviços públicos, de artefatos para a população de países emergentes, de soluções para desafios sociais e globais, e de produtos, serviços, processos e estratégias de *start-ups* de tecnologia. (BEST, 2012; MORITZ, 2005).

Isto posto, enquanto no passado a tecnologia e a capacidade produtiva eram os *drivers*<sup>2</sup> para o desenvolvimento de novos produtos, hoje o foco está no entendimento profundo e preditivo do cenário competitivo e cultural, principalmente acerca das necessidades de clientes e de usuários (BROWN, 2010; DESIGN MANAGEMENT INSTITUTE, 2009). Assim, o design é das pessoas, para as pessoas e com as pessoas; são as suas demandas reais – e não somente as expectativas do mercado – que impulsionam o projeto de novos artefatos.

Lockwood (2010a; 2012) ressalta que a inovação pelo design possibilita o crescimento econômico, a criação de experiências significativas para as pessoas e a construção de um mundo melhor. Para o autor, as organizações mais bem-sucedidas serão aquelas que fizerem o uso acertado da **Gestão do Design**, disciplina responsável pela coordenação dos diferentes recursos e usos deste domínio em uma organização.

Dentro da discussão sobre a Gestão do Design, se destacam: a visão do design como um **recurso organizacional** – por se deter ao gerenciamento das atividades de design a partir dos objetivos da empresa, de curto à longo prazo, assim como por integrar as suas funções operacionais desenvolvidas em todos os setores organizacionais (MARTINS; MERINO, 2011; LOCKWOOD, 2012); e como **atividade projetual**, que é o foco deste trabalho – por se concentrar na liderança e no gerenciamento contínuo dos processos de projeto, produção e entrega de valor por meio de produtos, serviços, sistemas, experiências etc. (BEST, 2006; HOLLINS, 2002; LOCKWOOD, 2009b).

Deste modo, Best (2012) afirma que cabe a esta disciplina o gerenciamento de pessoas, projetos, processos e procedimentos que estão por trás da concepção e desenvolvimento dos artefatos, o que envolve a gestão das relações entre diferentes atores e áreas profissionais, de modo que tenha um impacto holístico em relação aos contextos interno e externo da organização.

Em suma, a Gestão do Design tem um papel relevante para a administração estratégica das empresas e para o processo projetual dos artefatos, pois a ela se atribui a responsabilidade pela gestão da equipe, dos objetivos, dos recursos, dos métodos, das operações e das decisões relacionados ao projeto, produção e oferta de um artefato, conforme mostra a Figura 1.

---

<sup>2</sup> O termo *driver* se refere aos aspectos que motivam ou impulsionam a realização de algo.

Figura 1 – A Gestão do Design nas organizações



Fonte – Autoria própria (2017).

De acordo com Cooper, Junginger e Lockwood (2009), a Gestão do Design está migrando do gerenciamento de produtos tangíveis para a gestão de projetos de inovação. Em meio século, esta disciplina se deteve aos aspectos relacionados à função e à qualidade do produto (1940–1950), ao estilo e à comunicação dos artefatos (1960–1970), ao processo de inovação e desenvolvimento (1980–1990) e às marcas e estratégias criativas (1990–2000). Porém, desde os anos 2000, o seu foco tem sido as organizações criativas e os novos modelos de negócio, tendo como perspectiva principal o *Design Thinking* (LOCKWOOD, 2009b; MCBRIDE, 2011; MOZOTA; KIM, 2009).

O *Design Thinking*<sup>3</sup> (pensamento do design ou pensamento projetual) é uma abordagem metodológica exploratória, iterativa, multifásica e não-linear, que traz em sua filosofia um conjunto de princípios, processos e métodos que têm sido utilizados para encontrar novas oportunidades e gerar soluções para a sociedade. Ele é intrinsecamente ligado ao núcleo do processo projetual e se faz presente em cada estágio de um projeto desde a identificação de uma necessidade até a entrega da solução final (AMBROSE; HARRIS, 2010; BROWN, 2010; BROWN; WYATT, 2010; DREWS, 2009; GLOPPEN, 2009; LOCKWOOD, 2009a; VIANNA et al., 2012).

<sup>3</sup> O *Design Thinking* se popularizou na última década, tanto no meio acadêmico quanto no empresarial, ao ser pesquisado, utilizado e disseminado por várias organizações ao redor do mundo, como o Design Council, a Frog Design, a IDEO, a live|work, a MJV Tecnologia & Inovação, a Stanford University, dentre outras.

Por esta razão, o *Design Thinking* tem levado o design a extrapolar os limites da **profissão** (uma vez que tem sido pensado e feito por outros profissionais, ainda que de maneira incipiente), do **processo projetual** (pois não se limita ao embelezamento estético ao fim do projeto, mas tem sido incorporado às diferentes atividades ao longo do processo), dos **artefatos** (ao não se restringir ao projeto de produtos físicos ou gráficos, mas ser utilizado tanto no desenvolvimento de outros tipos de artefatos quanto na concepção e implementação de soluções para problemas socioambientais) e das **organizações** (ao ser utilizado por diferentes instituições e setores da sociedade, não se limitando às empresas).

Deste modo, ao romper as fronteiras tradicionais do design, o pensamento projetual<sup>4</sup> tem se estabelecido como um método para lidar com uma gama de questões, que vai da estratégia de negócios à transformação social, possibilitando não apenas melhorar a competitividade das organizações, mas também gerar impacto socioambiental positivo por meio delas (BEST, 2006; COOPER; JUNGINGER; LOCKWOOD, 2009).

Neste cenário, desde as últimas décadas do Século XX, percebe-se em todo o mundo o surgimento de organizações que já nascem com a intenção de conciliar performance financeira, bem-estar social e equilíbrio ambiental. O fato é que o sistema econômico atual não está funcionando plenamente, e por isso é necessário um modelo mais sustentável para poder atender às necessidades do presente e do futuro (BROWN, 2010; PINHEIRO; ALT, 2011).

Diante desse contexto, começaram a surgir em todo o mundo as organizações híbridas, que combinam aspectos das empresas privadas (geração de receita como mecanismo para sustentar as suas operações) e das organizações da sociedade civil (geração de impacto socioambiental a partir da redução ou resolução de um problema específico). Estas empresas formam o que é chamado no Brasil de **Setor 2,5** (setor dois e meio), uma interseção entre o segundo e o terceiro setor do sistema social (Fig. 2).

O Setor 2,5 é constituído por empresas que são criadas intencionalmente para enfrentar um determinado problema da sociedade. Elas geram retorno financeiro e impacto positivo por meio do projeto, produção e/ou oferta de seus produtos, serviços ou artefatos digitais, os quais são desenvolvidos e comercializados com o propósito de

---

<sup>4</sup> O *Design Thinking* tem sido útil às diferentes profissões e organizações por abranger 3 (três) qualidades interpretativas: o **pensar em algo** (*thinking off*), como forma de imaginar e visualizar; o **pensar sobre algo** (*thinking about*), como meio para refletir e deliberar; e, o **pensar por meio de algo** (*thinking through*), como modo de entender, compreender e descobrir (COOPER; JUNGINGER; LOCKWOOD, 2009; NITZSCHE, 2012).

mitigar ou resolver uma demanda de natureza social ou ambiental, em áreas como educação, saúde, habitação, acesso a crédito, resíduos sólidos, dentre outros.

Figura 2 – Setor 2,5 e Negócios de Impacto



Fonte – Autoria própria (2017).

Diferentes nomenclaturas têm sido utilizadas para se referir a estas organizações, a exemplo de Empresas Sociais, Negócios Inclusivos, Negócios Sociais, Negócios Socioambientais e Negócios de Impacto Social. Porém, em síntese a todos estes termos, a Força Tarefa de Finanças Sociais utiliza o conceito de **Negócios de Impacto**, os quais são definidos como “empreendimentos que têm a missão explícita de gerar impacto socioambiental ao mesmo tempo em que geram resultado financeiro positivo de forma sustentável” (FTFS, 2015, p. 5).

Diante do exposto, percebe-se que o *Design Thinking* e os Negócios de Impacto se assemelham sob dois aspectos: a) quanto ao **resultado de suas operações** (ambos costumam entregar à sociedade soluções de diversas naturezas para um determinado problema – produtos, serviços, artefatos digitais etc.); e b) quanto ao **impacto positivo gerado pela oferta de suas entregas** (o impacto socioambiental é fruto do projeto, produção, oferta e consumo dos artefatos desenvolvidos).

Neste contexto, surge o seguinte contraponto: de um lado, o *Design Thinking* tem sido utilizado como método para o projeto de artefatos (produtos, serviços, experiências etc.) e também para gerar soluções para questões de outras naturezas, a exemplo de problemas socioambientais; e do outro, os **Negócios de Impacto** têm projetado, desenvolvido e/ou ofertado produtos e serviços também com a finalidade de aliviar ou resolver problemas de natureza social e ambiental. Diante das similaridades entre ambos,

pode-se inferir que o pensamento do design está inserido no processo projetual das Empresas 2,5, mesmo que de modo silencioso e inconsciente (Fig. 3).

Figura 3 – Aspectos em comum entre o *Design Thinking* e os Negócios de Impacto

	PROJETO DE ARTEFATOS	SOLUÇÃO DE PROBLEMAS
DESIGN THINKING	Abordagem metodológica para o <b>projeto de produtos, serviços e artefatos digitais</b> .	Método utilizado para <b>solucionar problemas</b> , inclusive <b>sociais e ambientais</b> .
NEGÓCIOS DE IMPACTO	Projetam, produzem e/ou ofertam <b>produtos, serviços</b> ou <b>artefatos digitais</b> .	Geram <b>impacto socioambiental</b> por meio de suas atividades, projetos e <b>artefatos</b> .
Presume-se que o <i>Design Thinking</i> esteja incorporado ao processo projetual dos artefatos de Negócios de Impacto.		

Fonte – Autoria própria (2017).

Assim sendo, surgiram alguns questionamentos, a saber:

- O que caracteriza o *Design Thinking* enquanto abordagem metodológica?
- Como é realizado o processo projetual dos artefatos de Negócios de Impacto?
- Quais são as características do *Design Thinking* que estão incorporadas ao processo projetual dos artefatos de Negócios de Impacto?
- Que aspectos do pensamento do design são comuns ao processo projetual das empresas do Setor 2,5?

## 1.2 Problema da pesquisa

Partindo-se do pressuposto de que o *Design Thinking* está incorporado à atividade de projeto dos artefatos de empresas do Setor 2,5, ainda que de maneira silenciosa e inconsciente, questiona-se: **como se caracteriza o Processo de Design de artefatos em Negócios de Impacto?**

## 1.3 Objetivos

### 1.3.1 Objetivo geral

Analisar o Processo de Design de artefatos projetados por Negócios de Impacto a partir das fases projetuais da abordagem *Design Thinking*, no intuito de caracterizar como se dá o processo de desenvolvimento de produtos, serviços e artefatos digitais em Empresas do Setor 2,5.

### 1.3.2 Objetivos específicos

- a. Caracterizar a abordagem *Design Thinking* por meio de suas fases projetuais;
- b. Investigar o Processo de Design de artefatos projetados por Negócios de Impacto a partir das fases projetuais que caracterizam a abordagem *Design Thinking*;
- c. Descrever como é realizado o Processo de Design de artefatos nos Negócios de Impacto investigados;
- d. Identificar as fases projetuais e outros aspectos do *Design Thinking* que caracterizam o Processo de Design de artefatos nos Negócios de Impacto estudados;
- e. Destacar as semelhanças e as diferenças identificadas no modo como é realizado o Processo de Design de artefatos nos Negócios de Impacto pesquisados.

## 1.4 Justificativas

A Gestão do Design é uma disciplina relevante para a performance das organizações de hoje, tendo em vista a sua contribuição para o planejamento e execução de estratégias, a gestão de projetos, o desenvolvimento de artefatos e o relacionamento com os seus *stakeholders*<sup>5</sup>. Investigar experiências práticas e disseminar conhecimentos sobre a sua aplicação traz contribuições tanto para o meio organizacional, que pode se valer de aprendizados empíricos sobre o modo como o design pode ser gerenciado,

---

<sup>5</sup> Pessoas ou organizações que influenciam e são influenciadas pelas atividades da empresa, como colaboradores, fabricantes, fornecedores, clientes, parceiros etc.

quanto para o meio acadêmico, ampliando as discussões a respeito da temática com o fim de melhor preparar os profissionais para lidar com os desafios da sociedade.

No Brasil, os estudos sobre Gestão do Design são ainda incipientes. Boa parte das pesquisas que são realizadas nesta área tratam apenas da utilização do Design como recurso competitivo e estratégico para as organizações, além de serem escassos os trabalhos que abordem como se dá o processo de implementação do design nas empresas (ANDRADE, 2013; LIBÂNIO; AMARAL, 2011; WOLFF et al., 2010). Tais estudos são, em sua maioria, realizados por instituições do Sul do Brasil e abordam mais os aspectos relacionados à gestão da função de design nas organizações do que do pensamento projetual envolvido no desenvolvimento de novos artefatos.

Assim sendo, este trabalho tem como motivação preencher estas lacunas, contribuindo tanto para ampliar os estudos sobre as práticas de design no Brasil quanto para aproximar estas discussões às instituições do Nordeste do país, que ainda abordam pouco esta temática. Sabendo-se que uma das responsabilidades da Gestão do Design é o processo projetual de artefatos, este estudo se propôs a investigá-la em um contexto específico, dando ênfase à prática de projeto em uma área ainda recente, porém, com potencial de crescimento<sup>6</sup> nos próximos anos: o Setor 2,5, constituído pelos Negócios de Impacto.

Para o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE, 2013, p. 5), por ser um campo novo, há ainda muito o que ser aprendido e desenvolvido. Apesar de sua incipiência, o Setor 2,5 é um segmento “estratégico no desenvolvimento socioeconômico, geração de emprego, distribuição de renda, inclusão social produtiva, geração de tributos e atendimento às demandas socioambientais da base da pirâmide.”<sup>7</sup>

Outro ponto é que, nos últimos anos, se percebe o interesse em se discutir este modelo de negócio<sup>8</sup> na academia. Rosolen, Tiscoski e Comini (2014) identificaram que o número de publicações sobre este tipo de empresa tem aumentado na última década.

---

<sup>6</sup> A *Aspen Network of Development Entrepreneurs* (ANDE, 2014) aponta que o número de investidores de impacto no Brasil mais que triplicou nos últimos anos, o que revela a oportunidade de serem criados e desenvolvidos novos negócios no país, ante o seu potencial de impacto positivo para a sociedade.

<sup>7</sup> Em economia, a base da pirâmide (*base of pyramid*, ou BoP) diz respeito ao mercado consumidor composto por pessoas de menor nível de renda, geralmente representado pelas classes C, D e E.

<sup>8</sup> Modelo de negócio é um termo utilizado para representar o modo como uma organização cria, entrega e captura valor para os seus *stakeholders*, tais como produtores, fornecedores, funcionários, clientes e consumidores (OSTERWALDER, 2004; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2011).

Todavia, Comini (2011) ressalta que é relevante não somente aprofundar as discussões teóricas e conceituais, mas também realizar estudos aplicados às experiências localizadas.

Neste sentido, é preciso destacar que a maior parte dos estudos sobre Negócios de Impacto são realizados por pesquisadores de instituições do Sudeste do Brasil, em especial das áreas de Administração e Ciências Econômicas. Por esta razão, eles são em sua maioria voltados para a gestão do empreendimento, não tendo sido identificado nenhum estudo no País sobre a atividade projetual neste setor. Assim, este trabalho busca fomentar a investigação do design em Negócios de Impacto, o que pode contribuir para a disseminação de experiências projetuais específicas deste setor.

Pelo fato do Setor 2,5 ser formado por empresas que lidam com questões complexas dos dias atuais, foi necessário utilizar uma abordagem projetual mais contemporânea para investigar e analisar o Processo de Design dos seus artefatos que refletisse o contexto e as particularidades inerentes a este tipo de negócio. Dessa forma, ao invés de partir dos tradicionais métodos projetuais, optou-se por investigar o Processo de Design sob a ótica das fases projetuais do *Design Thinking*.

Como posto por Cooper, Junginger e Lockwood (2009), o pensamento do design é uma abordagem centrada no ser humano e orientada para a resolução de problemas, o que possibilita abordar os desafios atuais de maneira mais integrativa e holística, e desenvolver soluções que equilibrem aspectos econômicos, sociais e ambientais – características que são comuns aos Negócios de Impacto (BEST, 2012; LOCKWOOD, 2011a).

Portanto, partindo da oportunidade de se investigar a prática de projeto de artefatos em Empresas do Setor 2,5, espera-se que este trabalho traga contribuições tanto para a área de Design, no que diz respeito às disciplinas de Gestão do Design e Metodologia de Projeto, quanto para o campo dos Negócios de Impacto, especialmente acerca da atividade de desenvolvimento de artefatos com foco em demandas sociais e ambientais. Deste modo, este estudo se propõe contribuir em 4 (quatro) eixos: Design, Negócios de Impacto, Academia e Sociedade (Fig. 4).

Figura 4 – Justificativas e contribuições do estudo



Fonte – Autoria própria (2017).

### 1.5 Delimitação

Esta pesquisa tem como temática central a **Gestão do Design**, disciplina que se ocupa da análise, planejamento, implementação e avaliação do design no contexto organizacional (VILADÁS, 2009). Dentro desta, optou-se pelo estudo do **Processo de Design**, enfatizando os aspectos relacionados ao modo como os **Negócios de Impacto** pensam e projetam os seus artefatos. Para tanto, utilizou-se a abordagem **Design Thinking**, com foco especificamente em suas fases projetuais e outros aspectos metodológicos.

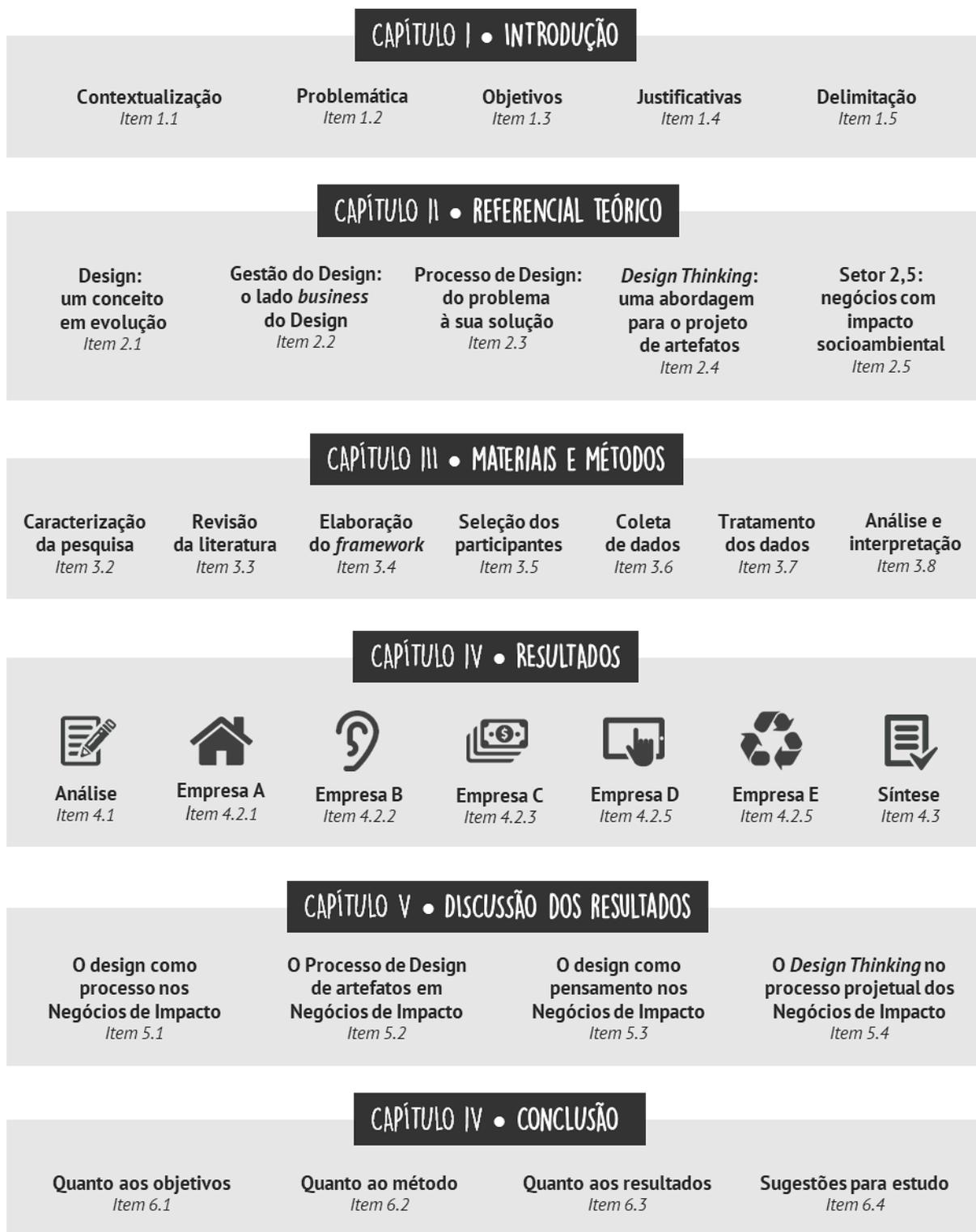
Figura 5 – Recorte teórico do estudo



Fonte – Autoria própria (2017).

## 1.6 Estrutura da dissertação

Figura 6 – Estrutura da dissertação



Fonte – Autoria própria (2017).



## CAPÍTULO 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este capítulo apresenta a literatura revisada nesta pesquisa, a qual se apoia em 2 dois eixos: o **design**, enquanto conceito, disciplina, função organizacional e processo projetual, que converge para o *Design Thinking* como abordagem metodológica para o desenvolvimento de artefatos; e os **Negócios de Impacto**, empresas que conciliam geração de receita e de impacto socioambiental por meio de seus produtos e serviços.

Os procedimentos metodológicos que foram utilizados para se realizar a revisão da literatura estão disponíveis no Capítulo 3, seção 3.2.

### 2.1 Design: um conceito em evolução

O design é uma atividade inerente e natural ao homem, uma vez que o desenvolvimento de artefatos tem sido uma prática comum ao longo da história da humanidade (DORST, 2010; MORRIS, 2010; TORRES, 2016). De modo estrito, Buchanan (2001) aponta que o design representa a capacidade humana de conceber, planejar e fazer artefatos<sup>9</sup> que servem para a realização de seus propósitos individuais e coletivos. Por esta razão, Best (2012) destaca que a sociedade é cercada pelo Design, o qual faz parte da cultura, das comunidades, dos objetos, dos espaços e das experiências cotidianas.

Nos últimos anos, para lidar com a complexidade dos desafios dos negócios e da sociedade, o foco da atividade de design se ampliou. Da segunda metade do Século XX para cá, percebe-se uma transição de uma economia industrial para uma economia de serviços, de produtos físicos e manufaturados à experiências memoráveis, do domínio físico para a dimensão intangível, de conceitos previsíveis e lineares para atividades sistêmicas, do design inserido no final do processo projetual à um recurso estratégico para as empresas, do foco na forma e função para a ênfase nas organizações criativas, de Designers estilistas à facilitadores de processos de inovação, de usuários passivos à coprodutores dos artefatos que consumirão, e de projetistas de formação à fazedores de design (BROWN, 2010; GLOPPEN, 2009; KRUCKEN, 2009; MORAES, 2009; MELLO, 2015).

---

<sup>9</sup> O termo artefato é utilizado no design para se referir ao resultado da atividade projetual. Ele representa a diversidade de produtos, serviços ou artefatos digitais que são projetados, produzidos e ofertados para satisfazer as necessidades explícitas ou latentes advindas de um determinado contexto.

Segundo Oliveira, Limeira e Santa-Rosa (2014), a expansão do foco de intervenção do design e as suas constantes redefinições conceituais são reflexo das sucessivas transformações nos cenários social, econômico e tecnológico. Todas essas mudanças que podem ser observadas em seus horizontes de atuação, nos instrumentos que utiliza e nas pessoas que o realizam, conscientemente ou não (MANZINNI; MERONI, 2009).

Tudo isso influenciou significativamente o modo de se pensar e de se fazer design ao longo do tempo. Por anos, o design foi visto como uma profissão que operava em domínios específicos, com foco nos aspectos formais, funcionais e estéticos do artefato, atribuídos principalmente no final do processo (MORITZ, 2005). Na década de 1960, por exemplo, Maldonado (1961) conceituou o Design como uma atividade projetual por meio da qual se determina as propriedades formais dos objetos a serem produzidos industrialmente, isto é, as características exteriores e as relações estruturais e funcionais que dão coerência a um produto.

Hoje, diante da variedade de interpretações pelas quais está exposto, o design tem sido definido de diversas formas, tais como: uma atividade multifacetada, interdisciplinar e integrada; um processo de resolução de problemas; uma forma de pensar sistemicamente; um sintetizador de conhecimentos e informações; um facilitador para a geração de inovações socioculturais e tecnológicas, em especial em economias emergentes; uma fonte de diferenciação competitiva; um estímulo à criatividade em negócios; e, um ativo intangível para as empresas (BEST, 2012; KRUCKEN, 2009; MAGALHÃES, 1997; MOZOTA; KIM, 2009; PLATCHECK, 2012; SWANN, 2010).

Assim sendo, percebe-se que o design expandiu o seu escopo e passou a considerar outros aspectos que vão ao encontro dos paradigmas atuais da sociedade e das organizações. Segundo o *International Council of Societies of Industrial Design* (ICSID):

“O Design Industrial<sup>10</sup> é um processo estratégico de resolução de problemas que impulsiona a inovação, constrói o sucesso do negócio e leva a uma melhor qualidade de vida por meio de produtos, sistemas, serviços e experiências inovadores. [...]. É uma profissão transdisciplinar que faz uso da criatividade para resolver problemas e cocriar soluções com a intenção de tornar melhor um produto, sistema, serviço, experiência ou negócio. [...]. Ele conecta a inovação, tecnologia, pesquisa, negócios e clientes para fornecer novo valor e vantagem

---

<sup>10</sup> Pode-se dizer que o adjetivo industrial utilizado nesta definição se refere à indústria no sentido de atividade econômica e produtiva, e não necessariamente de produção fabril.

competitiva nas esferas econômica, social e ambiental.” (ICSID, 2015, tradução nossa).<sup>11</sup>

Dentre os diferentes conceitos, destaca-se neste estudo o de **design como processo**<sup>12</sup>. Segundo Best (2012), o design é um processo iterativo, cíclico e não linear de resolução de problemas, intercambiado por *feedbacks* de investigações criativas que refinam cada iteração sucessiva, até se chegar a uma solução de design. Neste sentido, o Design está inserido em diferentes estágios do processo projetual, abrangendo a identificação de um problema ou oportunidade em um determinado contexto, a concepção e o desenvolvimento do artefato, a configuração e o monitoramento da produção, o uso e o descarte pós-consumo, e as implicações da inserção do produto ou serviço no contexto para o qual foi projetado (NEVES, 2014).

Gorb e Dumas (1987, p, 151, tradução nossa)<sup>13</sup> definem a atividade de design como "um curso de ação para o desenvolvimento de um artefato ou um sistema de artefatos, que inclui uma série de atividades organizacionais necessárias para ativar esse desenvolvimento." Assim sendo, percebe-se que ele vai além da atividade de projeto, mas está também difuso entre as diferentes atividades e setores da organização.

Assim, por estar disperso por toda a organização e por interagir com diferentes profissionais e setores da empresa, ele é melhor empregado quando considera desde a concepção da estratégia até a sua integração com outras áreas funcionais do negócio, e quando incorpora todo o processo projetual dos artefatos (ANDRADE, 2013; BEST, 2012; GLOPPEN, 2009; GORB, DUMAS, 1987; MARTINS; MERINO, 2011).

---

<sup>11</sup> "Industrial Design is a strategic problem-solving process that drives innovation, builds business success, and leads to a better quality of life through innovative products, systems, services, and experiences. [...]. It is a trans-disciplinary profession that harnesses creativity to resolve problems and co-create solutions with the intent of making a product, system, service, experience or a business, better. [...]. It links innovation, technology, research, business, and customers to provide new value and competitive advantage across economic, social, and environmental spheres."

<sup>12</sup> O design é ao mesmo tempo **processo e resultado**. Enquanto processo, tem o sentido de planejamento, criação, projeto, prática e modo de pensar. Como resultado, ele se expressa por meio de produtos, sistemas, serviços, experiências, ambientes etc. (BEST, 2012; KRUCKEN, 2009; LOCKWOOD, 2012; MANZINI, 2010).

<sup>13</sup> "[...] a course of action for the development of an artefact or a system of artefacts; including the series of organizational activities required to achieve that development."

Portanto, o design tem se tornado estratégico, transcendendo do projeto de artefatos para se tornar um processo de gestão<sup>14</sup> (DEMARCHI, 2011; MARTINS; MERINO, 2011). Conforme Best (2010, 2012), ele se manifesta: a) na forma como se gerencia as relações entre a empresa e os diversos *stakeholders* envolvidos na função e nos processos do design; b) na maneira como se organiza as equipes e as atividades do projeto de um artefato; e c) no modo como os produtos e serviços são produzidos, ofertados e inseridos no mercado. Assim sendo, pelo fato de influenciar e de ser influenciado pelos processos, estratégias e cultura das empresas, o design deve ser gerenciado.

## 2.2 Gestão do Design: o lado *business* do Design

A Gestão do Design<sup>15</sup> está presente em diversos elementos de uma organização – marca, comunicações, ambientes, projetos, artefatos etc. – e contribui diretamente para o alcance de seus objetivos e estratégias (BEST, 2006; MOZOTA, 2011). Segundo Mozota (2011), gerenciar o Design diz respeito à implementação formal do design dentro de uma organização e à coordenação de seus recursos em todos os níveis organizacionais. Neste sentido, a Gestão do Design se detém à administração das atividades de design a partir dos objetivos da empresa de curto a longo prazo, ao gerenciamento das funções do design e à sua disseminação estratégica na organização (DMI, 2009; MARTINS; MERINO, 2011; LOCKWOOD, 2012).

Por outro lado, a Gestão do Design também se preocupa com o gerenciamento contínuo de pessoas, processos e métodos que estão por trás do projeto de produtos, serviços, comunicações, ambientes e interações. Neste sentido, envolve a administração das relações entre diferentes disciplinas (gestão, marketing, finanças etc.) e papéis (Designers, clientes, equipes de projeto e demais *stakeholders*), de modo que tenha um impacto positivo e holístico em relação ao contexto interno e externo da organização, e

---

<sup>14</sup> O processo de gestão está alicerçado nas **decisões** de planejamento, organização, direção e controle de diferentes **recursos**, com a finalidade de gerar **valor** e de satisfazer aos **objetivos** dos diferentes **stakeholders** que fazem parte do ecossistema da organização.

<sup>15</sup> A expressão Gestão do Design (*Design Management*) surgiu na Grã-Bretanha em meados da década de 1960 em referência ao gerenciamento dos projetos de design e ao relacionamento entre as agências e os seus clientes. Devido à sua relevância, em 1975 foi fundado nos Estados Unidos o *Design Management Institute* – DMI, com o propósito de familiarizar os Designers com a gestão e os gestores com o design, bem como desenvolver métodos para integrar o design ao ambiente corporativo (BEST, 2006; COOPER; JUNGINGER; LOCKWOOD, 2009; DEMARCHI, 2011; MOZOTA, 2011).

que gere valor para todos os seus *stakeholders* (BEST, 2012; LOCKWOOD, 2009b; COOPER; JUNGINGER; LOCKWOOD, 2009; LAURO; MERINO; FIGUEIREDO, 2013).

Assim, Martins e Merino (2011) e Demarchi (2011) afirmam que cabe à Gestão do Design a inserção e a integração adequada de diversas áreas e níveis da empresa no Processo de Design de um artefato, abrangendo a concepção, produção, lançamento, distribuição e acompanhamento do artefato pós-venda e pós-consumo.

Apesar disso, o design tem sido visto historicamente apenas como um incremento nos estágios finais do processo de projeto. Carr et al. (2010) afirmam que muitos profissionais de negócios, ao ouvirem a palavra design, ainda pensam apenas nos aspectos estéticos e físicos de objetos, ou mesmo na decoração do produto na fase final de seu desenvolvimento. Neste sentido, ele é utilizado como um recurso para melhorar a funcionalidade e adicionar beleza aos produtos e definir ações de comunicação para tornar a oferta mais desejável para o consumidor.

Entretanto, Gorb e Dumas (1987) já argumentavam desde a década de 1980 que aparência externa, estilo, cor e outras considerações estéticas são apenas parte da atividade projetual. Assim, o Designer hoje deve colaborar não apenas na concepção da forma, da função e da comunicação do produto ao final do Processo de Design, mas deve atuar estrategicamente desde os primeiros estágios da concepção do artefato até a sua implementação, articulando diversos atores e setores de uma organização a fim de coletar, interpretar e transformar informações em soluções que gerem valor para todos os envolvidos (BROWN, 2010; CARR et al., 2010; GORB; DUMAS, 1987; MELLO, 2014; MCBRIDE, 2011; MORAES, 2009; POWELL, 2014).

Segundo Bruce e Morris (1994) e Best (2006, 2012), as habilidades de design podem ser inseridas em uma empresa mediante a colaboração de um Designer ou time de projeto ligado ao departamento de design ou a outro setor da empresa; com a contratação de *freelancers*, agências ou consultorias especializadas; ou, uma combinação entre profissionais de design internos e externos à organização. Entretanto, há uma quarta possibilidade: a do design ser inserido informal e inconscientemente na empresa.

Gorb e Dumas (1987, p. 153, tradução nossa)<sup>16</sup> afirmam que “a atividade de design permeia as organizações e se caracteriza por ser dispersa, interativa e frequentemente realizada por pessoas que não reconhecem que o seu trabalho envolve design.” Assim,

---

<sup>16</sup> “Design activity pervades organizations and that it is dispersed, interactive and frequently undertaken by people who would not recognize that their job involves design.”

muitas das operações que são realizadas em uma empresa não são percebidas como design porque são planejadas e executadas por indivíduos que não são e que não se consideram Designers, e que não têm consciência de que o ato de projetar os seus produtos e serviços é fazer design (GLOPPEN, 2009).

De acordo com Manzini e Meroni (2009), estes profissionais, chamados de não Designers (*ou non-designers*), praticam com sucesso os modos emergentes de fazer design, mesmo não tendo a formação técnica e não se vendo como tal. Conforme Gloppen (2009), eles colaboram no processo projetual dos artefatos por meio da criação de estratégias e da tomada de decisões relacionadas à disciplina, influenciando o Processo de Design muitas vezes de forma não explícita.

Assim, a utilização do "design por pessoas que não são Designers e que não estão conscientes de que estão participando em uma atividade projetual" foi definida por Gorb e Dumas (1987, p. 150, tradução nossa)<sup>17</sup> como *silent design*", ou design silencioso, uma vez que se faz presente nas organizações de maneira discreta e não totalmente reconhecida.

Deste modo, Dorst (2010) e Neves (2014) argumentam que o design hoje não é feito apenas por profissionais da área: a atividade projetual tem extrapolado a própria profissão e tem sido realizada por diferentes profissionais, o que tem exigido uma atitude cada vez mais multidisciplinar. Por esta razão, autores contemporâneos afirmam que o projeto de um produto ou serviço não é de domínio exclusivo dos Designers, mas emerge da interseção entre 3 (três) atores: a) especialistas nos domínios específicos da solução; b) especialistas nos modelos de negócio do contexto do projeto; e, c) especialistas nas tecnologias necessárias para a produção dos artefatos. Assim, o produto ou serviço projetado transcende a cada conhecimento isolado (NEVES, 2014).

Diante destas discussões, fica nítido o quão importante e múltiplo é o papel do design nas organizações, o qual foi mudando ao longo da segunda metade do Século XX. Segundo Mozota e Kim (2009), desde os anos 2000 a Gestão do Design tem focado nas organizações criativas e nos novos modelos de negócios, sendo o *Design Thinking* a abordagem que caracteriza a perspectiva do design nos dias atuais, conforme mostra a Figura 7.

---

<sup>17</sup> "[...] design by people who are not Designers and are not aware that they are participating in design activity."

Figura 7 – Desenvolvimento histórico da Gestão do Design

PERÍODO	1940 – 1950	1960 – 1970	1980 – 1990	1990 – 2000	2000 – HOJE
PERSPECTIVA	Design como função	Design como estilo	Design como processo	Design como liderança	<i>Design Thinking</i>
PAPEL DO DESIGN	Qualidade do produto	Comunicação da qualidade	Inovação	Estratégia criativa	Novos modelos de negócios
FOCO DA GESTÃO DO DESIGN	Nenhum	Gestão de projeto	Gestão da inovação do desenvolvimento de novos produtos	Marca	Organização criativa
CASOS	AEG e Olivetti	Alessi e Braun	Philips e Sony	Apple	IDEO

Fonte – Adaptado de Mozota e Kim (2009).

Em suma, pode-se dizer que a Gestão do Design está balizada sobre 4 (quatro) aspectos: **estratégia**, no que tange à articulação de diferentes funções e níveis da organização na geração de valor e no posicionamento dos produtos no mercado; **stakeholders**, no que diz respeito às diferentes pessoas, profissionais e organizações que colaboram de modo direto ou indireto para a realização de suas atividades; **projeto**, que trata do conjunto de operações realizadas para se gerar uma solução de design para um determinado problema ou oportunidade; e **artefato**, que se refere ao produto da atividade projetual, cujo objetivo é atender às necessidades específicas de seus usuários. Todos esses aspectos estão inseridos no Processo de Design, o qual é utilizado como meio para gerar soluções para diversos problemas.

### 2.3 Processo de Design: do problema à sua solução

O design carrega em sua essência o sentido de concepção, criação, planejamento, projeto, prática e modo de pensar (BEST, 2012; KRUCKEN, 2009; LOCKWOOD, 2012; MANZINI, 2010). Por este motivo, ele congrega competências para se desenvolver entregas de diferentes naturezas e níveis de complexidade por meio de um processo de descoberta e de resolução de problemas.

Segundo Best (2012, p. 31), o Processo de Design, ou processo projetual, se refere “à execução de um conjunto de ações e etapas de desenvolvimento que visam atingir progressivamente um determinado resultado final”. Para tanto, o Designer, ou a equipe

de projetistas, reúne uma diversidade de atividades e métodos e realiza uma série de procedimentos a fim de alcançar um objetivo (BEST, 2006).

A compreensão acerca do desenho do processo projetual passou por mudanças significativas desde o surgimento dos métodos de projeto na década de 1960 (STICKDORN; SCHNEIDER, 2012). Desde então, algumas configurações de processo foram desenvolvidas não apenas no Design, mas também em áreas afins, como Arquitetura e Engenharia (APÊNDICE A).

Enquanto os primeiros modelos de Processo de Design eram lógicos, racionais e científicos, com passos lineares bem definidos e foco apenas nos aspectos formais e funcionais de objetos físicos produzidos industrialmente (BÜRDEK, 2006; DESIGN COUNCIL, 2007; VAN DER LINDEN; LACERDA; AGUIAR, 2010), as abordagens atuais são mais flexíveis, dinâmicas, iterativas e difusas, centradas nas necessidades das pessoas e utilizadas para fins diversos, além das aplicações tradicionais do Design Industrial (BOSCHI, 2012; BROWN, 2008, 2010; KRUCKEN, 2009; VIANNA et al., 2012).

Segundo Best (2006), a configuração do Processo de Design evoluiu a partir da experimentação e testes de resolução de problemas, e é continuamente refinada pelo Designer ou pelo time de design em seus projetos profissionais. Assim, o modo como é operado o processo projetual apresenta vínculos com o contexto em que se está inserido e reflete os problemas, as tecnologias disponíveis e as concepções filosóficas de sua época (VAN DER LINDEN; LACERDA; AGUIAR, 2010; VIEIRA, 2009).

Conforme Freitas, Coutinho e Waechter (2013), o Processo de Design nos dias de hoje é centrado no ser humano e leva em consideração desde o contexto sociocultural das pessoas até os agentes que atuam sobre elas, como necessidades, emoções e modelos mentais. Deste modo, o projeto de uma solução é impulsionado pelo problema e pelas demandas latentes e explícitas dos usuários, e requer o envolvimento de uma ampla variedade de habilidades e capacidades (DANISH DESIGN CENTRE, 2015).

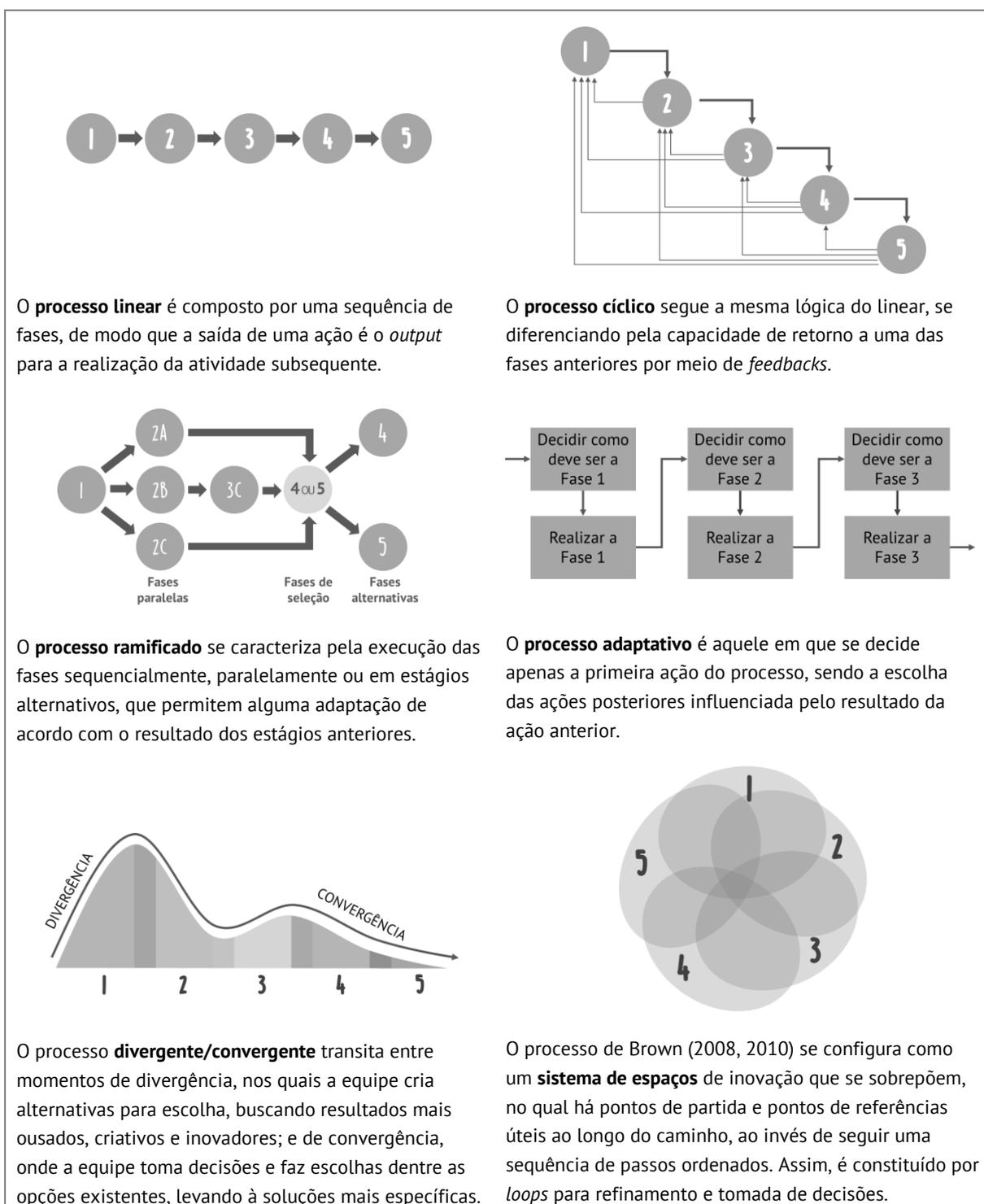
Independentemente da configuração processual, alguns autores têm especificado o fluxo de atividades do Processo de Design por meio do mapeamento<sup>18</sup> de fases e etapas de projeto (JONES; 1978; BONSIPE; KELLNER; POESSNECKER, 1984; BROWN, 2008, 2010). A Figura 8 apresenta uma síntese com os principais desenhos do processo projetual

---

<sup>18</sup> Jones (1978) utiliza o termo estratégia de projeto para definir o fluxo de ações que um Designer, ou uma equipe de projeto, segue durante o processo projetual de um artefato. Para Bonsiepe, Kellner e Poessnecker (1984), este conjunto de atividades realizados ao longo do projeto é chamado de macroestrutura.

disponíveis na literatura, com destaque para os modelos tradicionais, que se caracterizam por ser mais racionais e cartesianos (linear, cíclico, ramificado e adaptativo), e os modelos contemporâneos, que se configuram de maneira mais difusa e sistêmica (processo com ciclos divergentes e convergentes e como um sistema de espaços sobrepostos).

Figura 8 – Configurações do Processo de Design



Fonte – Adaptado de Jones (1978), Bonsiepe, Kellner e Poesnecker (1984) e Brown (2008, 2010).

Essa diversidade de arranjos revela que não há uma única e melhor forma de realizar o processo, assim como não existe somente um modelo processual (BROWN, 2010; DREWS, 2009). Entretanto, Best (2012) destaca que, apesar das disciplinas do design comportarem diferentes processos e metodologias adequados aos seus objetivos e das consultorias de design tenderem a diferenciar as etapas de seus serviços como uma configuração exclusiva, verifica-se que certos aspectos são comuns entre todas essas abordagens, tais como conceitos, operações, métodos e habilidades.

Outra semelhança entre os modelos de processo atuais é que eles são constituídos tipicamente por quatro a cinco estágios distintos (DESIGN COUNCIL, 2007). Para Clarkson e Eckert (2005) e Best (2006), estas fases genéricas constituem um traço comum entre as diferentes abordagens, mas são modificadas e adaptadas para atender às restrições específicas de cada empresa e às particularidades inerentes ao problema, tipo de artefato, usuário final, tecnologia disponível etc. (BOSCHI, 2012).

Assim, ao contrário das primeiras metodologias de design, hoje tem-se o entendimento de que é difícil padronizar o processo projetual, devido à sua natureza iterativa e não-linear, às necessidades dos clientes e usuários, e ao próprio contexto da vida real, que é muito mais dinâmico e difuso do que qualquer modelo estritamente delimitado (BEST, 2006).

Deste modo, Best (2012) destaca que o processo não é necessariamente **padronizado** (realizado por um conjunto rotineiro de instruções), mas pode ser caracterizado como **customizado** (concebido em função das necessidades de um cliente, tarefa ou desafio) ou **dinâmico** (caracterizado por uma contínua mudança no processo), até porque os Designers costumam lidar com problemas que não são claramente definidos e apoiar ideias incipientes antes de se formarem plenamente.

Portanto, o processo de desenvolvimento de uma solução não é essencialmente linear. Owen (2006) e Mello (2014) afirmam que, na prática, o problema não é compreendido em sua totalidade até que a solução seja projetada, e por esta razão, ambos emergem juntos ao longo do Processo de Design e vão sendo esclarecidos à medida em que a equipe realiza as atividades do projeto.

Diante disso, percebe-se que a prática projetual é naturalmente complexa, o que se acentua pela influência de outros aspectos, como globalização, tecnologia, economia, sustentabilidade, consumo etc. (DESIGN COUNCIL, 2007; PAZMINO, 2010; PLATCHEK,

2012; VAN DER LINDEN; LACERDA; AGUIAR, 2010). Para lidar com isso, diversos autores argumentam que se faz necessário o uso de métodos de design como suporte.

Manzini (2010), Moraes (2010) e Mello (2014) apontam que, frente aos novos contextos sociais e econômicos, alguns processos e metodologias de projeto têm sido desenvolvidos. Neste cenário, uma das abordagens que tem ganhado destaque é o *Design Thinking*, a qual, segundo Brown e Wyatt (2010), está integrada ao coração do Processo de Design.

#### **2.4 *Design Thinking*: uma abordagem para o projeto de artefatos**

A abordagem *Design Thinking*<sup>19</sup> tem recebido crescente atenção no meio acadêmico e empresarial desde as últimas duas décadas do século XXI. Apesar de sua popularidade nos dias de hoje, o pensamento do design não é uma prática nova, pois é utilizado, consciente ou inconscientemente, desde quando o homem começou a criar artefatos para satisfazer as suas próprias necessidades (COOPER; JUNGINGER; LOCKWOOD, 2009; NITZSCHE, 2012).

A princípio, o termo se referia apenas às **estratégias cognitivas** utilizadas pelos Designers para resolver problemas complexos em sua profissão<sup>20</sup> (BUCHANAN, 2001; CROSS, 1982; LINDBERG; NOWESKI; MEINEL, 2010). Porém, o pensamento projetual extrapolou o domínio tradicional do design e tem sido utilizado para diversas finalidades, conforme mostra a Figura 9.

Diante das múltiplas possibilidades para as quais o *Design Thinking* se destina, percebe-se que ele é um conceito emergente, complexo e amplo em sua construção e aplicação (COOPER; JUNGINGER; LOCKWOOD, 2009; STEWART, 2011). Para Dunne e Martin (2006), Pinheiro e Alt (2011) e Vianna et al. (2012) o *Design Thinking* se refere ao

---

<sup>19</sup> Conforme Dorst (2010), o termo se tornou emblemático no final dos anos de 1980, quando Peter G. Rowe (1987) o utilizou como título de seu livro. Na década seguinte, a expressão ficou conhecida no artigo “*Wicked Problems in Design Thinking*”, de Ricardo Buchanan (1992). E, nos anos 2000, a abordagem se tornou popular por meio dos trabalhos e materiais publicados pela IDEO, consultoria de design e inovação que começou a chamar de *Design Thinking* a abordagem empática, multidisciplinar e experimentativa que utilizava para projetar produtos, serviços e experiências (BROWN; WYATT, 2010; MOGGRIDGE, 2008).

<sup>20</sup> Nas primeiras décadas do século XX, o pensamento de design já se fazia presente no trabalho de Peter Behrens, o primeiro Designer a utilizar tecnologia e trabalhos manuais para desenvolver os produtos, a identidade corporativa e a comunicação impressa da AEG; e na ideologia da Bauhaus (1919-1933), cuja filosofia visava equilibrar arte, ciência e produção em massa (VOGEL, 2009).

modo como os designers pensam – os processos mentais que eles utilizam para abordar problemas e para projetar soluções; em contraponto, Brown e Wyatt (2010) afirmam que o pensamento projetual diz respeito ao que os designers fazem. Neste sentido, esta abordagem **é associada tanto ao pensar quanto ao fazer design.**

Figura 9 – Abrangência de uso do *Design Thinking*

				
ARTEFATOS	ORGANIZAÇÕES	PROFISSÕES	SETORES	SOCIEDADE
Projetar diferentes tipos de artefatos, tais como produtos, sistemas, serviços, experiências e modelos de negócios.	Resolver os diversos desafios enfrentados pelas empresas, como aqueles relacionados à estratégia, aos processos e à cultura organizacional.	Lidar com os problemas de diferentes profissionais, em especial àqueles relacionados às áreas de tecnologia, negócios e educação	Gerar soluções para os problemas de setores fora da abrangência do design, como organizações públicas e sem fins lucrativos.	Desenvolver soluções e estratégias para resolver ou mitigar problemas de natureza social e ambiental.
(BEST, 2012; BROWN, 2008, 2010; FONTICHIARO, 2015; HASSI; LAASO, 2011; PINHEIRO; ALT, 2011; VIANNA et al., 2012).	(BROWN, 2010; COOPER; JUNGINGER; LOCKWOOD, 2009; MARTIN; DUNNE, 2006; PINHEIRO; ALT, 2011; VIANNA et al., 2012).	(BROWN, 2008, 2010; DORST, 2010; HASSI; LAASO, 2011; LINDBERG; NOWESKI; MEINEL, 2010; NEVES, 2014).	(BEST, 2012; BROWN, 2010; DORST, 2010; HASSI; LAASO, 2011; STEWART, 2011).	(BROWN, 2008, 2010; BROWN; WYATT, 2010; HASSI; LAASO, 2011; MCBRIDE, 2011; DREWS, 2009).

Fonte – Autoria própria (2017).

Assim, Lockwood (2009a, 2010a) conceitua o *Design Thinking* como uma disciplina que utiliza a sensibilidade e os métodos do design para a solução de diferentes tipos de problemas. É um processo de inovação centrado no humano que faz uso de observação, colaboração, aprendizado rápido, visualização de ideias, prototipagem de conceitos e análise de negócios concorrentes. Para tanto, busca envolver usuários, Designers, gestores e outros *stakeholders* em um processo integrativo<sup>21</sup>, com a finalidade de imaginar o futuro, de desenvolver artefatos e de planejar modelos de negócios.

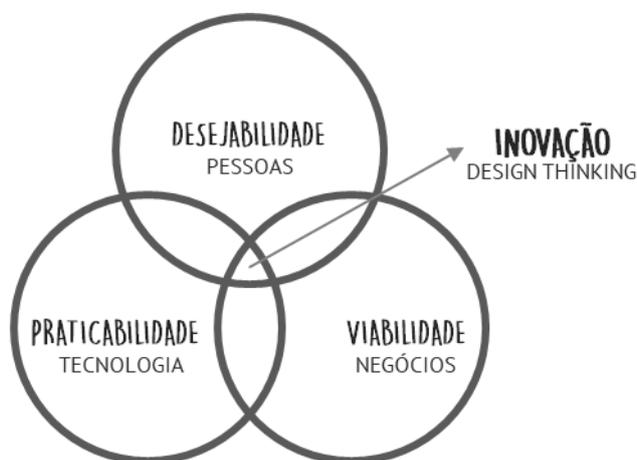
Para Dorst (2010), estes diversos elementos foram ao longo do tempo profissionalizados dentro das disciplinas de design, partindo das habilidades,

<sup>21</sup> O *Design Thinking* se dá por meio de um processo integrativo porque busca equilibrar o pensamento analítico com o pensamento intuitivo. No primeiro, tira-se conclusões do geral para o específico e busca substituir o uso de instintos e sentimentos por processos analíticos e dados quantitativos. E no segundo, argumenta-se do específico para o geral e está centrado na primazia da criatividade, originalidade e inovação (BROWN, 2008; DUNNE; MARTIN, 2006; MARTIN, 2010).

competências e métodos que os Designers têm aprendido e desenvolvido com a sua experiência ao lidar com um conjunto de restrições projetuais e de negócios<sup>22</sup> (BROWN, 2010; DZIOBCZENSKI et al., 2011).

Segundo Clarkson e Eckert (2005), as restrições são o *driver* para o processo projetual e surgem das propriedades do artefato, das características da organização e do setor da indústria. Brown (2008, 2010) elenca que elas podem ser melhor visualizadas em função da **desejabilidade** (o que é desejável pelas pessoas), **praticabilidade** (o que é tecnicamente possível de ser realizado) e **viabilidade** (o que é sustentavelmente rentável para a empresa), como mostra a Figura 10.

Figura 10 – Restrições do *Design Thinking*



Fonte – Baseado em Brown (2008, 2010).

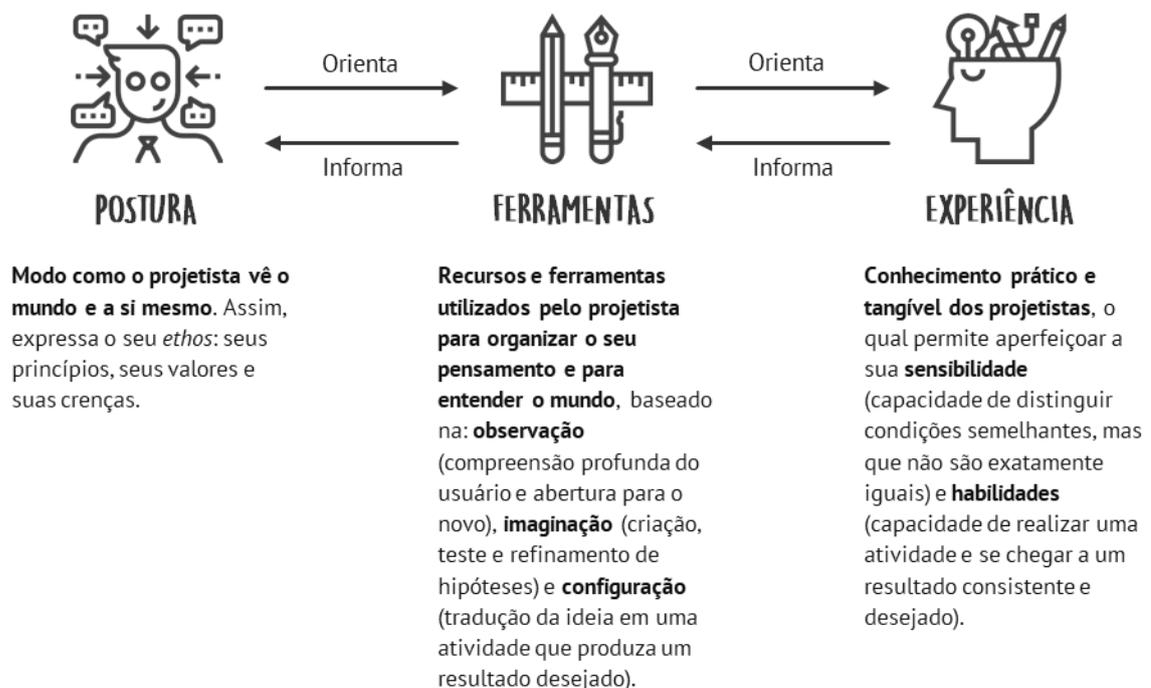
Embora seja uma prática comum e inerente aos Designers, Brown e Wyatt (2010) e Pinheiro e Alt (2011) revelam que o *Design Thinking* envolve capacidades que todos têm. Isso porque, segundo Dorst (2010), a habilidade de design é algo que está incorporada ao cérebro humano como uma função cognitiva natural. Deste modo, tal como outras formas de inteligência, as expertises desta disciplina podem ser inatas, manifestando-se em níveis de desempenho diferentes em cada indivíduo, mas também podem ser desenvolvidas, razão pela qual existem as escolas de design.

<sup>22</sup> Os métodos do design incorporam a subjetividade e a capacidade de julgamento em seu processo. Para tanto, partem da abdução (ou lógica do que poderia ser) e buscam equilibrar aspectos do pensamento analítico (dedução, ou lógica do que deve ser) e do pensamento intuitivo (indução, ou lógica do que é). Por outro lado, os métodos utilizados na gestão e nos negócios são majoritariamente racionais, lógicos e analíticos, os quais buscam eliminar a subjetividade e o julgamento para produzir resultados consistentes e previsíveis (DUNNE; MARTIN, 2006; MARTIN, 2010).

Assim, para Brown (2008), os pensadores do design<sup>23</sup> não são necessariamente Designers, mas pessoas que podem ter um talento natural para o pensamento projetual, que pode ser ativado com experiências adequadas. Para Gloppen (2009), os não Designers podem desenvolver estas habilidades por meio de programas de educação que estejam na interseção entre design e negócios, bem como trabalhando em colaboração com Designers, aprendendo a forma de se encontrar problemas e de se chegar a soluções.

Neste sentido, Martin (2010) destaca que os projetistas precisam desenvolver o seu sistema de conhecimento pessoal, baseando-se em três aspectos: postura, ferramentas e experiências. Para o autor, este sistema pode se desenvolver de modo implícito e autônomo ou explícito e consciente (Fig. 11).

Figura 11 – Sistema de conhecimento pessoal do projetista



Fonte – Baseado em Martin (2010).

Conforme Pinheiro e Alt (2011), atualmente muitos projetistas têm a visão limitada de que o *Design Thinking* é uma **metodologia**, pelo fato de sugerir o uso de diferentes

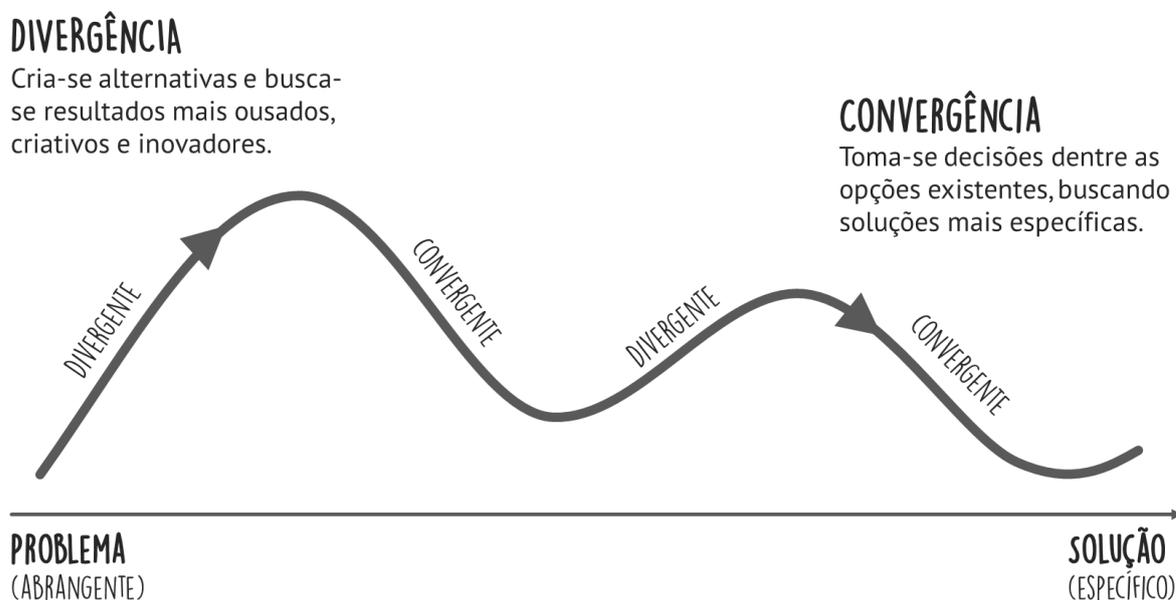
<sup>23</sup> Segundo Stewart (2011), há um certo desconforto dentro da comunidade de design pela apropriação popular do pensamento do design. McCullagh (2013) aponta que o *Design Thinking* tem sido vendido como uma versão simples do processo de desenvolvimento de produto, como um método que pode ser aplicado universalmente. No entanto, é importante destacar que esta abordagem não substitui a Gestão do Design, tampouco elimina a necessidade de Designers, mas possibilita injetar os valores e as ferramentas do design nas empresas onde ele não está disponível, assim como despertar nos gestores e executivos o interesse por esse domínio (LIEDTKA; OGILVIE, 2012; LOCKWOOD, 2009a, 2010a; MCCULLAGH, 2013).

métodos ao longo dos estágios do projeto. Entretanto, o pensamento de design tem sido chamado também de **abordagem metodológica**, uma vez que concilia aspectos subjetivos, como o sentir e o pensar, e os objetivos, como o fazer e o experimentar.

Assim, evidencia-se que o pensamento de design é mais do que uma metodologia. Como posto por Freitas, Coutinho e Waetcher (2013), embora os métodos projetuais auxiliem a equipe de projeto e ofereça suporte para o desenvolvimento de artefatos, o resultado final depende da capacidade técnica e criativa de quem projeta os artefatos.

Outro aspecto a destacar sobre o *Design Thinking* diz respeito à sua **configuração**. A abordagem se caracteriza como um processo exploratório, multifásico, iterativo, difuso e não-linear, que permite aprendizados e refinamentos constantes a partir da alternância entre **pensamento divergente** – a equipe gera um grande volume de ideias para ampliar o entendimento e criar opções para escolha, buscando resultados mais ousados, criativos e inovadores – e **pensamento convergente** – a equipe experimenta, refina e faz escolhas dentre as alternativas existentes, levando à soluções mais específicas (BOSCHI, 2012; BROWN, 2010; PINHEIRO; ALT, 2011; STUBER, 2012; VIANNA et al., 2012).

Figura 12 – Configuração do pensamento do design



Fonte – Adaptado de Brown (2010).

Assim sendo, Pinheiro e Alt (2011) concluem que no *Design Thinking* primeiro criam-se as opções e, a partir destas, encontra-se o caminho a seguir, ao invés de se definir o fluxo para então se gerar alternativas de solução. Isto posto, o Processo de

Design ganha refinamento à medida em que se avança no projeto, e se torna menos amplo e mais detalhado a cada iteração (BROWN, 2010; STUBER, 2012).

O pensamento de design é também entendido como um conjunto de **princípios** projetuais, os quais podem ser aplicados aos mais variados tipos de problemas (BROWN, 2010). Segundo Drews (2009), o *mindset*<sup>24</sup> por trás do pensamento de design impulsiona a criar algo novo, a desafiar o problema dado, a ser confortável com a ambiguidade, a se conectar com as pessoas, a criar múltiplas soluções utilizando vários métodos e a visualizar conceitos, modelos ou ideias.

Sobre a mentalidade do *Design Thinking*, alguns aspectos devem ser destacados. O primeiro é que o pensamento de projeto é uma abordagem profundamente humana, que carrega em sua essência a empatia pelos usuários e pelos demais atores relevantes para a realização de um projeto (PINHEIRO; ALT, 2011). Para Brown (2010) e Pinheiro e Alt (2011), a **empatia** é definida como a habilidade de se pensar nas pessoas como pessoas, na tentativa de observar a vida real, de vivenciar as experiências, de sentir as emoções, de compreender os sentimentos do ponto de vista de quem enfrenta o problema e de descobrir o que elas querem e o que realmente precisam (BROWN, 2010; DREWS, 2009; FONTICHIARO, 2015; MOGGRIDGE, 2008).

Assim, ao se colocar no lugar das pessoas que fazem parte do ecossistema do problema, é possível conhecer as suas perspectivas e necessidades, obter informações e *insights* que podem inspirar inovação, imaginar soluções desejáveis e satisfazer às necessidades explícitas e latentes<sup>25</sup> dos usuários (BROWN, 2008; 2010; BROWN, WYATT, 2010; DUNNE; MARTIN, 2006; FONTICHIARO, 2015).

Neste caso, cabe aos Designers ou à equipe de projeto realizar pesquisas com os usuários e com outros atores relevantes para conhecer em profundidade as suas histórias de vida; observar o contexto do problema para se identificar soluções improvisadas ou alternativas que possam servir de inspiração para o projeto do artefato; descobrir as oportunidades e as necessidades não satisfeitas; reconhecer padrões; criar visões e cenários alternativos que possam levar a uma solução; e construir ideias que tenham significado emocional e funcional.

---

<sup>24</sup> Se refere à mentalidade que é natural aos Designers, que revela o modo como os projetistas abordam um determinado problema.

<sup>25</sup> Necessidades latentes são aquelas que não estão aparentes, que são difíceis de serem articuladas ou identificadas pelas pessoas (BROWN, 2010).

Conforme Brown (2008) e Brown e Wyatt (2010), os métodos tradicionais raramente levam à *insights* importantes, já que na maioria dos casos simplesmente se pergunta o que as pessoas querem e só se garante melhorias incrementais – embora as pessoas não revelem quais são suas necessidades, os seus comportamentos reais podem fornecer pistas sobre as suas necessidades não satisfeitas. Assim, a premissa de entender os usuários em profundidade trouxe para o design métodos da antropologia e da etnografia, que permitem compreender e decodificar os comportamentos, crenças, valores e pontos de vista das pessoas em seu hábitat natural (PINHEIRO; ALT, 2011; STEWART, 2011).

Portanto, ao mergulhar no contexto das pessoas e investigar os diversos aspectos acerca do problema de projeto, a equipe obtêm uma diversidade de dados e referências quantitativos e qualitativos – o mais utilizado pela abordagem – acerca do problema, dos usuários e do contexto da solução. A principal habilidade aqui é tomar todos os *findings*<sup>26</sup>, interpretá-los de modo correto, identificar padrões, levantar *insights*<sup>27</sup> e prever as necessidades e os desejos dos usuários a partir disso (BROWN, 2010; BROWN; WYATT, 2010; COOPER; JUNGINGER; LOCKWOOD, 2009; FONTICHIARO, 2015; PINHEIRO; ALT, 2011).

Para lidar com o volume de dados, informações, *insights* e ideias que emergem e que são gerados ao longo do projeto, os Designers trabalham de maneira visual, o que lhes permite visualizar diversas ideias e identificar um ponto de vista comum dentro de um contexto divergente (OWEN, 2006). Conforme Brown (2010), a missão do pensamento de design é traduzir as observações, histórias e dados obtidos em campo em *insights*, os quais, segundo Vianna et al. (2012), possibilitam gerar ideias que serão tangibilizadas ao longo do processo projetual em artefatos que atendam às necessidades das pessoas.

Neste sentido, o **pensamento visual** lhes ajuda a explorar dados e informações; identificar padrões e evidências; discutir ideias, ainda que de maneira rudimentar; envolver diferentes *stakeholders*; estimular a colaboração; e, manter a equipe informada

---

<sup>26</sup> São os dados, as informações, os *insights* etc. que são achados ao longo do Processo de Design e que servirão de subsídios para alimentar as atividades do projeto.

<sup>27</sup> Segundo Pinheiro e Alt (2011), os *insights* são estímulos e pequenos fragmentos de informação coletados pela equipe que, quando combinados, transmitem significado, contam histórias, ilustram cenários e esclarecem crenças, hábitos e valores. Para Brown (2010), a observação das verdadeiras experiências e comportamentos das pessoas em seu dia a dia é uma das principais fontes de *insights* para um projeto, pois possibilitam valiosas dicas sobre as necessidades explícitas e latentes das pessoas.

e alinhada durante todo o projeto. Para tanto, faz uso de recursos visuais, como espaços compartilhados<sup>28</sup>, fotografias, desenhos, mapas, notas adesivas etc. (BROWN, 2010; DREWS, 2009; FONTICHIARO, 2015; PINHEIRO; ALT, 2011; VIANNA et al., 2012).

Conforme Fontichiaro (2015), esta síntese criativa é um dos recursos que possibilita gerar ideias e conceitos de soluções inovadoras ao longo de todo o processo. Conforme Vianna et al. (2012), para a **ideação** de alternativas, costuma-se utilizar ferramentas que possibilitem estimular a criatividade dos envolvidos para se desenvolver soluções que estejam alinhadas com o problema e com o contexto do assunto trabalhado.

Normalmente, as equipes fazem uso de métodos convencionais, como o *brainstorming* – a partir de uma pergunta provocativa, o grupo gera inúmeras ideias, as quais podem ser escritas em notas adesivas e representadas visualmente – e de técnicas mais contemporâneas, como os *workshops* de cocriação – encontros exploratórios que estimulam a criatividade e a participação de diferentes atores da cadeia de valor da solução, tais como a equipe de projeto, os usuários e outros *stakeholders* da empresa (BROWN, 2010; BROWN; WYATT, 2010; PINHEIRO; ALT, 2011; VIANNA et al., 2012).

Desta forma, diferentemente de outras abordagens, Brown (2008), Pinheiro e Alt (2011) e Vianna et al. (2012) revelam que o *Design Thinking* opera a partir da **colaboração** de múltiplas perspectivas, o que é possível por meio da participação de diferentes pessoas, profissionais e organizações que estão envolvidos, de algum modo, no contexto do problema e que possam ser convenientes para o tema em estudo.

Neste cenário, o pensamento projetual se apoia na colaboração de profissionais flexíveis, com capacidade de se comunicar entre diferentes disciplinas; de dialogar e colaborar com diferentes públicos; de trabalhar de modo sistemático com informações qualitativas; de visualizar *insights*, ideias e conceitos abstratos; e, de desenvolver novos caminhos e abordagens para solucionar os problemas (BOSCHI, 2012; BROWN, 2010; OWEN, 2006).

Assim sendo, o processo projetual do *Design Thinking* é realizado por meio de equipes multidisciplinares, compostas por pessoas e profissionais com formações, experiências e conhecimentos distintos, que colaboram ativamente em diferentes momentos da atividade projetual (BROWN, 2010; DZIOBCZENSKI et al., 2011).

---

<sup>28</sup> Os espaços compartilhados são ambientes nos quais as equipes fazem experimentos, exploram habilidades e compartilham ideias e pensamentos de maneira verbal, visual e física. Eles podem ser salas, quadros, paredes etc., os quais são utilizados para expor informações, *insights* e materiais de pesquisas e evidências relevantes do projeto (BROWN, 2010; PINHEIRO; ALT, 2011; VIANNA et al., 2012).

Brown (2010) sugere que a equipe seja composta por pessoas com competência e profundidade em um domínio específico, os quais podem fazer contribuições tangíveis, e com capacidade para colaborar com diferentes profissionais e disciplinas, não se limitando à sua especialidade técnica. Para Pinheiro e Alt (2011), a equipe deve incluir usuários, usuários extremos<sup>29</sup>, *non-users*<sup>30</sup>, clientes, especialistas, e outros *stakeholders* que façam parte da cadeia produtiva do negócio.

A colaboração de uma equipe multidisciplinar enriquece o processo sob diferentes aspectos. Conforme Best (2012), o envolvimento dos *stakeholders* no Processo de Design possibilita reunir conhecimentos e perspectivas adicionais, resultando em um entendimento mais empático, assertivo e completo acerca das necessidades dos usuários, e em melhores proposições comerciais e soluções de design. Além disso, os profissionais que trabalham do início ao fim do projeto desenvolvem um vínculo de empatia com o público-alvo do projeto, o que permite abordar o problema por meio de diferentes pontos de vista (PINHEIRO; ALT, 2011).

Desta forma, Vianna et al. (2012) destaca que olhar para as experiências sob diferentes pontos de vista permite pensar em soluções que estejam em sinergia com as estratégias da empresa. Assim, buscar entender os diversos atores ao longo do processo e cocriar e experimentar soluções para entender melhor as suas necessidades possibilita gerar soluções mais inovadoras e que emergem de baixo para cima (*bottom-up*), em vez de serem impostas de cima para baixo (*top-down*) (BROWN; WYATT, 2010).

Outro aspecto que caracteriza o *Design Thinking* é a **experimentação** das ideias e dos conceitos gerados ao longo do processo. Por meio da prototipagem, a qual, segundo Best (2012), diz respeito à elaboração, modelagem ou representação tangível ou visível de determinados estágios do Processo de Design, a equipe de projeto pode pensar no artefato com maior detalhamento e profundidade. Neste sentido, utiliza-se protótipos de diferentes níveis de fidelidade para testar, iterar e refinar as soluções por meio da experiência de uso real ou simulado (PINHEIRO; ALT, 2011; VIANNA et al., 2012).

---

<sup>29</sup> Segundo Brown (2010) e Brown e Wyatt (2010), usuários extremos são aqueles que vivem, pensam e consomem de modo diferente dos usuários medianos comuns. Eles possibilitam captar pontos de vista únicos para utilizá-los como inspiração para o projeto, e para delimitar os objetivos e as restrições que devem ser atendidos pela nova oferta (PINHEIRO; ALT, 2011).

<sup>30</sup> Os *non-users* são pessoas que não utilizam ou não possuem familiaridade com o produto ou serviço em desenvolvimento, mas que podem trazer *insights* significativos para o projeto do artefato.

A prototipagem permite experimentar as ideias e conceitos de maneira rápida, rudimentar e barata diretamente com os usuários reais, de modo a extrair *insights* sobre o seu futuro funcionamento. A experimentação por meio de protótipos gera resultados com mais agilidade, uma vez que quanto mais rápido tornar a ideia tangível, mais cedo a equipe de projeto poderá testar com os clientes, discutir com os pares, avaliar os seus atributos e lapidar até se chegar a melhor solução.

Deste modo, a intenção não é criar um modelo funcional, mas dar forma a uma ideia para conhecer as suas forças e fraquezas e para identificar direcionamentos para os próximos protótipos (BROWN, 2010; DREWS, 2009; PINHEIRO; ALT, 2011). Por esta razão, Brown e Wyatt (2010) apontam que a prototipagem rápida faz parte do processo criativo, e não é apenas um meio para validar as ideias; assim, não há nada de errado em experimentar ou errar, desde que aconteça cedo e que os seus resultados sejam utilizados como uma fonte de aprendizados.

Ademais, Brown (2008) destaca que os protótipos não precisam ser caros ou complexos: quanto menos acabados, mais úteis para a equipe utilizá-los como instrumento de aprendizado, o que pode indicar novos caminhos. Deste modo, eles podem ter diferentes naturezas e níveis de fidelidade, dependendo do segmento de atuação da empresa e do tipo de solução que está sendo desenvolvida, e devem utilizar uma quantidade limitada de tempo, esforço e investimento – somente o necessário para gerar *feedbacks* e evoluir uma ideia (BROWN, 2008; VIANNA et al., 2012).

Neste sentido, dentre as inúmeras contribuições da experimentação, destaca-se: gerar empatia pelos usuários; conhecer melhor as necessidades das pessoas; externar ideias de modo que possam ser absorvidas e ajustadas enquanto são concebidas; tangibilizar os conceitos com a menor perda de significado entre o que foi imaginado e o que está sendo desenvolvido; testar, refinar e otimizar as ideias ao longo do processo; falhar antes de lançar a oferta; aprender com os erros; evitar o desperdício de tempo e o risco de se investir em uma ideia sem retorno; reduzir as incertezas do projeto, levando a desconsiderar as alternativas inadequadas; identificar uma solução final mais adequada e desafios de implementação; e, obter *feedbacks* e incorporar *insights* dos usuários (BEST, 2012; BROWN, 2010; BROWN; WYATT, 2010; DREWS, 2009; FONTICHIARO, 2015; PINHEIRO; ALT, 2011; VIANNA et al., 2012).

Em síntese, pode-se afirmar que o *Design Thinking* se caracteriza por 6 (seis) princípios, conforme apresenta a Figura 13.

Figura 13 – Princípios do *Design Thinking*

Fonte – Autoria própria (2016).

Outro fato importante acerca desta abordagem diz respeito à **configuração de seu processo**, isto é, do modo como são articuladas e organizadas as operações para se identificar um problema e se gerar soluções. Conforme Brown (2010) e Lockwood (2009a), **não há um único e melhor processo que caracterize o pensamento projetual**; em mais de vinte anos de pesquisa surgiram muitos processos do *Design Thinking*, baseados em diferentes maneiras de ver as situações de projeto e em teorias e modelos de outras disciplinas (DORST, 2010).

Embora sejam apresentados de modos distintos por diferentes autores, os seus processos possuem 3 (três) características em comum: a) o pensamento do design é uma abordagem intrinsecamente integrada ao núcleo do Processo de Design (BROWN; WYATT, 2010); b) eles são geralmente descritos em fases, as quais tem propósitos essencialmente semelhantes (GLOPPEN, 2009); e, c) a maioria dos processos apresentam um conjunto de diretrizes e métodos que auxiliam a sua aplicação em diferentes contextos (FONTICHIARO, 2015).

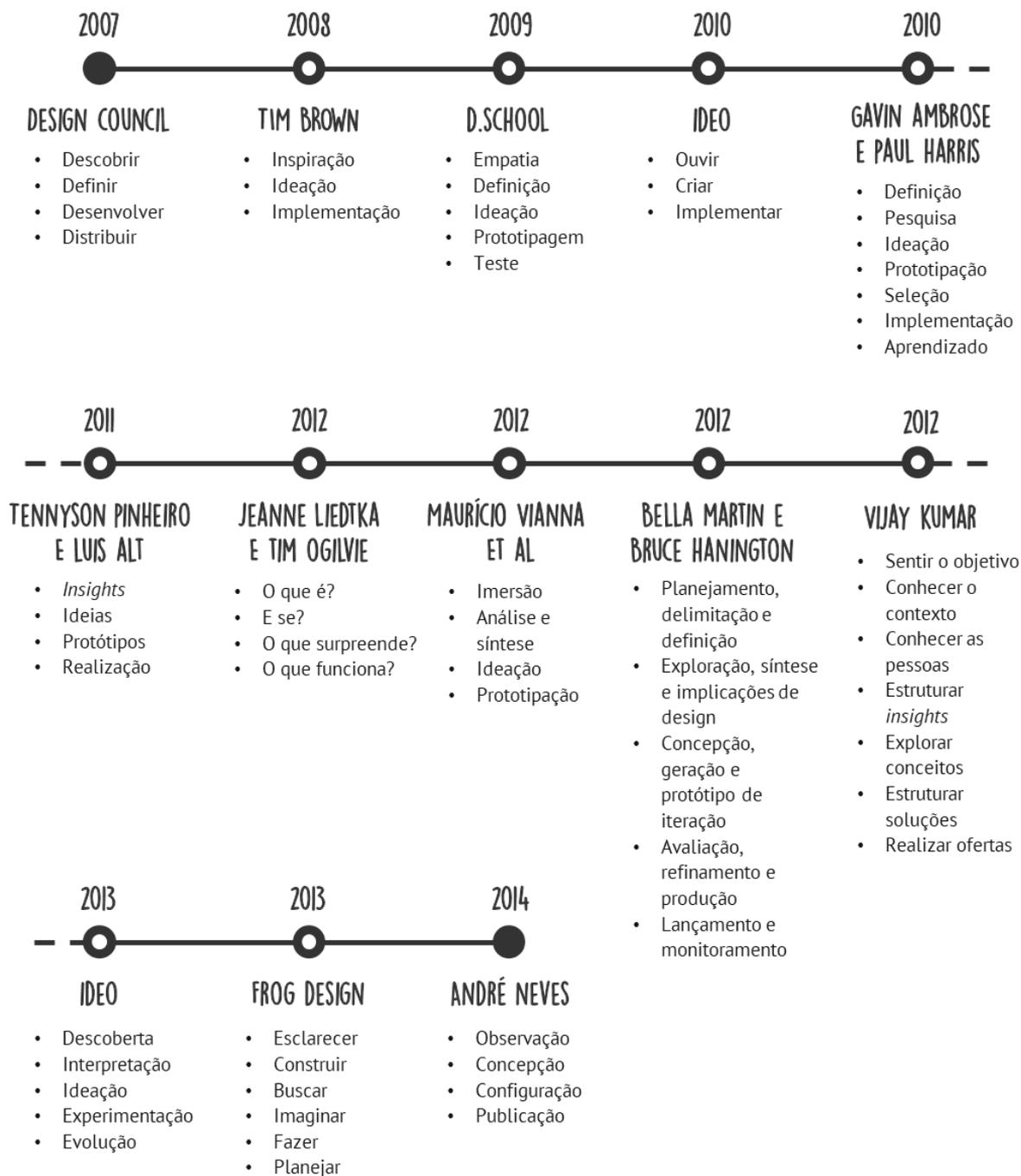
Neste estudo foram identificados 13 (treze) modelos de processo do *Design Thinking*, os quais foram lançados entre os anos de 2007 e 2014 e publicados em livros, artigos, *toolkits* e materiais produzidos por Designers, pesquisadores, universidades e consultorias de design e inovação.

Embora o Processo de Design seja comumente associado ao desenvolvimento de artefatos, hoje ele tem sido utilizado também por diferentes organizações e profissionais como ferramenta para se pensar em soluções para problemas sociais e ambientais. Segundo Dziobczenski et al. (2011), diante da insustentabilidade do sistema atual, há emergência por inovação centrada no bem-estar social e no equilíbrio ambiental, ponto no qual o *Design Thinking* se destaca.

Diferentemente de outras abordagens, o pensamento de design permite projetar soluções sistêmicas baseadas nas necessidades reais das pessoas, e combinar design e estratégia como meio para gerar lucratividade para as empresas, qualidade para o ecossistema e igualdade para a sociedade (BROWN; WYATT, 2010; DREWS, 2009; MCBRIDE, 2011). Por estas razões, Best (2012) lembra que o design tem se tornado comum no projeto de serviços públicos, de artefatos para a população de países

emergentes<sup>31</sup>, de soluções para desafios sociais e globais, e de produtos, processos e estratégias de *startups*.

Figura 14 – Modelos de Processos do *Design Thinking*



Fonte – Autoria própria (2017).

<sup>31</sup> Vogel (2009) destaca que Victor Papanek, em seu livro “*Design for the real world*” (1976), apontava o potencial do design para questões socioambientais ao tempo em que criticava o fato de que uma boa parte dos Designers serviam apenas aos consumidores das classes mais altas, enquanto ignoravam aqueles de renda mais baixa, de economias emergentes, e pessoas com deficiências.

Neste cenário, novos modelos de negócios têm sido desenhados como mecanismo de enfrentamento à diversidade e complexidade dos problemas atuais. Dentre as diversas organizações que têm surgido nos últimos anos, destaca-se aqui os Negócios de Impacto, empresas que, assim como o *Design Thinking*, tem como resultado o projeto de artefatos diversos, bem como a geração de impacto socioambiental positivo por meio daqueles.

## **2.5 Setor 2,5: negócios com impacto socioambiental**

As organizações são fundamentais para a sociedade e exercem uma enorme influência na vida do homem, uma vez que a razão de sua existência é a produção e oferta de produtos e serviços que satisfaçam às diferentes necessidades e desejos de pessoas e de outras organizações (CHIAVENATO, 2010; DAFT, 2008; SOBRAL; PECI, 2008).

Nos últimos anos, muito se tem discutido acerca da responsabilidade e compromisso das organizações públicas, empresariais e não governamentais na construção de uma sociedade minimamente sustentável, que possa satisfazer às necessidades do presente sem comprometer a capacidade de satisfação das necessidades das gerações futuras (WCED, 1987).

Isto posto, Comini, Barki e Aguiar (2012) discutem que, para lidar com a complexidade dos problemas atuais e suprir as lacunas que não estão sendo atendidas plenamente pelos demais setores, novos modelos de organizações têm sido pensados. O fato é que diversos desafios têm emergido do atual modelo de desenvolvimento<sup>32</sup> e da incapacidade dos governos e empresas para lidar com questões complexas (HUDNUT; BAUER; LORENZ, 2006; KICKUL; LYONS, 2012; HAIGH et al., 2015).

Segundo a Força Tarefa de Finanças Sociais – FTFS (2015)<sup>33</sup>, para se alcançar o equilíbrio sustentável, diante dos problemas sociais, econômicos e ambientais

---

<sup>32</sup> Por muitos anos, as empresas se orientaram apenas por interesses econômicos. Porém, entre 1960 e 1980, o debate sobre questões ambientais e sociais ganhou espaço, principalmente no que diz respeito aos problemas que advinham do sistema econômico vigente. Neste período, marcaram a agenda global sobre desenvolvimento humano e meio ambiente o Clube de Roma (1968), a Conferência de Estocolmo (1972) e o Relatório Brundtland (1987). Nas últimas décadas, marcaram a linha do tempo da sustentabilidade a Eco-92 (1992), os Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (2000), a Rio+20 (2012) e o *Global Goals* (2015).

<sup>33</sup> A Força Tarefa de Finanças Sociais (FTFS) foi criada no Brasil em 2014 com o propósito de articular investidores, empreendedores, governos e parceiros para fomentar modelos de negócios rentáveis que resolvam problemas sociais ou ambientais. A FTFS brasileira é composta por 21 (vinte e uma) organizações que representam diferentes setores engajados no campo de finanças sociais e Negócios de Impacto no país.

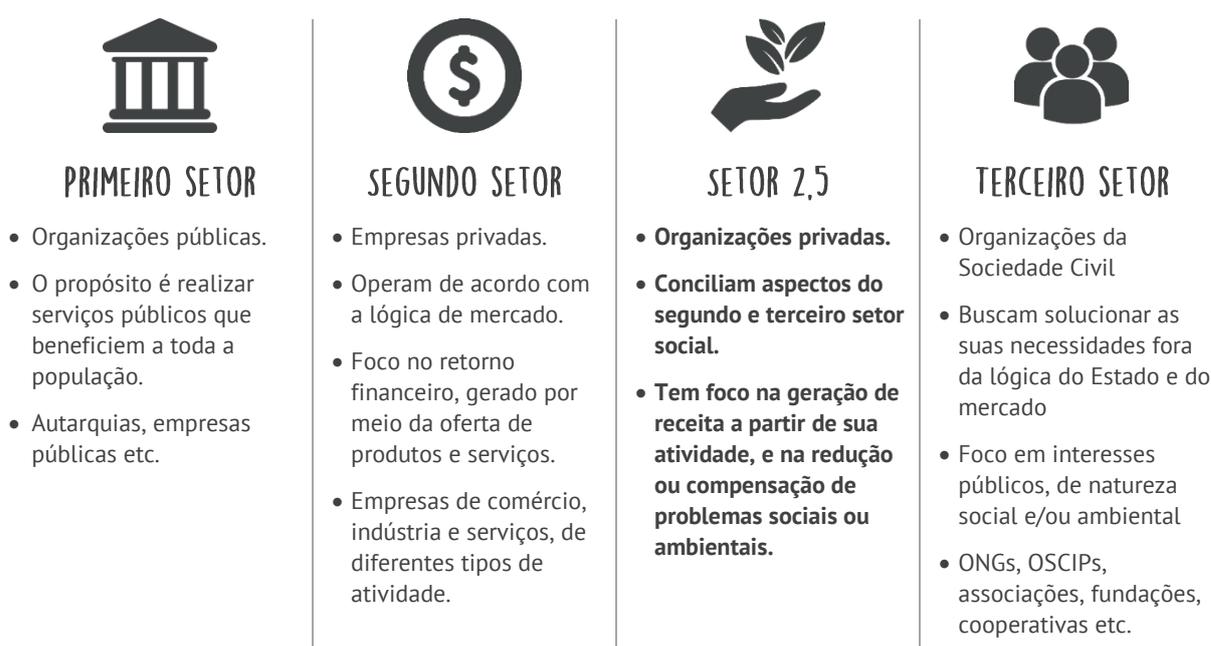
enfrentados hoje são necessários modelos de negócios inovadores e escaláveis, que transcendam o que tem sido feito por governos, empresas, organizações da sociedade civil e comunidades.

Neste cenário, surge em todo mundo as organizações híbridas, empresas cujos modelos de negócios baseia-se na oferta de solução para questões sociais ou ambientais, combinando práticas de organizações com fins lucrativos (empresas) e sem fins lucrativos (organizações da sociedade civil) (HAIGH et al., 2015; HUDNUT; BAUER; LORENZ, 2006).

As organizações híbridas buscam mitigar ou compensar um dado problema de natureza social ou ambiental por meio da lógica de mercado – demanda e oferta de produtos e serviços – que traz consigo a possibilidade de efetuar mudanças de uma forma sustentável, uma vez que a receita gerada pela sua atividade pode facilitar o seu crescimento e ser mais resilientes que os recursos públicos e as doações filantrópicas (DEES, 1998; HAIGH et al., 2015).

No Brasil, a expressão **Setor 2,5** (setor dois e meio) tem sido utilizada para designar o setor produtivo constituído por estes empreendimentos que conciliam características de empresas (geração de retorno por meio da oferta de produtos e serviços) e de instituições do terceiro setor (oferta de soluções para mitigar ou resolver problemas de natureza social e/ou ambiental), como mostra a Figura 15 (INSTITUTO QUINTESSA, 2015; OLIVEIRA; VASCONCELLOS, 2011).

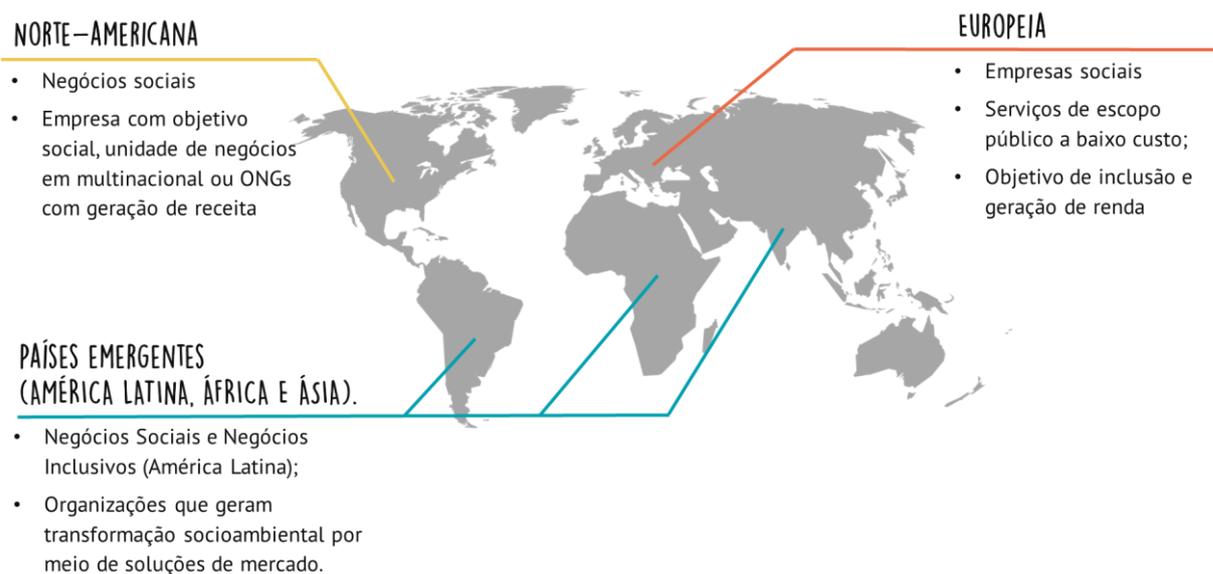
Figura 15 – Os quatro setores do sistema social



Fonte – Baseado em Rodrigues (1998), Silva (2010), Oliveira e Vasconcellos (2011) e Anheier (2014).

Por ser um setor novo e ainda em desenvolvimento, existem diversas influências conceituais, entendimentos e nomenclaturas para se referir a este modelo de organização. Na literatura, três termos se destacam: Empresa Social (*Social Enterprise*), Negócio Inclusivo (*Inclusive Business*) e Negócio Social (*Social Business*) (COMINI, 2011; COMINI; BARKI; AGUIAR, 2012). Apesar da aparente semelhança, cada uma destas abordagens possui particularidades influenciadas pelo contexto social e econômico de seu local de origem, conforme mostra a Figura 16.

Figura 16 – Nomenclaturas e perspectivas dos Negócios de Impacto



Fonte – Baseado em Comini (2011) e Comini, Barki e Aguiar (2012).

Visando simplificar o uso de diferentes nomenclaturas para caracterizar este modelo de empresa, a Força Tarefa de Finanças Sociais apresentou o conceito de **Negócios de Impacto**, os quais são definidos como “empreendimentos que têm a missão explícita de gerar impacto socioambiental ao mesmo tempo em que geram resultado financeiro positivo de forma sustentável.” (FTFS, 2015, p. 5). Neste sentido, representa uma forma de intervenção socioeconômica que busca aliar inovação, transformação social e desempenho financeiro por meio da integração de diferentes atores e da oferta de artefatos que possam ser uma alternativa para mitigar ou resolver problemas de natureza social e/ou ambiental (COMINI, 2011; FTFS, 2015; HUDNUT; BAUER; LORENZ, 2006).

Para caracterizar os Negócios de Impacto no Brasil, a Força Tarefa delimitou quatro princípios<sup>34</sup>: a) missão social e ambiental; b) impacto social e ambiental monitorado; c) lógica econômica; e, d) governança efetiva (Fig. 17). Para os signatários da Carta de Princípios para Negócios de Impacto no Brasil<sup>35</sup>, um empreendimento será considerado como Negócio de Impacto se estiver em qualquer um dos níveis dos princípios (que variam do nível 1 ao nível 4), os quais podem ser adotados pelos negócios de forma gradual, dependendo da natureza e do estágio de desenvolvimento de cada organização.

Figura 17 – Princípios que caracterizam os Negócios de Impacto



Fonte – Adaptado de Força Tarefa de Finanças Sociais (2015).

<sup>34</sup> Os princípios foram delimitados a partir: de pesquisa sobre os princípios e critérios adotados por diversas organizações no Brasil e no exterior para caracterizar os Negócios de Impacto; da consulta a especialistas que dialogam com o campo social; e, da colaboração das organizações que fazem parte do ecossistema.

<sup>35</sup> A Força Tarefa de Finanças Sociais (FTFS, 2015) elaborou a Carta de Princípios para Negócios de Impacto com o intuito de nortear e suportar a **identificação**, o **desenvolvimento** e a **implementação** de Negócios e Organizações de Impacto no Brasil.

<sup>36</sup> Os Negócios de Impacto podem utilizar, inicialmente, recursos filantrópicos ou subsidiados, como meio para alcançar o seu equilíbrio financeiro de curto e médio prazos, embora devam demonstrar em seus planos e relatórios futuros a capacidade de desenvolver atividades econômicas sustentáveis.

Outro aspecto relevante para caracterizar um Negócio de Impacto diz respeito ao seu modelo organizacional. Diante de suas características operacionais e comerciais, os Negócios de Impacto podem variar em um *continuum*: há organizações que dão maior ênfase aos aspectos de mercado (geração de receita) enquanto há outras organizações cuja motivação principal são as questões sociais e ambientais (geração de impacto)<sup>37</sup>, conforme mostra a Figura 18.

Figura 18 – Organizações e Negócios de Impacto



Fonte – Baseado em Força Tarefa de Finanças Sociais (2015).

## 2.6 Considerações finais do capítulo

Conforme abordado neste capítulo, o design é um conceito em evolução e que não se limita ao escopo da comunicação, do embelezamento estético e do desenvolvimento de objetos físicos, aspectos aos quais é comumente associado. Atualmente, ele é visto como um processo estratégico de resolução de problemas, que conecta diferentes atores,

<sup>37</sup> Os Negócios de Impacto se diferem da **Responsabilidade Social** na medida em que o impacto socioambiental gerado por eles não é uma externalidade ou ação pontual, mas sim o motivador para a criação do negócio, estando atrelado à sua atividade principal. Além disso, se diferenciam das **ONGs** pelo fato de utilizarem mecanismos de mercado para se manter financeiramente, não dependendo de doações ou de recursos de terceiros (BARKI, 2015).

disciplinas e atividades no projeto de soluções que possibilitam gerar valor tanto para os negócios quanto para a sociedade.

Independentemente do entendimento do que é design, alguns autores discutem que ele se difunde entre as diversas operações de uma organização, seja de maneira formal ou informal, e de modo intencional ou silencioso. Neste contexto, a Gestão do Design exerce um papel importante no meio organizacional, principalmente porque a ela se atribui a responsabilidade pelo gerenciamento das atividades, funções e recursos do design, bem como pela integração de diferentes expertises e métodos na atividade projetual.

Quanto ao Processo de Design, viu-se na literatura que ele abrange desde a identificação de uma necessidade explícita ou latente até à inserção do artefato no mercado. Para tanto, a equipe de projeto utiliza uma série de procedimentos metodológicos ao longo de um conjunto de atividades organizacionais no intuito de se chegar a um resultado que entregue valor tanto para o usuário final quanto para outros *stakeholders* da empresa.

É importante destacar que a metodologia projetual passou por evoluções significativas desde o seu surgimento na década de 1960. Enquanto os primeiros métodos eram padronizados, racionais e científicos, a abordagem metodológica no Século XXI se caracteriza por ser difusa, multidisciplinar, experimentativa e centrada no humano. Por estas razões, desde o início dos anos 2000 o *Design Thinking* tem se popularizado e sido utilizado por diferentes profissionais e organizações como método para resolução de problemas complexos, com destaque para o projeto de artefatos e para lidar com questões de natureza social e/ou ambiental.

Paralelo a isso, novos modelos de negócios têm sido desenhados nos últimos anos com a intenção de mitigar ou resolver demandas socioambientais por meio do projeto, produção e oferta de produtos, serviços ou artefatos digitais. Conhecidos como Negócios de Impacto, estas iniciativas constituem o chamado Setor 2,5, o qual é formado por empreendimentos que conciliam geração de receita (comum às organizações com fins lucrativos) com impacto social ou ambiental positivo (comum às organizações sem fins lucrativos).

Diante da diversidade de configurações de processo do pensamento projetual, assim como da oportunidade de se investigar a prática de projeto de artefatos nestas empresas, optou-se por desenvolver um *framework* do *Design Thinking* (seção 3.4) a partir

da revisão, análise e síntese das abordagens revisadas no referencial teórico, no intuito de utilizá-lo como suporte para se estudar a atividade de projeto de artefatos em Empresas 2,5.

Portanto, as referências levantadas e discutidas neste trabalho fornecem o embasamento necessário para se investigar em profundidade como se dá o Processo de Design de artefatos em Negócios de Impacto. Isto posto, o capítulo a seguir aborda os materiais e métodos de pesquisa utilizados na execução desta pesquisa.

## CAPÍTULO 3 MATERIAIS E MÉTODOS DA PESQUISA

Este capítulo apresenta a metodologia<sup>38</sup> utilizada para investigar, analisar e caracterizar o Processo de Design dos artefatos projetados por Negócios de Impacto. A seguir, serão abordados os procedimentos para: caracterização da pesquisa; revisão da literatura; elaboração do *framework* do processo do *Design Thinking*; seleção dos participantes do estudo; coleta, tratamento e análise dos dados.

### 3.1 Delineamento da pesquisa

A Figura 19 apresenta o delineamento metodológico da pesquisa, tomando como referência os procedimentos que serão discutidos ao longo deste capítulo.

Figura 19 – Delineamento metodológico



<sup>38</sup> Esta pesquisa foi apreciada e aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa do Hospital Universitário Alcides Carneiro (HUAC/UFMG), tendo como Certificado de Apresentação para Apreciação Ética (CAAE) o registro nº 63084316.7.0000.5182.



Fonte – Autoria própria (2017).

### 3.2 Caracterização da pesquisa

A atividade de pesquisa é um processo formal e sistemático que, mediante procedimentos científicos, busca descobrir respostas para algumas questões e obter novos conhecimentos a respeito da realidade (GIL, 2002, 2008; TEIXEIRA, 2003). Neste sentido, para responder ao problema deste estudo, a metodologia do trabalho foi caracterizada quanto à sua natureza, abordagem, objetivos e estratégias, conforme apresenta o Quadro 1.

Quadro 1 – Caracterização da pesquisa.

<b>NATUREZA APLICADA</b>	A <b>pesquisa aplicada</b> tem a finalidade de gerar conhecimentos para a aplicação prática na resolução de problemas concretos dentro de uma realidade circunstancial (GIL, 2002, 2008; VERGARA, 1998; SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009).
<b>ABORDAGEM QUALITATIVA</b>	A pesquisa com <b>abordagem qualitativa</b> permite entender e descrever os fenômenos sociais de maneiras diferentes, assim como extrair significados dos dados obtidos a partir de experiências em seu próprio contexto, o que lhe confere profundidade e riqueza interpretativa sem a necessidade de utilizar amostras estatísticas, de reduzir a dados numéricos e de generalizar os resultados a populações mais amplas (CRESWELL, 2010; GIBBS, 2009; SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).

OBJETIVO EXPLORATÓRIO E DESCRITIVO	<p>A <b>pesquisa exploratória</b> tem o propósito de examinar um problema do qual se há pouco conhecimento acumulado e sistematizado, o que permite desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias (GIL, 2002, 2008; SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006).</p> <p>A <b>pesquisa descritiva</b> tem o intuito de descrever como é e como se manifesta as características de uma população ou fenômeno (GIL, 2002, 2008; SAMPIERI; COLLADO; LUCIO, 2006; TRIVIÑOS, 1987).</p>
ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS E LEVANTAMENTO BIBLIOGRÁFICO	<p>O <b>estudo de casos múltiplos</b> permite investigar empiricamente um fenômeno atual dentro de seu contexto real, por meio da exploração e análise aprofundada, detalhada e exaustiva de diferentes casos (CRESWELL, 2010; GIL, 2002, 2008; TRIVIÑOS, 1987; VERGARA, 1998; YIN, 2001).</p> <p>O <b>levantamento bibliográfico e documental</b> fornece instrumental analítico à pesquisa ao permitir estudar, de modo sistematizado, materiais oriundos de fontes diversificadas, disponibilizados em livros, artigos, relatórios, manuais, reportagens, audiovisual, dentre outros (CRESWELL, 2010; GIL, 2002, 2008; TRIVIÑOS, 1987; VERGARA, 1998).</p>

Fonte – Autoria própria (2016).

### 3.3 Procedimentos para a revisão da literatura

Para realizar a revisão da literatura que deu suporte a esta pesquisa, utilizou-se os procedimentos apresentados no Quadro 2. A partir da problemática e dos objetivos do estudo definiu-se palavras-chaves para auxiliar no levantamento de referências em diversas bases de dados, com o intento de localizar materiais que pudessem melhor embasar o referencial teórico deste trabalho<sup>39</sup>.

Quadro 2 – Procedimentos para a revisão da literatura

PROBLEMA	Partindo-se do pressuposto de que o <i>Design Thinking</i> está incorporado à atividade de projeto dos artefatos de empresas do Setor 2,5, ainda que de maneira silenciosa e inconsciente questiona-se: <b>como se caracteriza o Processo de Design de artefatos em Negócios de Impacto?</b>
OBJETIVO GERAL	Analisar o Processo de Design de artefatos projetados por Negócios de Impacto a partir das fases projetuais da abordagem <i>Design Thinking</i> , no intuito de caracterizar como se dá o processo de desenvolvimento de produtos, serviços e artefatos digitais em Empresas do Setor 2,5.
PROCEDIMENTOS PARA A REVISÃO DA LITERATURA	Definição de palavras-chave a partir dos objetivos Identificação da literatura em diferentes bases de dados Levantamento do material para a revisão da literatura Leitura e fichamento das obras e publicações levantadas Redação e organização do referencial teórico

<sup>39</sup> É importante destacar que, por ser um estudo com abordagem qualitativa, este procedimento não se deu apenas no início da pesquisa, mas foi realizado diversas vezes, sempre que necessário.

PALAVRAS-  
CHAVE

Para o levantamento de referências utilizou-se palavras-chaves em inglês e os seus equivalentes em português, como segue:

- a) **Design Management** (Gestão de Design e Gestão do Design);
- b) **Design Methods** (Métodos de Design, Métodos de Projeto e Metodologia de Projeto);
- c) **Design Process** (Processo de Design);
- d) **Design Thinking** (Pensamento de Design e Pensamento do Design);
- e) **Hybrid Organizations** (Organizações Híbridas);
- f) **Inclusive Business** (Negócios Inclusivos);
- g) **Social Business** (Negócios de Impacto, Negócios de Impacto Social e Negócios Sociais);
- h) **Social Enterprise** (Empresas Sociais); e,
- i) **Sector 2,5** (não possui equivalência em inglês, uma vez que é um termo usado comumente pelos atores do ecossistema de Negócios de Impacto no Brasil).

## BASE DE DADOS

A partir das palavras-chaves utilizou-se as seguintes bases de dados para o levantamento da literatura:

- a) **bibliotecas virtuais de pesquisas científicas** (Portal de Periódicos CAPES, *Google Scholar*, *Elsevier* e *SciELO*);
- b) **Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD/IBICT)** (UFSC, UFRGS, UFPE, UEMG, USP, UNISINOS e PUC-Rio);
- c) **plataformas de compartilhamento de livros e publicações científicas** (*Scribd*, *SlideShare* e *Academia*);
- d) **livros de autores conceituados sobre os temas pesquisados**, dentre eles: Best (2006, 2012), Bonsiepe (1984), Brown (2008, 2010), Bürdek (2006), Gibbs (2009), Gil (2002, 2008, 2010), Jones (1978), Lockwood (2009a), Martin (2010), Martins e Merino (2011), Mozota (2011), Pinheiro e Alt (2011), Vianna et al. (2012), Yin (2001) etc.; e,
- e) **website de empresas, universidades e organizações referência na área de Design** (*Design Council*, *Stanford University Institute of Design – d.School*, *Design Management Institute – DMI*, *IDEO* etc.) e **de Negócios de Impacto** (ARTEMISIA, Instituto de Cidadania Empresarial, Força Tarefa de Finanças Sociais, SEBRAE etc.).

ÁREAS DE  
INVESTIGAÇÃO

Investigou-se o tema em diferentes áreas, a saber:

- a. **Design** (Design de Produtos, Design de Serviços, Design Estratégico, *Design Thinking*, Gestão do Design e Métodos de Design);
- b. **Administração** (Teoria das Organizações, Modelos de Negócio e Negócios de Impacto);
- c. **Engenharia** (Metodologia de Projeto); e,
- d. **Metodologia Científica** (Pesquisas Qualitativas, Estudos de Casos, Amostragem, Protocolos de Pesquisa e Normas Técnicas - ABNT).

FONTES  
PESQUISADAS

A literatura estudada abrangeu publicações em:

- a. **periódicos nacionais** (Revista Estudos em Design, Revista Design & Tecnologia, Revista Produção Online, RAE-Revista de Administração, Revista de Administração Pública e Revista de Administração – RAUSP) e **internacionais** (*Design Studies*, *Design Management Review*, *Design Management Journal*, *Design Research Quarterly*, *Stanford Social Innovation Review*, *MIT Press Journals*, *SAGE Journals Online*, *Journal of Product Innovation Management*, *Harvard Business Review*, etc.);
- b. **artigos de anais de eventos nacionais** (Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design – P&D, e Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração, Contabilidade – EnEPQ etc.) e **internacionais** (*International Design Culture Conference*, *World Conference on Design Research*, *Nordic Conference on Service Design and Service Innovation*, *Design Thinking Research Symposium – DTRS* etc.);
- c. **toolkits de métodos de design** (IDEO, *d.School* etc.); e,

	<p><b>d. livros</b> sobre Design (Design de Produto, Gestão do Design, Metodologia de Projeto e <i>Design Thinking</i>), Administração (Teoria das Organizações e Modelos de Negócios) e Metodologia da Pesquisa Científica.</p>
<p>CONTEÚDOS REVISADOS</p>	<p><b>a. Design:</b> um conceito em evolução (seção 2.1)  <b>b. Gestão do Design:</b> o lado <i>business</i> do Design (seção 2.2)  <b>c. Processo de Design:</b> do problema à sua solução (seção 2.3)  <b>d. Design Thinking:</b> uma abordagem para o projeto de artefatos (seção 2.4)  <b>e. Setor 2,5:</b> Negócios com impacto socioambiental (seção 2.5)</p>

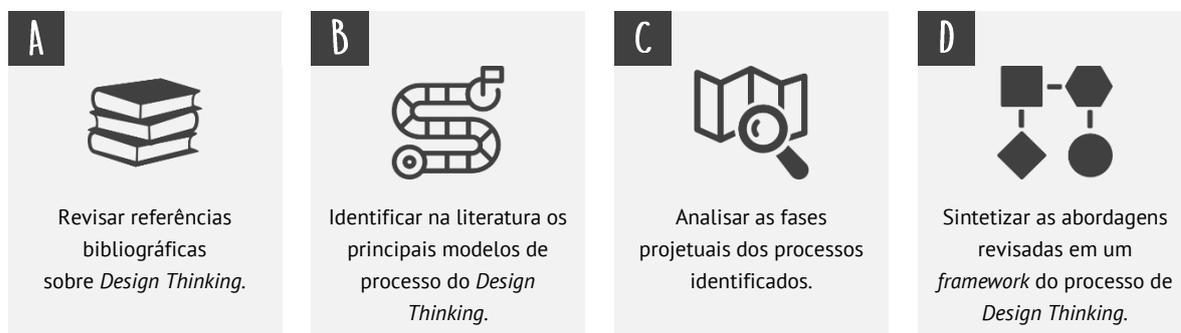
Fonte – Autoria própria (2016).

### 3.4 Procedimentos para a elaboração do modelo de referência

Para analisar o Processo de Design de artefatos em Negócios de Impacto – que são em sua maioria empresas jovens e que projetam, produzem e ofertam artefatos com o propósito de resolver problemas reais da atualidade –, buscou-se utilizar como referência uma abordagem mais contemporânea, que melhor se adequasse ao contexto social, cultural e econômico dos dias de hoje. Por estas razões, utilizou-se como referência a abordagem *Design Thinking*.

Como na literatura existem diferentes configurações de processo do pensamento de design, decidiu-se elaborar um modelo de referência que pudesse representar objetivamente as principais características desta abordagem e auxiliar na investigação do Processo de Design dos artefatos de Negócios de Impacto. Assim, foi desenvolvido um *framework* para estudar a atividade de projeto nas empresas do Setor 2,5, seguindo os procedimentos apresentados na Figura 20.

Figura 20 – Procedimentos para a elaboração do modelo de referência



Fonte – Autoria própria (2016).

### **A. Revisar referências bibliográficas sobre *Design Thinking***

A revisão da literatura sobre *Design Thinking* partiu do levantamento de referências acadêmicas (artigos científicos, dissertações, teses e livros) e de materiais de empresas e de outras organizações de renome no campo do design (*toolkits* e manuais de métodos de design). Estas referências são, em sua maioria, produções de áreas distintas, como Design, Administração, Engenharia e Educação.

A partir da revisão da literatura, foi possível caracterizar a abordagem (Seção 2.4), identificar modelos de processo do *Design Thinking* e extrair insumos para a elaboração do *framework* para a coleta e análise de dados desta pesquisa.

### **B. Identificar na literatura os principais modelos de processo do *Design Thinking***

Na literatura existem diferentes configurações de processo do *Design Thinking*. Ao todo, foram identificados 13 (treze) modelos<sup>40</sup>, dentre os quais foram selecionados somente 8 (oito), tomando como critério: a) popularidade; b) facilidade de acesso pelo público acadêmico ou empreendedor; e, c) data de publicação de cada abordagem, optando por selecionar um modelo de cada ano, no intervalo entre 2007 e 2014.

Assim, os modelos investigados foram: do Design Council (2007), de Tim Brown (2008), da d.School (2009), da IDEO (2010), de Tennyson Pinheiro e Luis Alt (2011), de Maurício Vianna e outros autores (2012), da IDEO (2013) e de André Neves (2014). Estes processos foram apresentados na seção 2.4 do referencial teórico e as suas respectivas caracterizações no APÊNDICE B.

### **C. Analisar as fases projetuais dos processos identificados**

Nesta etapa, os modelos selecionados foram analisados no intuito de se investigar as suas principais particularidades e de identificar as características convergentes e divergentes entres as abordagens revisadas, de modo a suportar a elaboração de um *framework* que contemplasse os diferentes aspectos que representam a mentalidade do *Design Thinking*.

---

<sup>40</sup> Foram descartados os modelos de Ambrose e Harris (2010), de Liedtka e Ogilvie (2012), de Martin e Hanington (2012), da Frog Design e de Kumar (2013).

A análise de cada modelo levou em consideração: a) as fases que demarcam o processo; b) as atividades que são realizadas em cada estágio; c) os colaboradores que se engajam em determinados momentos do projeto; e, d) os métodos de design que são recomendados para suportar o desenvolvimento dos artefatos.

Como *output* desta etapa, foi apresentado na seção 2.4 do referencial teórico um mapeamento das fases projetuais dos processos revisados, ilustrado através de uma linha do tempo na qual se destacam: a) o ano de publicação; b) a autoria do modelo; e, c) os estágios projetuais que o constitui. Ademais, o APÊNDICE B apresenta uma breve caracterização de cada uma das abordagens revisadas com o objetivo de elucidar e de esclarecer o propósito de cada fase dos processos vistos neste estudo.

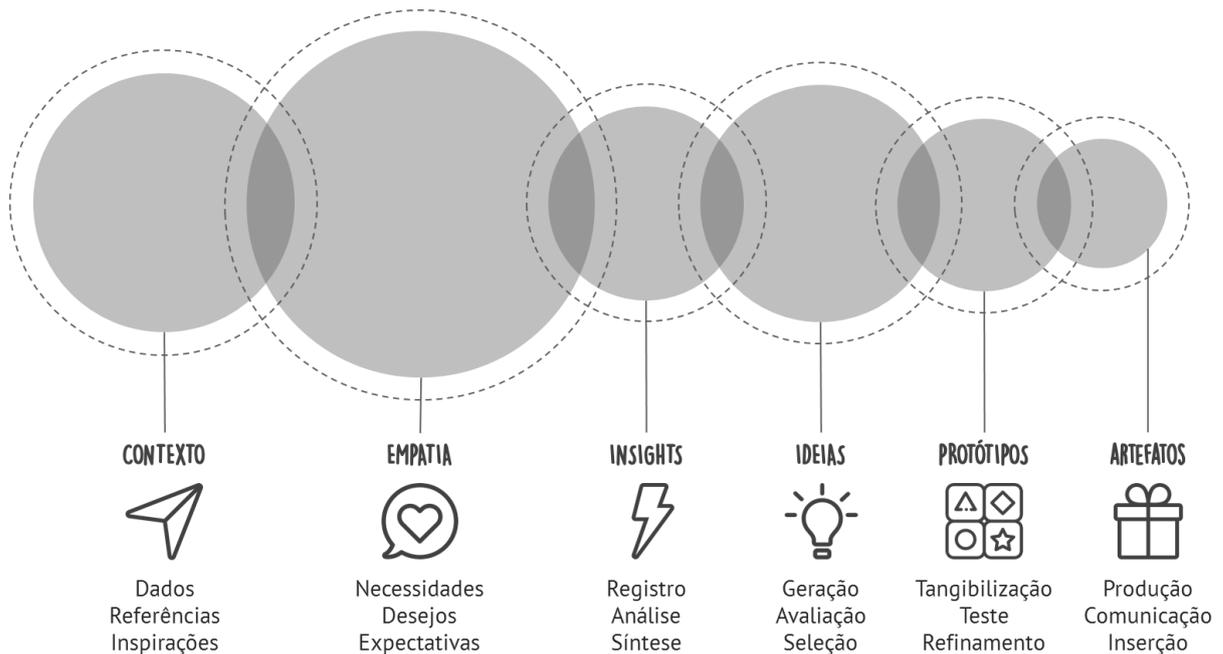
#### **D. Sintetizar as abordagens revisadas em um *framework* do processo de *Design Thinking***

Após a análise das abordagens, identificou-se os aspectos convergentes e divergentes entre os 8 (oito) modelos estudados, os quais serviram de insumo para a construção do *framework* do processo projetual do *Design Thinking*. Diante da necessidade de se ter uma referência para construir os instrumentos de pesquisa, coletar e analisar os dados e discutir os resultados do estudo, sintetizou-se estes achados em um único processo, constituído por 6 (seis) fases, a saber: Contexto, Empatia, *Insights*, Ideias, Protótipos e Artefatos.

Como mostra a Figura 21, o fluxo processual do *Design Thinking* não é demarcado por fases projetuais isoladas e estáticas, mas por estágios que se sobrepõem em diferentes momentos do processo, desde a identificação de um problema até a implementação<sup>41</sup> da sua solução. Neste sentido, no pensamento projetual, atividades de naturezas distintas se intercambiam com aquelas que lhes precedem ou antecedem, tanto no tempo (são executadas simultaneamente) quanto no espaço (fazem uso dos mesmos recursos e expertises), o que torna tênue a sua diferenciação.

---

<sup>41</sup> O *framework* extrapola a atividade de projeto e inclui também a implementação das entregas, considerando especialmente a produção, comunicação e distribuição dos artefatos.

Figura 21 – *Framework* do processo de *Design Thinking*

Fonte – Autoria própria (2016).

Embora a ilustração tenha uma configuração linear, para facilitar a compreensão do fluxo projetual, o modelo é **multifásico** (constituído por estágios com propósitos e contribuições distintos), **difuso** (as atividades se pulverizam e se sobrepõem ao longo da prática projetual), **dinâmico** (mesmo havendo espaços projetuais claros, tem-se abertura para o novo) e **iterativo** (as operações retornam a estágios anteriores sempre que necessário), marcado por momentos de **divergência** (criação de opções, como em Contexto, Empatia e Ideias) e de **convergência** (tomada de decisões, como em *Insights*, Protótipos e Artefatos).

Em suma, o pensamento de design é uma abordagem fluida e orgânica, que pode ser utilizada tanto em projetos estritamente planejados, com escopo mais definido, quanto em propostas totalmente flexíveis. Em ambos os casos, o processo é conduzido por um *mindset* orientado para inovação, pautado nas necessidades das pessoas, na viabilidade dos negócios e na capacidade técnica de desenvolvimento da solução.

A Figura 22 apresenta uma breve descrição das peculiaridades de cada fase do *framework* elaborado:

Figura 22 – Fases de projetuais do processo de *Design Thinking*

## FRAMEWORK DO PROCESSO DO DESIGN THINKING



### CONTEXTO

A equipe envolvida no processo busca entender inicialmente o problema que se deseja resolver e obter dados, referências e inspirações para a realização do projeto. Para isto, realiza-se pesquisas primárias (diretamente com os atores envolvidos no processo, como usuários e clientes) e secundárias (em artigos, livros, *websites* etc.), no intuito de levantar informações sobre os usuários e o artefato em projeto.



### EMPATIA

Busca-se aprofundar o entendimento sobre o problema que se deseja solucionar, especialmente acerca das necessidades dos usuários. Através da empatia, realiza-se uma imersão no contexto dos usuários para observar, ouvir, sentir e entender as suas necessidades, desejos e comportamentos. Assim, busca-se compreender o cenário em torno do problema e obter *insights* que possam levar à novas soluções.



### INSIGHTS

Neste estágio busca-se analisar, interpretar e sintetizar os dados e informações coletados durante o processo com o propósito de encontrar padrões e oportunidades para se gerar novas soluções. A síntese realizada nesta fase permite identificar ou reenquadrar os objetivos que nortearão a condução do processo, criar um ponto de vista comum entre a equipe, e facilitar a comunicação entre os participantes do projeto.



### IDEIAS

As equipes são formadas por diferentes *stakeholders* (usuários, clientes, Designers, especialistas etc.), os quais buscam criar ideias, conceitos e soluções que possibilitem solucionar o desafio proposto. A partir do problema e dos *findings* do processo, utiliza-se técnicas e ferramentas para estimular a criatividade, facilitar a cocriação, guiar a avaliação e orientar a escolha das ideias para serem prototipadas e testadas.



### PROTÓTIPOS

Busca-se cocriar protótipos de baixa à alta fidelidade para testar, iterar e refinar ideias e conceitos, levando em consideração as necessidades dos usuários e os interesses da organização. Isso permite estabelecer uma relação mais empática com os usuários, receber *feedbacks* cedo e com frequência, aprender com os erros do processo, verificar o que funciona e o que deve ser descartado, e melhorar a solução continuamente, até se tornar um artefato.



### ARTEFATOS

Os protótipos tornam-se artefatos; a equipe se preocupa com a produção do produto, com o desenvolvimento do artefato digital ou com a realização do serviço, bem como se dedica às estratégias de comunicação, lançamento e distribuição do artefato. Após serem inseridos no mercado ou consumidos pelos usuários finais, os artefatos podem ser monitorados e avaliados, e a equipe pode obter *feedbacks*, gerar novos *insights* e aprender mais sobre o ecossistema da solução.

### 3.5 Procedimentos para a seleção dos participantes da pesquisa

Optou-se pela **amostragem não-probabilística intencional**<sup>42</sup>, a qual, além de ser a mais adequada para estudos qualitativos, permite entender melhor o problema da pesquisa sem a necessidade de utilizar um procedimento estatístico<sup>43</sup> (GIL, 2002). A amostra intencional é selecionada a partir do julgamento do pesquisador, o qual estabelece os critérios que o objeto de estudo deve satisfazer, e seleciona intencionalmente aqueles que atendem aos aspectos estabelecidos (GIL, 2002; SAMPIERI; COLADO; LUCIO, 2006; TRIVIÑOS, 1987; VERGARA, 1998;).

O processo de seleção dos participantes da pesquisa foi orientado por 4 (quatro) procedimentos, elencados na Figura 23:

Figura 23 – Procedimentos para a seleção dos participantes da pesquisa



Fonte – Autoria própria (2016).

#### A. Caracterizar o que são Negócios de Impacto

O conceito de Negócios de Impacto, o qual foi caracterizado no Capítulo 2 deste trabalho, refere-se aos “empreendimentos que têm a missão explícita de gerar impacto socioambiental ao mesmo tempo em que produzem resultado financeiro positivo”. Este é

<sup>42</sup> Conforme Yin (2001), é irrelevante o uso de métodos estatísticos<sup>42</sup> para a seleção de amostra em estudos de casos múltiplos, visto que esta estratégia de pesquisa busca generalizar teorias a partir da comparação entre os resultados empíricos e a literatura utilizada (generalização analítica), e não generalizar os resultados obtidos para uma população maior (generalização estatística). Neste sentido, para selecionar os participantes da pesquisa, sugere-se que o pesquisador selecione casos que prevejam resultados semelhantes ou que produzam resultados contrastantes por alguma razão previsível, não havendo um limite mínimo ou máximo de casos a serem pesquisados.

<sup>43</sup> Os procedimentos estatísticos são utilizados apenas na amostragem probabilística, que tem o intuito de determinar a prevalência ou a frequência de um dado fenômeno. Para isto, busca quantificar o universo de um determinado objeto e selecionar um subconjunto estatisticamente representativo do todo (YIN, 2001).

um modelo de empresa que pode possuir diferentes formatos jurídicos, atuar em setores distintos e projetar diversos tipos de artefatos; porém, pela sua natureza, se diferenciam das iniciativas de responsabilidade social, das empresas com estratégias socioambientais, dos negócios de empreendedores da base da pirâmide, das organizações da sociedade civil e dos projetos socioambientais, os quais não fazem parte do recorte deste estudo.

## **B. Identificar as organizações de referência no campo de Negócios de Impacto no Brasil**

Dentro do ecossistema de Negócios de Impacto, buscou-se identificar atores que pudessem auxiliar na localização deste modelo de empreendimento, de modo rápido e confiável. Assim, para garantir a confiabilidade e a validade dos dados, tomou-se como referência a Carta de Princípios para Negócios de Impacto no Brasil, desenvolvida com a colaboração de 21 (vinte e uma) lideranças que fazem parte da Força Tarefa de Finanças Sociais (2015).

Dentre as organizações identificadas neste documento, priorizou-se por aquelas que aceleram, apoiam, fomentam ou certificam Negócios de Impacto, uma vez que disponibilizam informações sobre estas empresas em seus *websites* e em materiais de domínio público. Do total, somente 5 (cinco) organizações se mostraram aderentes a este critério (ARTEMISIA, Instituto Quintessa, Yunus Negócios Sociais, SEBRAE e Sistema B); porém, durante a pesquisa encontrou-se mais 2 (duas) instituições que atuam neste ecossistema e que se adequam a este requisito, apesar de não fazerem parte da Força Tarefa (NESsT e Pipa), como mostra a Figura 24.

## **C. Mapear os Negócios de Impacto no Brasil**

Entre os meses de maio e julho de 2016 realizou-se o levantamento dos casos de Negócios de Impacto no Brasil, partindo das informações disponibilizadas pelas organizações em seus *websites*, em materiais públicos ou por *e-mail*, ao serem contatadas pelo pesquisador. Dentre as 7 (sete) instituições pesquisadas, somente a Pipa não disponibiliza seu portfólio publicamente, assim como não respondeu ao contato do pesquisador até o término deste estudo.

Ao todo, foram identificadas 206 (duzentas e seis)<sup>44</sup> iniciativas de impacto socioambiental<sup>45</sup>, as quais foram organizadas em planilhas do Microsoft® Excel® 2013 e classificadas de acordo com 3 (três) critérios: a) fonte (organização na qual se obteve o contato); b) setor de atuação; e, c) tipo de artefato que projeta, produz e comercializa (produto, serviço e/ou artefato digital). A Figura 24 apresenta uma breve síntese dos achados do mapeamento de Negócios de Impacto realizado nesta etapa da pesquisa.

Figura 24 – Mapeamento dos Negócios de Impacto

ORGANIZAÇÕES IDENTIFICADAS NA CARTA DE PRINCÍPIOS PARA NEGÓCIOS DE IMPACTO NO BRASIL (FTFS, 2015).					ORGANIZAÇÕES IDENTIFICADAS DURANTE A PESQUISA	
						
Aceleração de negócios	Aceleração de negócios	Aceleração de negócios	Apoio à empreendedores	Certificação de negócios	Catalisação de negócios	Aceleração de negócios
84 iniciativas identificadas. Todas se caracterizam como Negócios de Impacto Social.  Destas, 10 foram indicadas por outras 3 organizações.  As informações foram obtidas em seu <i>website</i> .	35 iniciativas identificadas, dentre elas Negócios de Impacto, negócios de empreendedores da base da pirâmide e projetos de cunho social ou ambiental.  Destas, 14 foram indicadas por outras 4 organizações.  As informações foram obtidas em seu <i>website</i> .	12 iniciativas identificadas. Todas se enquadram no conceito de negócio social.  Destas, somente uma foi indicada por outra uma organização.  As informações foram obtidas via <i>e-mail</i> e em seu canal no YouTube.	30 iniciativas identificadas. Algumas se enquadram em outros modelos organizacionais que não Negócios de Impacto.  Destas, 18 foram indicadas por outras 5 organizações.  As informações foram obtidas em sua cartilha sobre Negócios Sociais.	57 iniciativas identificadas. Dentre estas, algumas se caracterizam como empresas com estratégias socioambientais.  Destas, 11 foram indicadas por outras 3 organizações.  As informações foram obtidas em seu <i>website</i> .	17 iniciativas identificadas. Algumas são negócios de empreendedores da base da pirâmide e organizações não-governamentais.  Destas, 3 foram indicadas por outras 2 organizações.  As informações foram obtidas em seu <i>website</i> .	Nenhuma iniciativa foi identificada.  Não há informações disponíveis em seu <i>website</i> , assim como não foi respondido o contato via <i>email</i> .
<p>206 iniciativas identificadas, desconsiderando-se as repetições. Dentre as iniciativas mapeadas, encontrou-se empresas com estratégias socioambientais, negócios de empreendedores da base da pirâmide, Negócios de Impacto, organizações não-governamentais e projetos de cunho social ou ambiental.</p> <p>Estes dados foram mapeados entre os meses de maio e julho de 2016.</p>						

Fonte – Autoria própria (2016).

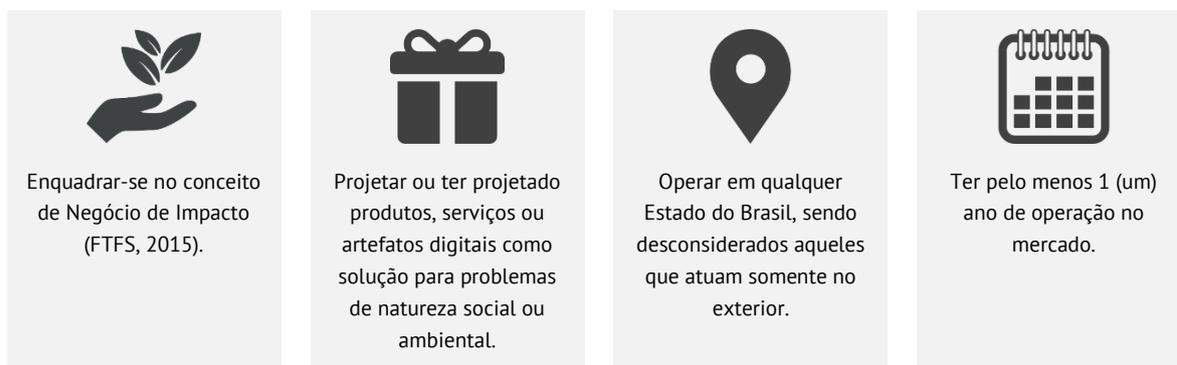
#### D. Selecionar as empresas que atendam aos critérios delimitados para este estudo

As empresas participantes foram escolhidas intencionalmente, tendo como referência quatro critérios, a saber:

<sup>44</sup> Este número já desconsidera as repetições de casos, já que algumas das iniciativas mapeadas foram indicadas por mais de uma organização.

<sup>45</sup> O termo iniciativa de impacto socioambiental foi utilizado como forma de representar as organizações e os projetos mapeados que não se enquadram no conceito de Negócio de Impacto. Neste sentido, algumas indicações do Instituto Quintessa, do Sistema B, do SEBRAE e da NESST se classificam como empresas com estratégias socioambientais, negócios de empreendedores da base da pirâmide, organizações não-governamentais ou projetos de cunho social ou ambiental. De todo modo, estas iniciativas foram contabilizadas como parte do universo deste estudo, mas descartadas na definição da amostra.

Figura 25 – Critérios para organização das empresas mapeadas



Fonte – Autoria própria (2016).

Baseado nestes critérios, foram pré-selecionados e classificados 50 (cinquenta) Negócios de Impacto, conforme o julgamento do pesquisador. No intuito de minimizar a pessoalidade na escolha dos participantes da pesquisa, e para compor uma amostra diversificada com empresas de diferentes regiões, tipos de artefato e setores de atuação, priorizou-se<sup>46</sup> 25 (vinte e cinco) destes empreendimentos, os quais foram contatados para se verificar a disponibilidade de participar deste estudo. Ao todo, 6 (seis) empresas aceitaram colaborar com o trabalho, mas apenas 5 (cinco) destas deram continuidade à pesquisa.

A investigação foi integralmente realizada com um profissional responsável ou corresponsável pelo projeto e desenvolvimento dos artefatos dos Negócios de Impacto investigados, independentemente de sua formação ou função formal na empresa. A cada um destes foi encaminhado um Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), pelo qual se obteve a sua autorização expressa para a coleta dos dados.

### 3.6 Procedimentos para a coleta de dados

Neste estudo optou-se por triangular<sup>47</sup> o método de coleta de dados fazendo o uso de dois instrumentos: o questionário e a entrevista semiestruturada. A combinação das

<sup>46</sup> Cada convidado foi contatado via *e-mail*. Na ocasião, foi encaminhado em anexo um *booklet* (folheto digital) com as principais informações sobre o trabalho: objetivos dos estudos, procedimentos metodológicos adotados, direitos e garantias aos participantes da pesquisa etc.

<sup>47</sup> Segundo Azevedo et al. (2013), a triangulação metodológica refere-se à aplicação de dois ou mais métodos para obter dados mais completos e detalhados sobre um fenômeno, permitindo enriquecer a compreensão do pesquisador acerca dos diferentes aspectos de uma realidade e revelar novas dimensões que não ficaram claras ao se utilizar apenas uma técnica de coleta (GIBBS, 2009).

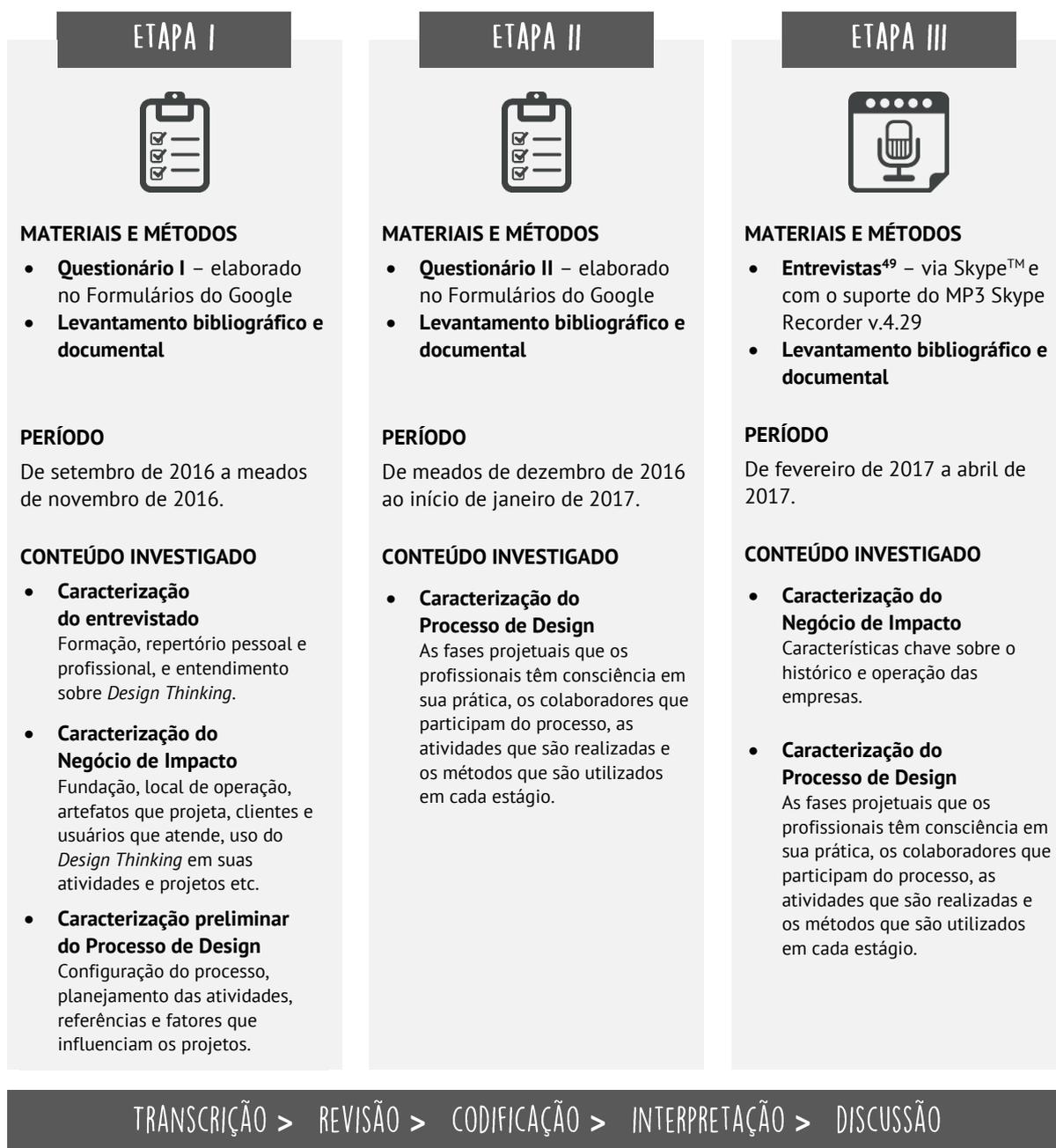
duas técnicas permitiu garantir a qualidade dos dados, conferir validade ao estudo e evitar que os resultados se subordinem à subjetividade do pesquisador (CRESWELL, 2010; GIL, 2002, 2010; YIN, 2001).

O **questionário** foi utilizado como uma ferramenta para se obter dados preliminares diretamente com o entrevistado, mas sem a presença do pesquisador, já que todo o estudo foi realizado remotamente (GIL, 2008; MARCONI; LAKATOS, 2003; VERGARA, 1998). A **entrevista semiestruturada**, por sua vez, foi utilizada tanto para se obter dados com maior profundidade, a partir de questionamentos apoiados na literatura revisada, como por abrir espaço para se fazer perguntas que poderiam emergir durante a pesquisa (ANDRADE, 2013; GIL, 2008; TRIVINÕS, 1987).

A coleta dos dados se deu por meio de 3 (três) etapas sequenciais, conforme mostra a Figura 26. Na **etapa I** foi aplicado o **Questionário I** (APÊNDICE C), com o objetivo de se levantar dados para caracterizar os entrevistados, os Negócios de Impacto e o Processo de Design de seus artefatos. A sua utilização possibilitou conhecer preliminarmente alguns dos aspectos do processo projetual de cada empresa, bem como fazer inferências sobre o modo como os seus artefatos foram e são projetados, sendo estas hipóteses corroboradas ou refutadas nas fases seguintes.

Na **etapa II** foi aplicado o **Questionário II** (APÊNDICE D), o qual foi utilizado exclusivamente para investigar e aprofundar a compreensão acerca do Processo de Design de cada negócio, abordando especificamente as fases projetuais compiladas neste estudo (Contexto, Empatia, *Insights*, Ideias, Protótipos e Artefatos). Este instrumento possibilitou ampliar a visão acerca da atividade de projeto de cada um dos pesquisados, especialmente a respeito dos estágios do processo que são conscientes para os entrevistados, das atividades que caracterizam cada um destes momentos, dos colaboradores engajados nestas operações e dos métodos utilizados durante o projeto.

Por fim, na **etapa III** foi realizada a **entrevista** (APÊNDICE E) com os participantes da pesquisa, no intuito de aprofundar o entendimento sobre o Processo de Design dos artefatos, especialmente acerca das fases projetuais que demarcam o fluxo do projeto. Como esta técnica é oferecida maior flexibilidade do que a anterior, os entrevistados puderam compartilhar informações e experiências mais precisas sobre as práticas que caracterizam o processo projetual de cada um dos Negócios de Impacto. Ademais, as entrevistas permitiram validar os dados obtidos nas etapas anteriores, sanar dúvidas do pesquisador e corrigir falhas que porventura passaram despercebidas.

Figura 26 – Procedimentos para a coleta de dados<sup>48</sup>

Fonte – Autoria própria (2016).

<sup>48</sup> Os Questionários I e II foram desenvolvidos na plataforma *online* Formulários do Google e encaminhados aos entrevistados por e-mail devido à limitação de acesso às empresas, já que a amostra foi composta por negócios localizados em diferentes regiões do país. Pela mesma razão, as entrevistas foram realizadas por videoconferência, tendo como suporte os *softwares* Skype™ e MP3 Skype Recorder v.4.29, que garantiu o registro do áudio para a sua posterior análise.

<sup>49</sup> A todos os entrevistados foi solicitada, por meio do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, a autorização para o registro de áudio da entrevista, para uso exclusivo do pesquisador apenas para fins acadêmicos.

Em paralelo à aplicação dos questionários e à realização das entrevistas, fez-se um **levantamento bibliográfico e documental** de materiais públicos referentes aos negócios estudados, com a finalidade de enriquecer, suportar, corroborar ou refutar os dados obtidos nas etapas I, II e III. De modo geral, foram levantadas referências<sup>50</sup> que não receberam tratamento analítico (*websites* das empresas, reportagens escritas e material audiovisual), bem como as que já foram de algum modo analisadas (*reports* institucionais das empresas, dissertações e artigos científicos). (CRESWELL, 2010; GIL, 2002, 2008; TRIVIÑOS, 1987; VERGARA, 1998).

É importante destacar que, antes da coleta de dados, foi realizado um teste piloto junto às empresas participantes desta pesquisa no intuito de validar ou refutar alguns questionamentos, de definir a plataforma para a coleta de dados e para deliberar acerca dos procedimentos para o tratamento e a análise de dados.

### **3.7 Procedimentos para o tratamento dos dados**

Os dados obtidos por meio dos Questionários I e II foram descarregados do Formulários do Google no formato .xls e exportados para o Microsoft® Excel® 2013. As planilhas com as respostas foram organizadas e categorizadas tanto por empresa (cada negócio dispunha de um arquivo exclusivo, o que simplificou o acesso às suas informações) como por bloco de perguntas (o que facilitou a consulta e a comparação entre as respostas de cada entrevistado para uma mesma pergunta).

Para extrair significados subjacentes destes achados e para aprofundar o entendimento a respeito das características de cada caso, os dados brutos foram exportados para o Microsoft® Word® 2013, o que facilitou a leitura, a revisão, a codificação, a interpretação e a discussão dos resultados obtidos.

Quanto às entrevistas, as respostas foram coletadas por meio do Skype™ e registradas com o suporte da extensão MP3 Skype Recorder v.4.29. Em seguida, os dados brutos foram transcritos com o auxílio do Microsoft® Groove e registrados no Microsoft® Word® 2013, no qual os resultados foram organizados, analisados e interpretados, seguindo o método descrito na seção seguinte.

---

<sup>50</sup> Para garantir o direito ao sigilo das empresas, conforme previsto no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE), as fontes dos dados utilizados nesta etapa da pesquisa não foram designadas no capítulo de referências consultadas.

### 3.8 Procedimentos para a análise e interpretação dos dados

A análise é um processo de reflexão contínua e de formação de significado, e foi realizada simultaneamente à coleta de dados, interpretação dos resultados e redação do relatório da pesquisa (CRESWELL, 2010; GIBBS, 2009; TEIXEIRA, 2003; TRIVIÑOS, 1987). Neste estudo, os procedimentos para a análise dos dados foram adaptados da abordagem de Creswell (2010), a saber:

Quadro 3 – Procedimentos para a análise e interpretação dos dados

TRANSCRIÇÃO DOS DADOS	Os dados obtidos por meio dos questionários e das entrevistas foram organizados, preparados e transcritos em planilhas e arquivos de texto, com apoio dos <i>softwares</i> Microsoft® Excel® 2013 e Microsoft® Word® 2013, respectivamente. A transcrição dos dados facilitou os procedimentos de análise, interpretação e discussão dos resultados.
REVISÃO DOS DADOS	Após as transcrições dos dados, realizou-se uma análise prévia para se ter uma percepção geral dos achados da pesquisa, bem como para identificar significados implícitos e explícitos de cada caso e da amostra como um todo. Na ocasião, registrou-se as primeiras interpretações e questionamentos acerca dos resultados da pesquisa.
CODIFICAÇÃO DOS DADOS	A análise dos dados se deu com o suporte da codificação baseada em conceitos, na qual os códigos são criados a partir da literatura e de pesquisas preliminares (GIBBS, 2009). Assim, o material foi codificado e os achados foram categorizados e comparados no intuito de se interpretar e atribuir significado aos resultados obtidos.
INTERPRETAÇÃO DOS DADOS	A partir dos resultados obtidos realizou-se a descrição do Processo de Design de cada negócio, o qual foi confrontado com as fases projetuais apontadas pelos próprios entrevistados. Isso foi feito com o objetivo de intuito de identificar e enquadrar os aspectos do processo de cada empresa que se relaciona aos estágios do <i>Design Thinking</i> destacados por cada participante.  Assim sendo, os casos foram comparados e relacionados por meio de uma análise interpretativa, pautada nos resultados do estudo, no referencial teórico e na experiência do investigador (TRIVIÑOS, 1987). Esta análise permitiu identificar padrões, fazer comparações e verificar semelhanças e diferenças entre os casos (GIBBS, 2009).
APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	Os resultados foram apresentados sob 3 (três) aspectos: a) descrição sistematizada dos principais aspectos da atividade projetual de cada empresa (APÊNDICE G); b) síntese visual dos principais aspectos do Processo de Design de cada negócio, tomando como referência as fases projetuais do pensamento de design; e, c) caracterização geral de cada fase do processo do <i>Design Thinking</i> em Negócios de Impacto (seção 4.3). Quanto ao último, realizou-se a comparação entre os casos, com o propósito de encontrar semelhanças e diferenças entre as empresas estudadas, e a comparação entre os resultados e a literatura, para expandir e generalizar as teorias utilizadas (YIN, 2001)..
CONCLUSÕES	As conclusões foram apresentadas sob quatro aspectos: a) <b>objetivos do estudo</b> , os quais foram retomados a partir dos resultados; b) <b>procedimentos metodológicos</b> , no que tange às limitações do método utilizado; c) <b>resultados</b> , no que se refere aos conhecimentos alcançados com a pesquisa; e, d) <b>sugestões para trabalhos futuros</b> , em que se apontou novas oportunidades de estudo, identificadas ao longo desta pesquisa.

Fonte – Baseado em Creswell (2010).

No intuito de explicitar e pormenorizar os procedimentos metodológicos que deram suporte ao planejamento e execução desta pesquisa, foi anexada ao APÊNDICE F uma síntese dos materiais, métodos e recursos utilizados para se alcançar cada um dos objetivos específicos deste trabalho, bem como as entregas obtidas com as suas respectivas aplicações.

## CAPÍTULO 4 RESULTADOS

Este capítulo apresenta os resultados obtidos nesta pesquisa e trata especificamente do Processo de Design de artefatos em Negócios de Impacto. Para isso, foi dividido em 3 (três) partes: primeiro, destacam-se os procedimentos utilizados para a coleta de dados e análise dos resultados; em seguida, apresenta-se uma breve caracterização de cada empresa e uma síntese da atividade projetual dos negócios estudados; por fim, apresenta-se um resumo dos resultados mais relevantes acerca da atividade de projeto em empresas do Setor 2,5.

### 4.1 Estrutura da análise

Conforme foi apresentado no Capítulo 1, buscou-se neste trabalho analisar o Processo de Design dos artefatos projetados por Negócios de Impacto a partir das fases projetuais da abordagem *Design Thinking*, no intuito de caracterizar como se dá o projeto de produtos, serviços e artefatos digitais neste modelo de empresa. Para isso, foi elaborado um modelo de processo<sup>51</sup> fundamentado na revisão, sistematização e síntese da literatura (seções 2.4 e 3.4), o qual foi utilizado como referência para analisar quais aspectos da atividade projetual das empresas do Setor 2,5 se assemelham ao pensamento de design (objetivo específico A).

A Figura 27 apresenta, de modo genérico, o modelo de referência do processo de *Design Thinking* aplicado neste estudo. Para vê-lo em detalhes, consulte o Capítulo 4, seção 3.3.

Figura 27 – Processo do *Design Thinking*



Fonte – Autoria própria (2017).

<sup>51</sup> Os procedimentos para a elaboração do modelo de referência estão descritos no Capítulo 4.

Baseado neste processo, foi realizada a investigação da atividade de projeto dos artefatos de cada um dos 5 (cinco) Negócios de Impacto estudados (objetivo específico B). Para tanto, foram utilizados 2 (dois) questionários e realizadas entrevistas semiestruturadas com os profissionais que são responsáveis pelo projeto ou pela gestão do processo projetual de cada empresa, além de um levantamento bibliográfico e documental acerca das atividades e operações destes negócios para corroborar ou refutar os achados da pesquisa.

A utilização destes instrumentos de pesquisa possibilitou: a) investigar e conhecer como se dá o processo projetual dos artefatos de cada uma das empresas – considerando desde a identificação de um problema<sup>52</sup> social ou ambiental até a entrega do artefato projetado como solução para esta demanda; b) analisar os principais aspectos acerca da atividade de projeto de cada organização; e, c) identificar características convergentes e divergentes sobre o modo como é conduzido o processo projetual dos artefatos dos negócios investigados.

A seguir serão apresentados os principais aspectos do Processo de Design dos artefatos de cada Negócio de Impacto investigado, assim como um resumo dos achados mais relevantes da atividade de projeto em empresas do Setor 2,5. Para facilitar a compreensão do leitor, parte dos resultados foram representados visualmente; e no intuito de elucidar o modo como cada empresa desenha ou redesenha os seus produtos, serviços e/ou artefatos digitais, o Apêndice G apresenta uma breve descrição<sup>53</sup> da atividade projetual de cada organização investigada (objetivo específico C).

---

<sup>52</sup> De modo estrito, pode-se dizer que o problema é uma tensão motivada por uma necessidade, explícita ou latente, ou por uma oportunidade de mercado, a qual pode ser satisfeita por meio de uma solução projetada especificamente para este fim, como um produto, sistema serviço etc. Neste caso, os problemas sociais ou ambientais são os fatores que motivam o projeto de artefatos em Negócios de Impacto.

<sup>53</sup> Apesar de se ter buscado identificar quais são as fases projetuais que os entrevistados têm consciência de fazerem parte de sua atividade de projeto, a apresentação dos resultados não se limitou a somente enquadrar as respostas fornecidas pelos participantes da pesquisa nas fases apresentadas nos instrumentos, mas também em descrever o modo como se dá o processo projetual (APÊNDICE G), motivado pela natureza do recorte teórico e do objeto escolhido para este trabalho. Quanto ao recorte teórico, esta pesquisa se embasa no *Design Thinking*, e por este ser uma abordagem dinâmica, difusa e não-linear, não convém ser enquadrado em blocos delimitados e sequenciais – o que é comum se ver nos métodos tradicionais. E quanto ao objeto de estudo, por se tratar de empresas jovens e enxutas, os seus processos são bastante flexíveis, e seria incoerente buscar apenas restringi-los a um conjunto de operações e procedimentos agrupados linearmente.

## 4.2 Estudos de casos

### 4.2.1 Empresa A

A Empresa A é um Negócio de Impacto que projeta, desenvolve e oferta serviços habitacionais para a população de baixa renda na cidade de São Paulo – SP. O estudo do seu processo projetual foi realizado com a colaboração do próprio fundador do empreendimento, que é Engenheiro Civil e corresponsável pela gestão do Processo de Design dos serviços oferecidos pelo negócio.

Para o entrevistado, o *Design Thinking* está associado ao desenvolvimento de “soluções tendo empatia com o usuário”. Por meio do questionário, ele apontou que a abordagem é utilizada no processo projetual dos artefatos, especificamente para pesquisa, análise, síntese, ideação e prototipação das soluções. Isto posto, a partir do *framework* empregado neste estudo, ele destacou que Processo de Design em sua empresa é demarcado por 5 (cinco) fases: **Contexto, Empatia, Insights, Ideias e Protótipos**.

Quanto à configuração do processo, o entrevistado indicou que ele é dinâmico e iterativo, composto por atividades que se sobrepõem ao longo do projeto. Ademais, somente algumas de suas tarefas são previamente planejadas, sendo a sua condução suportada principalmente pela formação, experiências e aporte metodológico da equipe, e influenciada pelas demandas da sociedade, propósitos do negócio, necessidades dos clientes e expertises dos colaboradores.

O entrevistado apontou ainda que o processo projetual é liderado e gerenciado pelas áreas de Operações e Vendas, mas que também conta com a participação direta ou indireta de outros colaboradores, como os sócios do negócio, a mão-de-obra técnica, os clientes e a comunidade local.

A seguir será apresentada uma síntese dos principais aspectos que caracterizam o Processo de Design deste Negócio de Impacto, alicerçado na descrição acerca do *mindset* seguido pela Empresa A para o projeto e redesenho dos seus artefatos (Fig. 28 a 31).

Figura 28 – Caracterização da Empresa A



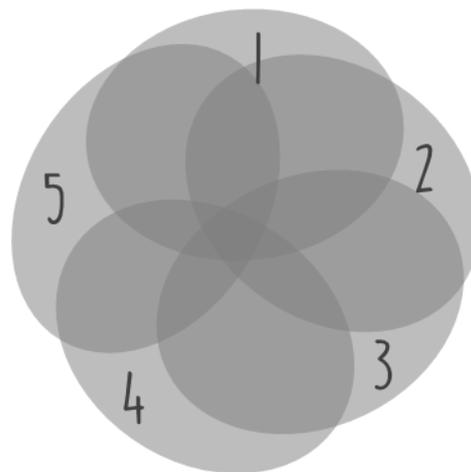
Fonte – Autoria própria (2017).

Figura 29 – Caracterização do Processo de Design da Empresa A (Parte I)

## DESENHO E PLANEJAMENTO DO PROCESSO

O entrevistado associou o desenho do seu processo ao modelo de **fases sobrepostas** – configuração dinâmica e iterativa na qual atividades de natureza distintas são realizadas simultaneamente, se sobrepondo ao longo do processo projetual sem seguir um procedimento lógico, linear e determinado.

**Somente algumas etapas e atividades do projeto são previamente planejadas**, dando liberdade e flexibilidade para que as operações do processo sejam ajustadas e para que novos *insights* e ideias sejam incorporados ao desenvolvimento do artefato.



## REFERÊNCIAS



### Educacional

Qualificações institucionais e informais da equipe.



### Metodológica

Pesquisa e utilização de metodologias de design nos projetos da empresa.



### Empírica

Experiências pessoais e profissionais da equipe do negócio.



### Técnica

Suporte de uma incubadora na concepção inicial dos serviços.

## INFLUÊNCIAS



### Sociedade

Demandas de natureza social e/ou ambiental da sociedade.



### Usuários

Necessidades, expectativas e desejos do seu público-alvo.



### Empresa

Missão, propósitos e valores do próprio negócio.



### Equipe

Formação e experiências dos colaboradores do projeto.

Fonte – Autoria própria (2017).

Figura 30 – Caracterização do Processo de Design da Empresa A (Parte II)

## MÉTODOS UTILIZADOS

Pesquisa de campo (imersão *in loco* na vida das pessoas), *desk research* (pesquisas secundárias em sites, artigos, livros etc.), entrevistas com os usuários, *brainstorming*, *design challenge* (uso de hipóteses e questionamentos), registros e anotações por escrito, uso de notas adesivas (Post-it®), *personas*, *affinity* (agrupamento de ideias por afinidade), representação gráfica (diagramas, fluxogramas, desenhos, *sketching* etc.), mapas (da empatia, mental e jornada do usuário), *mock-up* e simulação do uso do artefato.

## PRINCIPAIS COLABORADORES



Gestores de  
Operações e Vendas



Sócios do negócio



Mão-de-obra



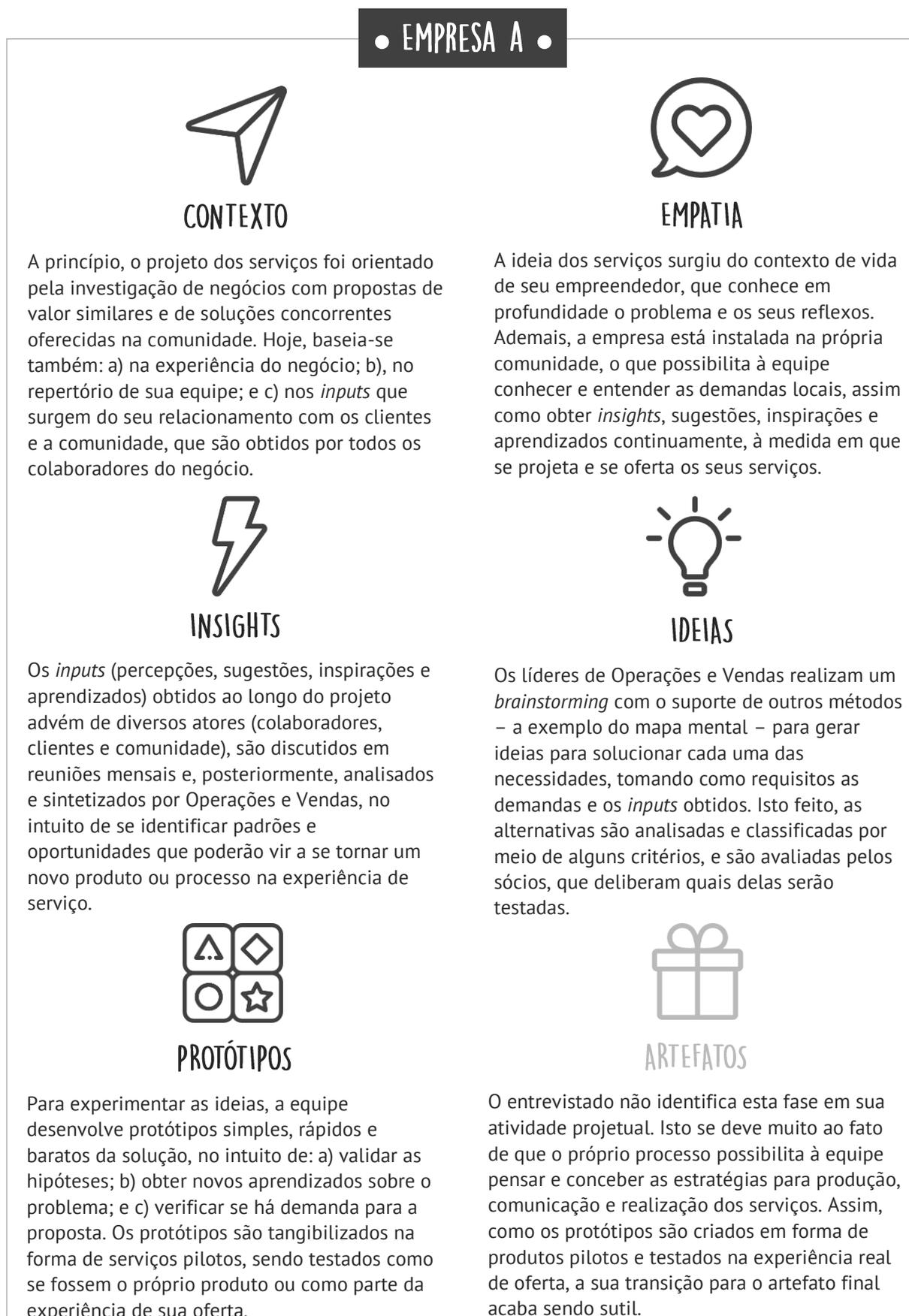
Clientes



Comunidade

## PRINCIPAIS ATIVIDADES DO PROCESSO

- Para modelar o negócio e desenhar os produtos, o empreendedor investigou empreendimentos e serviços com proposta de valor similar, os comportamentos da comunidade e as soluções concorrentes que são oferecidas localmente, uma vez que a empresa não somente opera, mas está também instalada no próprio bairro.
- Os serviços e processos são desenhados em interação constante com os clientes, comunidade e colaboradores do negócio, o que possibilita à equipe obter percepções, opiniões, sugestões e *insights* continuamente, emitidos pelos diferentes *stakeholders* do negócio e captados pela equipe de modo não-estruturado.
- A empresa realiza mensalmente uma reunião com toda a equipe, na qual se discute cada um dos *inputs* obtidos durante o período. A partir destes achados, Operações e Vendas geram, por meio de *brainstorming* e de mapa mental, diversas alternativas para solucionar cada uma das demandas.
- As ideias geradas são avaliadas, classificadas e priorizadas através de uma matriz de investimentos *versus* retorno, que auxilia os sócios da empresa na decisão de quais alternativas devem ser experimentadas mais adiante.
- Para testar as soluções, a equipe cria um protótipo rápido, simples e barato, o qual é experimentado como se já fosse a oferta real do serviço. Após testadas, validadas e refinadas, as entregas são comercializadas no mercado (produtos) ou implementadas na experiência do serviço (processos).

Figura 31 – Fases do *Design Thinking* no processo projetual da Empresa A

Fonte – Autoria própria (2017).

#### 4.2.2 Empresa B

A Empresa B é um Negócio de Impacto do setor de tecnologia assistiva e saúde, que projeta, produz e comercializa produtos para deficientes auditivos em diversos países, dentre eles Botsuana, Brasil e China. O estudo do seu Processo de Design foi realizado com a colaboração do próprio fundador do empreendimento, que foi o facilitador do projeto e que é atualmente o mentor dos gestores do negócio.

Para o entrevistado, o *Design Thinking* se refere ao desenvolvimento de produtos “pelas pessoas que os utilizarão”. Por meio do questionário, ele apontou que a abordagem esteve presente<sup>54</sup> na execução do processo projetual dos artefatos do negócio, especificamente para pesquisa e prototipação das soluções. Isto posto, a partir do *framework* empregado neste estudo, ele indicou que Processo de Design de seus produtos é demarcado por apenas 3 (três) fases: **Empatia, Insights e Protótipos**.

No que tange à configuração do processo, o entrevistado destacou que ele se deu de modo dinâmico e iterativo, e que algumas de suas atividades foram realizadas simultaneamente ao longo do projeto. Além disso, a execução do Processo de Design se deu sem um planejamento prévio, sendo suportado apenas pelas experiências e conhecimentos da equipe (fundador e surdos da comunidade) e influenciado pelas lacunas do mercado e demandas dos usuários.

Ainda conforme o entrevistado, todos os artefatos foram projetados pelos trabalhadores surdos engajados na iniciativa – da concepção à montagem dos produtos. O seu papel enquanto empreendedor social foi catalisar as necessidades dos usuários e dos colaboradores e convergi-las em soluções que fossem não somente desejáveis pelas pessoas, mas que pudessem ser também tecnicamente realizáveis e economicamente viáveis para manter a sustentação e escalabilidade das soluções.

A seguir será apresentada uma síntese dos principais aspectos que caracterizam o Processo de Design deste Negócio de Impacto, alicerçado na descrição acerca do *mindset* seguido pela Empresa B para o projeto e redesenho dos seus artefatos (Fig. 32 a 35).

---

<sup>54</sup> O projeto dos produtos, especialmente do recarregador solar, que é a grande inovação gerada pelo negócio, foi realizado em Botsuana. Atualmente, a empresa desenvolve os seus produtos a partir do que já tem sido feito, evoluindo principalmente no que tange à tecnologia dos artefatos.

Figura 32 – Caracterização da Empresa B



Fonte – Autoria própria (2017).

Figura 33 – Caracterização do Processo de Design da Empresa B (Parte I)

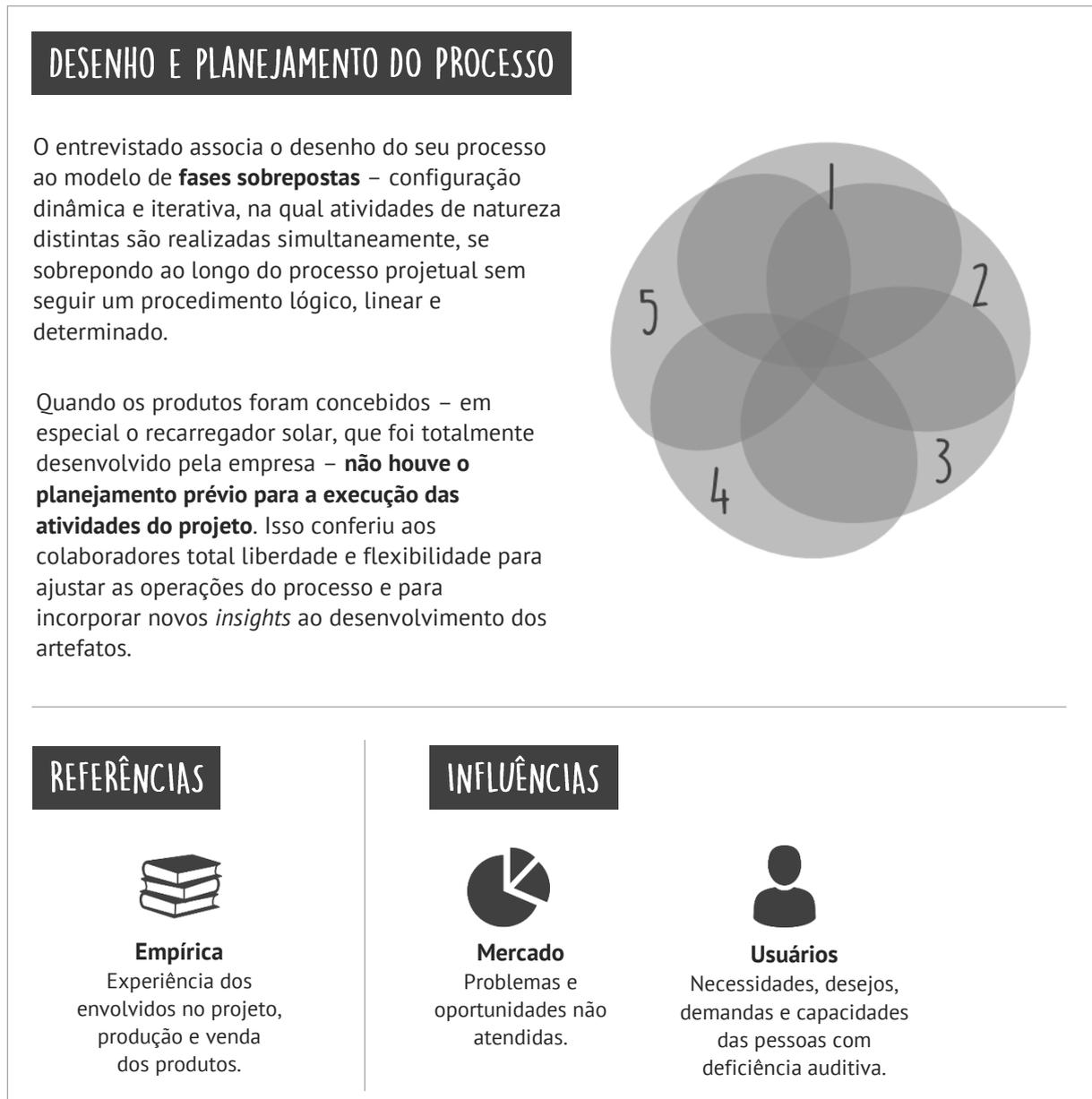


Figura 34 – Caracterização do Processo de Design da Empresa B (Parte II)



Fonte – Autoria própria (2017).

Figura 35 – Fases do *Design Thinking* no processo projetual da Empresa B

### 4.2.3 Empresa C

A Empresa C é um Negócio de Impacto que projeta e oferece serviços financeiros para microempreendedores de baixa renda em alguns Estados brasileiros. O estudo do seu processo projetual foi realizado com a colaboração da *Head*<sup>55</sup> de Design de Experiência, que é responsável pelo projeto dos serviços e das experiências realizados pelo negócio.

Para a entrevistada, o *Design Thinking* é “uma metodologia que usa ferramentas e artefatos para resolver um problema complexo”, baseando-se “nas necessidades do cliente, do usuário ou de qualquer *stakeholder* do processo”, e para “mapear oportunidades e transformar processos confusos em simplicidade e praticidade”. Por meio do questionário, ela indicou que a abordagem é utilizada no processo projetual do negócio, especificamente para pesquisa, análise, síntese e ideação de seus artefatos. Assim, a partir do *framework* empregado neste estudo, ela apontou que o Processo de Design em sua empresa é demarcado por 5 (cinco) fases: **Contexto, Empatia, Insights, Ideias e Artefatos.**

No que tange à configuração do processo, a entrevistada destacou que a equipe não faz uso de uma metodologia específica, mas que combina, adapta e cria métodos de acordo com os requisitos e a natureza do projeto. Deste modo, a empresa não possui uma configuração determinista, mas sim um fluxo difuso e flexível que é suportado principalmente pelas pesquisas, leituras, aporte metodológico e experiências da equipe, e influenciada pela missão da empresa, necessidades dos *stakeholders* e expertises da própria equipe.

Conforme a entrevistada, todo o processo é executado por uma equipe de UX<sup>56</sup> Designers, mas, dependendo da natureza do projeto e dos *findings* obtidos em campo, pode-se envolver a participação de outros colaboradores da empresa em momentos bem específicos da atividade projetual, como os profissionais de *business* e de tecnologia.

A seguir será apresentada uma síntese dos principais aspectos que caracterizam o Processo de Design deste Negócio de Impacto, alicerçado na descrição acerca do *mindset* seguido pela Empresa C para o projeto e redesenho dos seus artefatos (Fig. 36 a 39).

---

<sup>55</sup> Termo que designa o profissional que lidera e gerencia uma área, departamento ou projeto em uma determinada organização.

<sup>56</sup> Termo utilizado para se referir à experiência dos usuários (*user experience*).

Figura 36 – Caracterização da Empresa C



Fonte – Autoria própria (2017).

Figura 37 – Caracterização do Processo de Design da Empresa C (Parte I)



Figura 38 – Caracterização do Processo de Design da Empresa C (Parte II)

## MÉTODOS UTILIZADOS

Pesquisa de campo (imersão *in loco* na vida das pessoas), *desk research* (pesquisas secundárias em sites, artigos, livros etc.), entrevistas (com os usuários e demais atores relevantes para o projeto), dinâmicas de grupo (*warm-ups* e *icebreaks*), *brainstorming*, *workshops* de cocriação, registros e anotações por escrito, ilustração (diagramas, fluxogramas, desenhos, *sketching* etc.), notas adesivas/ Post-it®, *affinity* (agrupamento de ideias por afinidade), *shared spaces* (espaços compartilhados), mapa (jornada do usuário, *blueprint*, mapa mental e da empatia) e multimídia (vídeos, fotografias etc.).

## PRINCIPAIS COLABORADORES



UX Designers  
(Experiência do usuário)



Profissionais  
de *business*



Profissionais  
de tecnologia



Agentes de Negócios



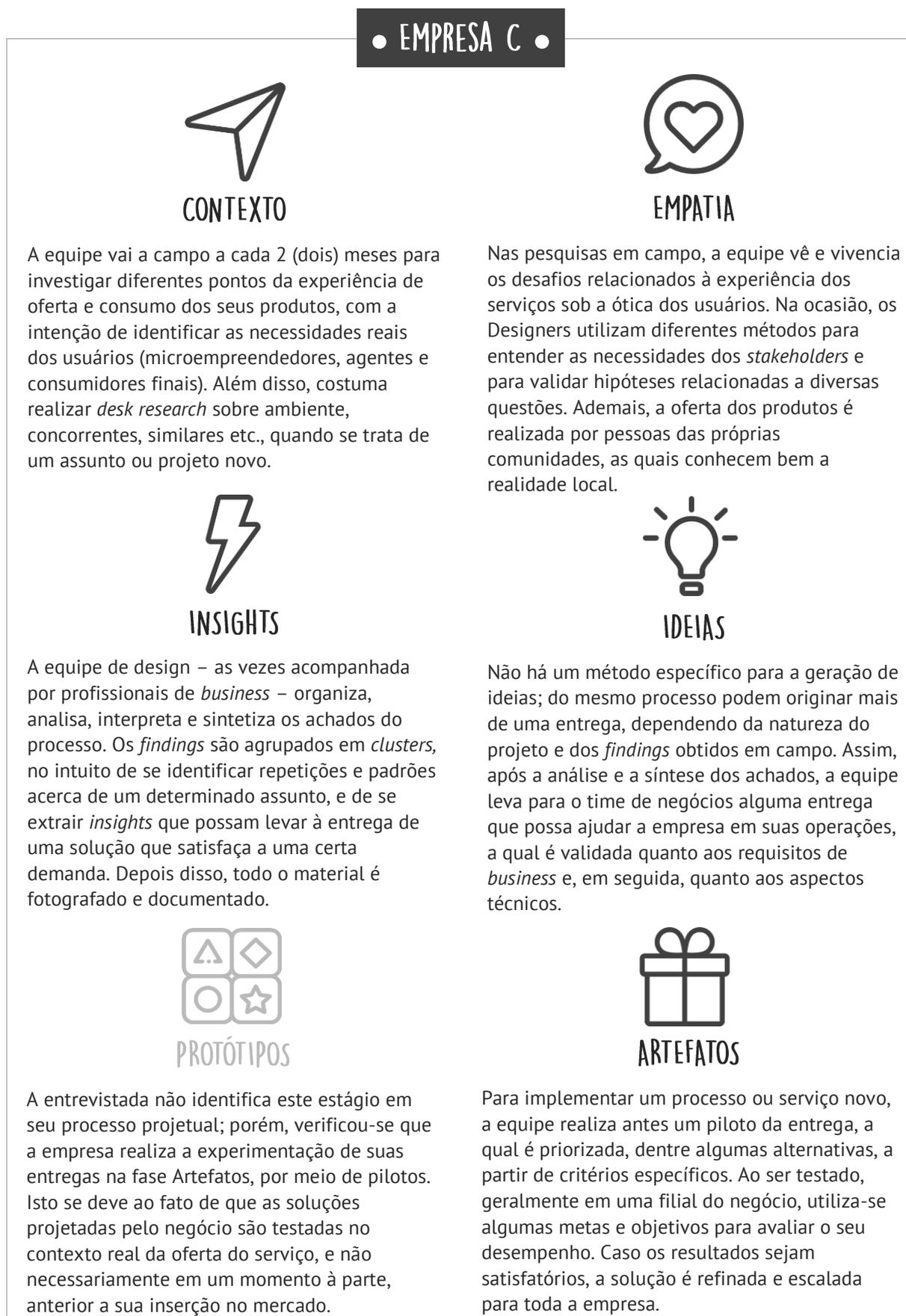
Microempreendedores



Consumidores finais

## PRINCIPAIS ATIVIDADES DO PROCESSO

- A equipe vai a campo periodicamente para investigar todos os pontos da experiência de oferta e consumo dos seus produtos, com a intenção de identificar e entender os requisitos e necessidades dos usuários e de testar e validar algumas hipóteses.
- Os achados de campo são agrupados em forma de *clusters*, no intuito de identificar repetições e padrões acerca de um determinado assunto, e de extrair informações e *insights* significativos. Após isso, todo o material é fotografado e documentado de algum modo.
- A análise e síntese dos *findings* suportam a equipe de design na definição das entregas que resultarão do projeto. É uma atividade que é realizada com o apoio de profissionais de outras áreas do negócio, que auxiliam na interpretação dos *findings* e no encaminhamento das entregas.
- Não há uma metodologia específica para se gerar ideias e alternativas; elas resultam da abertura da equipe para identificar, dentro do mesmo projeto, oportunidades que possibilitem melhorar a experiência do cliente. Assim, dependendo do que for obtido em campo, é possível fragmentar uma ideia em pequenos novos projetos.
- Antes de implementar um processo ou serviço, a equipe sempre realiza um piloto, o qual é priorizado, dentre algumas alternativas, a partir de critérios específicos. Para avaliá-los, a equipe delimita as metas e os objetivos que ele deve atingir ao ser experimentado, pois, caso os resultados sejam satisfatórios, a solução é refinada e escalada para toda a empresa.
- O processo não segue um fluxo totalmente planejado, mas é executado de acordo com a natureza do projeto, o que permite combinar e customizar diferentes métodos de acordo com as expectativas e entregas – as quais podem ser desde soluções mais simples à mais elaboradas.

Figura 39 – Fases do *Design Thinking* no processo projetual da Empresa C

#### 4.2.4 Empresa D

A Empresa D é uma Negócio de Impacto do setor de educação e tecnologia que projeta, produz e comercializa artefatos digitais educativos em território brasileiro. O estudo do seu processo projetual foi realizado com a colaboração do Gerente de Produtos do negócio, que é Especialista em Ludopedagogia<sup>57</sup>.

Para o entrevistado, o *Design Thinking* é uma abordagem pela qual se “busca soluções baseadas nas pessoas”. Por meio do questionário, ele indicou que o pensamento de design é utilizado no processo projetual dos artefatos, especificamente para pesquisa, ideação e prototipação de seus artefatos. Assim, a partir do *framework* empregado neste estudo, ele apontou que Processo de Design em sua empresa é demarcado por 5 (cinco) fases: **Contexto, Empatia, Insights, Ideias e Protótipos**.

No que tange à configuração do processo, o entrevistado destacou que ele é continuamente marcado por momentos criativos (divergência) e decisivos (convergência). Ademais, somente algumas de suas atividades são previamente planejadas, tendo a sua condução suportada pelas pesquisas, leituras, qualificações e experiências da equipe, assim como pelo aporte metodológico e apoio de profissionais técnicos, e influenciada pelas demandas da sociedade, lacunas do mercado, propósitos do negócio, necessidades dos clientes e expertises dos colaboradores.

Ainda segundo o entrevistado, os artefatos da Empresa D são desenvolvidos com a colaboração de diferentes atores e com a participação de praticamente toda a equipe do negócio, sendo que, quando uma atividade exige alguma competência específica, a responsabilidade é atribuída a um profissional com expertise técnica. Por exemplo, embora as ideias para um aplicativo possam surgir da contribuição de diferentes colaboradores, o seu desenvolvimento é realizado por uma equipe específica, com *know-how* para isso.

A seguir será apresentada uma síntese dos principais aspectos que caracterizam o Processo de Design deste Negócio de Impacto, alicerçado na descrição acerca do *mindset* seguido pela Empresa D para o projeto e redesenho dos seus artefatos (Fig. 40 a 43).

---

<sup>57</sup> Área da pedagogia que estuda a influência do elemento lúdico e da brincadeira na educação.

Figura 40 – Caracterização da Empresa D



Fonte – Autoria própria (2017).

Figura 41 – Caracterização do Processo de Design da Empresa D (Parte I)

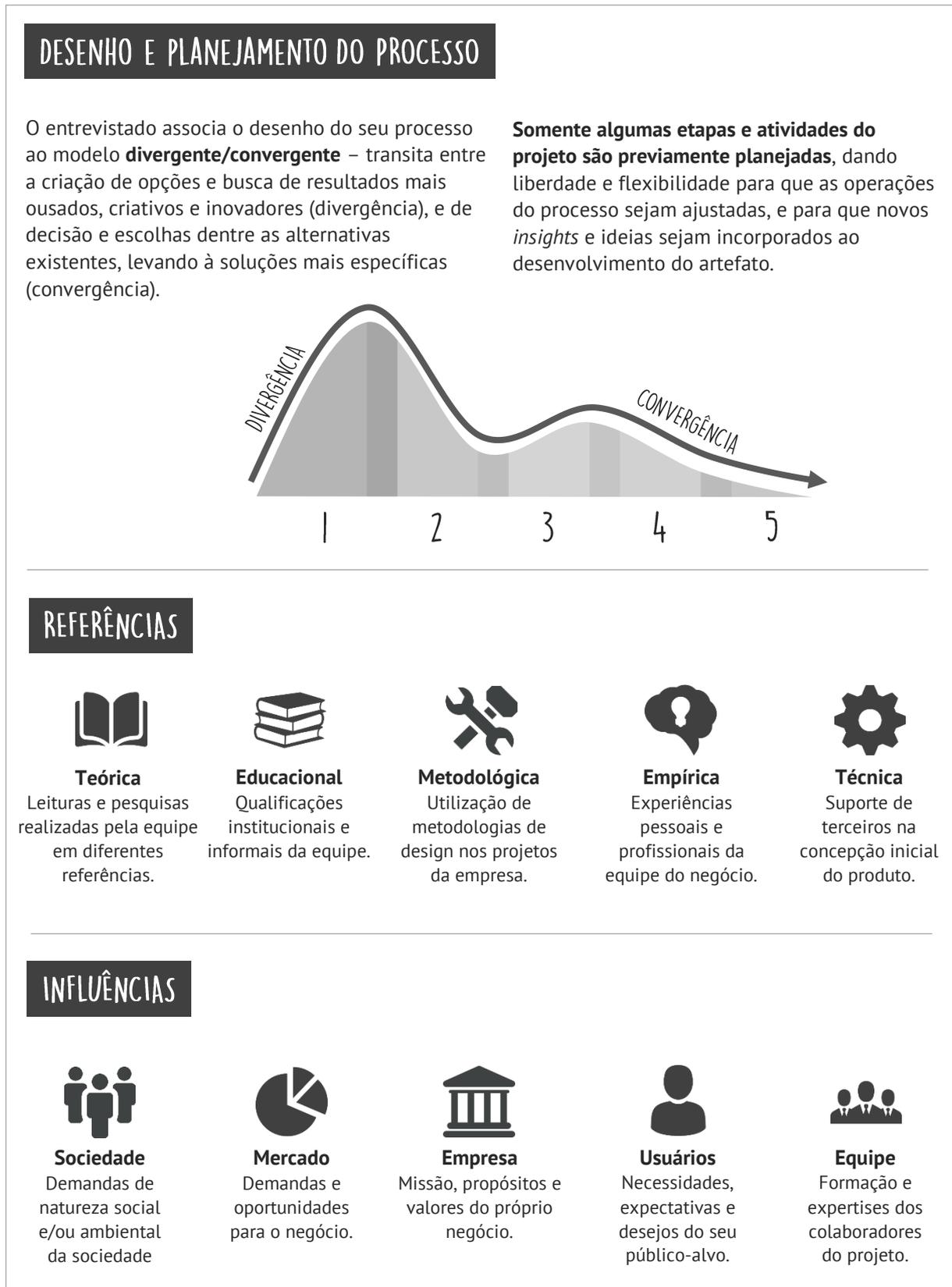


Figura 42 – Caracterização do Processo de Design da Empresa D (Parte II)

## MÉTODOS UTILIZADOS

Pesquisa de campo (imersão *in loco* na vida das pessoas), *desk research* (pesquisas secundárias em sites, artigos, livros etc.), entrevistas com os usuários e com outros atores, *design challenge*, dinâmicas de grupo (*warm-ups* e *icebreaks*), *brainstorming*, *workshops* de cocriação, registros e anotações por escrito, ilustração (diagramas, fluxogramas, desenhos, *sketching* etc.), *personas*, notas adesivas / Post-it®, *affinity* (agrupamento de ideias por afinidade), *shared spaces* (espaços compartilhados), mapas (jornada do usuário, *blueprint*, mapa mental e da empatia), recursos multimídia (vídeos, fotografias etc.), *mock-up*, prototipagem rápida, protótipo digital e simulação de uso do artefato.

## PRINCIPAIS COLABORADORES



Sócios do  
negócios



Game Designer



Desenvolvedor



Departamento  
de marketing



Crianças



Professores



Outros  
profissionais do  
negócio



Outros  
profissionais  
de educação

## PRINCIPAIS ATIVIDADES DO PROCESSO

- O conceito do produto surgiu ocasionalmente. Para validá-lo, a equipe experimentou protótipos de diferentes níveis de fidelidade no intuito de observar o comportamento das crianças jogando.
- Os protótipos do console foram experimentados pelas crianças e refinados até se delimitar os requisitos necessários para produzir os moldes para fabricação do produto em escala.
- No início, o processo foi suportado por suas empresas-mães (TI e brinquedos). Os aspectos formais e estruturais do console ficaram sob o encargo do marketing de ambas as empresas, mas houve também a colaboração de terceiros, como projetista 3D, educadores, professores e crianças.
- Hoje, as ideias para novos jogos podem surgir de qualquer colaborador da empresa, das crianças e dos professores. A maioria das ideias emergem ao longo do desenvolvimento dos jogos, em especial a partir das pesquisas e experimentações com os diferentes atores.
- A fonte de informações e inspirações para o processo são: a) o repertório e os aprendizados da equipe; b) pesquisas em materiais técnicos, artigos e *desk research*; c) entrevistas com profissionais de educação; e d) experimentação de protótipos e de jogos por crianças e professores.
- Quando um colaborador tem uma ideia, ele desenvolve um *mock-up* em papel. Após testado pela equipe, o ilustrador cria um modelo físico mais refinado e, mais adiante, o programador desenvolve um protótipo digital para testar o jogo em termos gráficos e de operação.
- A experimentação dos protótipos e dos jogos são realizados tanto nas escolas quanto na empresa. Em ambas as ocasiões, a equipe define alguns objetivos para se ter um direcionamento do que investigar e validar.

Figura 43 – Fases do *Design Thinking* no processo projetual da Empresa D

Fonte – Autoria própria (2017).

#### 4.2.5 Empresa E

A Empresa E é um Negócio de Impacto do setor de resíduos sólidos que realiza serviços de logística reversa de uniformes profissionais de empresas do estado de São Paulo - SP. O estudo do seu processo projetual foi realizado com a colaboração do Diretor de Produto do empreendimento, que é Designer e responsável pela gestão e acompanhamento dos projetos realizados em parceria com grupos produtivos de costureiras.

Para o entrevistado, o *Design Thinking* se refere a pensar e “entender toda a cadeia produtiva e o ciclo do produto”. Por meio do questionário, ele afirmou que o pensamento de design não é uma abordagem utilizada<sup>58</sup> pela empresa, seja em suas operações organizacionais ou no processo projetual. Porém, baseado no *framework* empregado neste estudo, ele apontou que Processo de Design em sua empresa é demarcado por 3 (três) momentos: **Contexto, Empatia e Protótipos.**

No que tange à configuração do processo, o entrevistado destacou que ele se assemelha ao modelo cíclico – tende a ser mais linear, mas com a possibilidade de se realizar retornos previstos ou emergentes aos estágios anteriores sempre que necessário. Além disso, somente algumas de suas fases são previamente planejadas, e a sua condução é suportada principalmente pelas leituras, pesquisas, formação e experiências da equipe, bem como pelo apoio técnico de terceiros; e influenciada pelas demandas da sociedade, missão do negócio, necessidades dos usuários e expertises da equipe.

Quanto aos participantes do processo, observa-se que, enquanto os serviços foram desenvolvidos de maneira experimental pelo próprio empreendedor, o projeto dos produtos é coordenado pelo Designer de Produto e realizado com a colaboração direta dos grupos produtivos de costureiras, que dominam as técnicas e os recursos necessários para transformar os retalhos em novos artigos.

A seguir será apresentada uma síntese dos principais aspectos que caracterizam o Processo de Design deste Negócio de Impacto, alicerçado na descrição acerca do *mindset* seguido pela Empresa E para o projeto e redesenho dos seus artefatos (Fig. 44 a 47).

---

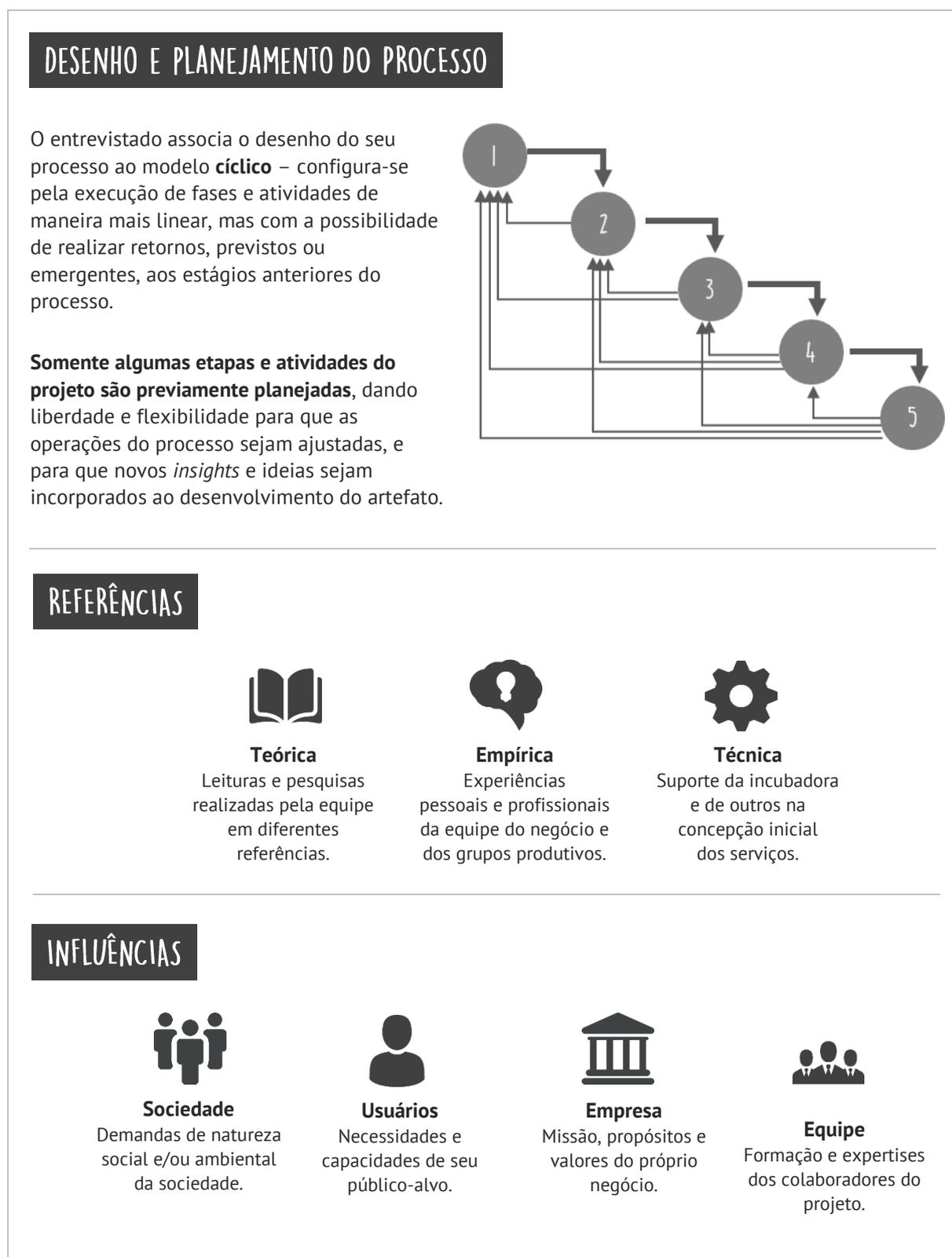
<sup>58</sup> A Empresa E tem em seu portfólio tanto serviços quanto produtos. Enquanto o primeiro foi sendo desenvolvido à medida em que a empresa ia se estruturando, o segundo é ainda hoje projetado, de acordo com a demanda dos clientes.

Figura 44 – Caracterização da Empresa E



Fonte – Autoria própria (2017).

Figura 45 – Caracterização do Processo de Design da Empresa E (Parte I)

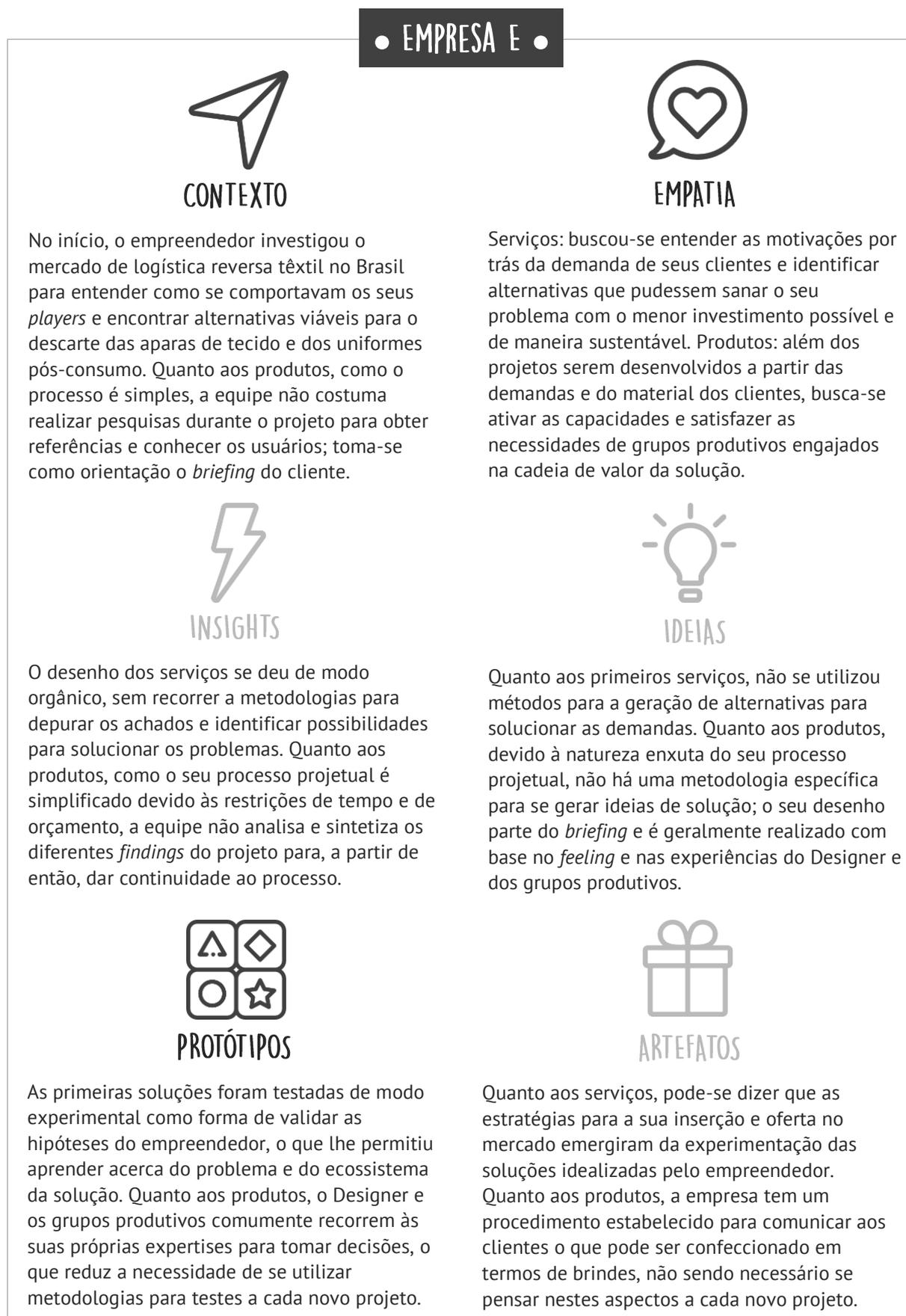


Fonte – Autoria própria (2017).

Figura 46 – Caracterização do Processo de Design da Empresa E (Parte II)



Fonte – Autoria própria (2017).

Figura 47 – Fases do *Design Thinking* no processo projetual da Empresa E

### 4.3 O processo projetual em Negócios de Impacto

Os estudos de casos possibilitaram identificar diferentes aspectos que caracterizam a maneira como são projetados os artefatos nas 5 (cinco) empresas pesquisadas. A partir da descrição do processo projetual dos Negócios de Impacto (APÊNDICE G), categorizou-se as suas atividades chave em cada uma das fases de projeto identificadas pelos entrevistados (Contexto, Empatia, *Insights*, Ideias, Protótipos e/ou Artefatos), de modo a se ter um parâmetro para se discutir as semelhanças e as diferenças entre o Processo de Design dos empreendimentos pesquisados (objetivo específico D). A Figura 48 apresenta uma síntese das fases projetuais apontadas por cada entrevistado.

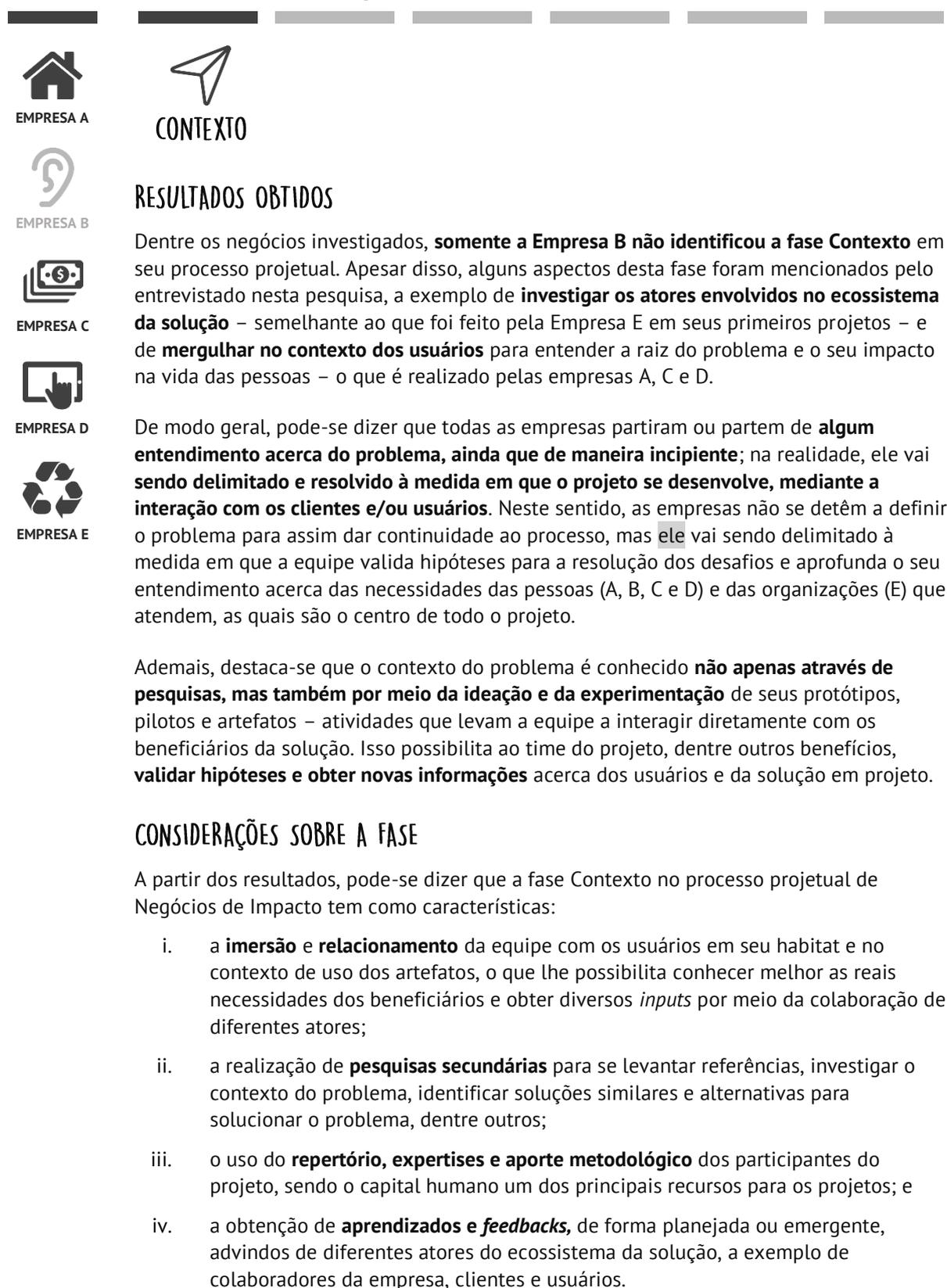
Figura 48 – Fases projetuais identificadas pelos entrevistados



Fonte – Autoria própria (2017).

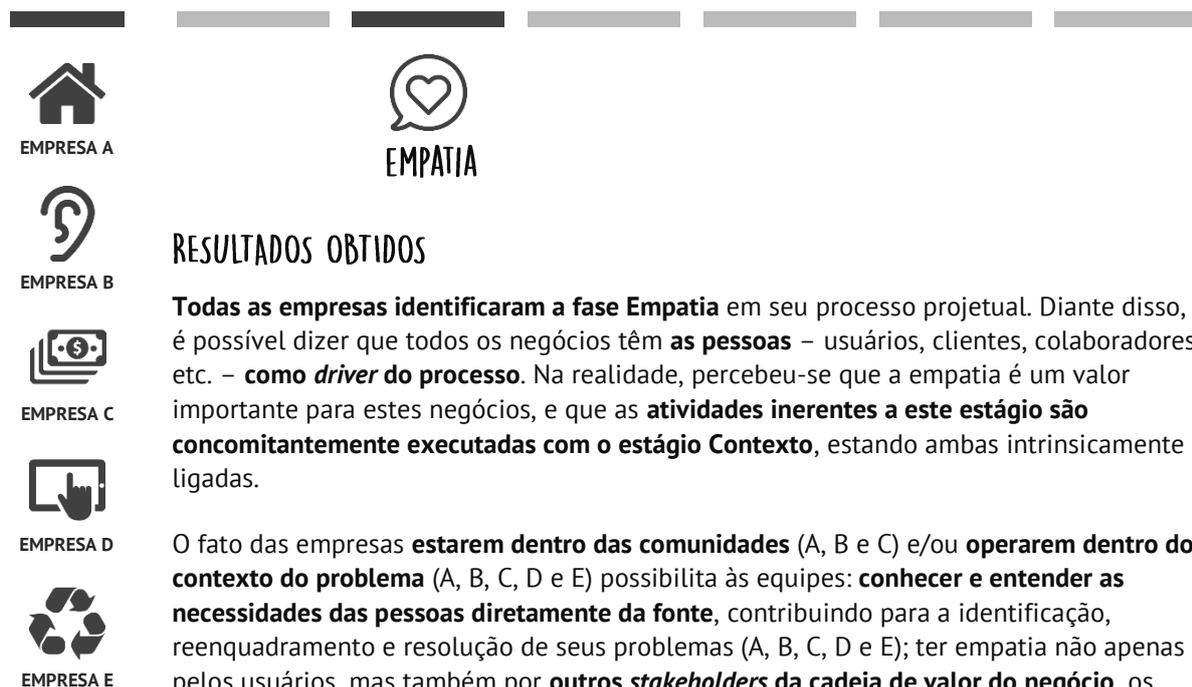
A partir das fases projetuais identificadas pelos entrevistados, pode-se reconhecer os aspectos convergentes e divergentes entre o Processo de Design das empresas pesquisadas, e, neste sentido, destacar as principais características da atividade de projeto dos artefatos deste modelo de negócio. Assim sendo, as Figuras 49 a 54 apresentam uma síntese das principais semelhanças e diferenças identificadas entre os Processos de Design dos Negócios de Impacto investigados (objetivo específico E).

Figura 49 – Síntese da fase Contexto



Fonte – Autoria própria (2017).

Figura 50 – Síntese da fase Empatia



## RESULTADOS OBTIDOS

Todas as empresas identificaram a fase **Empatia** em seu processo projetual. Diante disso, é possível dizer que todos os negócios têm **as pessoas** – usuários, clientes, colaboradores etc. – **como driver do processo**. Na realidade, percebeu-se que a empatia é um valor importante para estes negócios, e que as **atividades inerentes a este estágio são concomitantemente executadas com o estágio Contexto**, estando ambas intrinsecamente ligadas.

O fato das empresas **estarem dentro das comunidades** (A, B e C) e/ou **operarem dentro do contexto do problema** (A, B, C, D e E) possibilita às equipes: **conhecer e entender as necessidades das pessoas diretamente da fonte**, contribuindo para a identificação, reenquadramento e resolução de seus problemas (A, B, C, D e E); ter empatia não apenas pelos usuários, mas também por **outros stakeholders da cadeia de valor do negócio**, os quais colaboram, salvo as especificidades, com as suas expertises e pontos de vista em algumas atividades do projeto, produção e/ou oferta dos artefatos (A, B, C, D e E); pesquisar, experimentar e validar soluções em **contato direto, contínuo e iterativo com diferentes atores** (A, B, C, D e E).

Além disso, observou-se que a cocriação (B, C e D), experimentação (A, B, C, D e E) e validação de ideias (A, C, D e E) são, assim como as tradicionais pesquisas, um **meio pelo qual as equipes utilizam para conhecer e entender melhor as necessidades, desejos, expectativas e comportamentos dos usuários e clientes**. Deste modo, à medida em que se cria, testa ou refina, a equipe pode obter diferentes pontos da experiência de oferta do artefato (A, B e C) e obter novas opiniões, sugestões, inspirações e aprendizados sobre o projeto, contexto ou usuário (A, B, C, D e E).

## CONSIDERAÇÕES SOBRE A FASE

A partir dos resultados, pode-se dizer que a fase Empatia no processo projetual de Negócios de Impacto tem como características:

- i. o **mergulho e relacionamento contínuo da equipe com os usuários e demais stakeholders** do processo durante o projeto, produção e/ou oferta do artefato;
- ii. a obtenção de diferentes **inputs e insights acerca da experiência de distribuição e consumo** dos artefatos, advindos dos diversos atores envolvidos no projeto;
- iii. a **ativação de capacidades e busca pela satisfação das necessidades** de outros atores da cadeia produtiva, e não apenas dos clientes e dos usuários; e
- iv. a **cocriação** de ideias, **experimentação** de possibilidades ou **validação** de hipóteses junto com os próprios atores envolvidos no processo, como um **modo de se gerar empatia** pelas pessoas e de se obter novos aprendizados.

Figura 51 – Síntese da fase *Insights*

## RESULTADOS OBTIDOS

Dentre os negócios investigados, somente a Empresa E não identificou a fase *Insights* em seu processo projetual. No **projeto de seus serviços**, observa-se que o desenho se deu de **modo orgânico, sem o uso de metodologias**; e para os **produtos**, não se faz necessário um momento para analisar e interpretar os *findings* porque eles são por **natureza simples, rápidos e pontuais, razão pela qual, inclusive, não se realiza pesquisas para os seus projetos**.

Embora a **Empresa B** tenha apontado esta fase, percebe-se que o modo como os **achados foram depurados é bastante singular** se comparado aos demais casos. Diante dos *inputs* obtidos *in loco*, o empreendedor usou as suas expertises de negócios para catalisar os achados em um plano de negócios, representando a proposta de valor dos produtos por meio de palavras-chaves. Porém, a **atividade de *Insight* não fica evidente em seu processo atual**, visto que as suas inovações são mais uma continuação do que já tem sido feito do que resultante de um processo metodológico, ainda que incipiente, como fora no início.

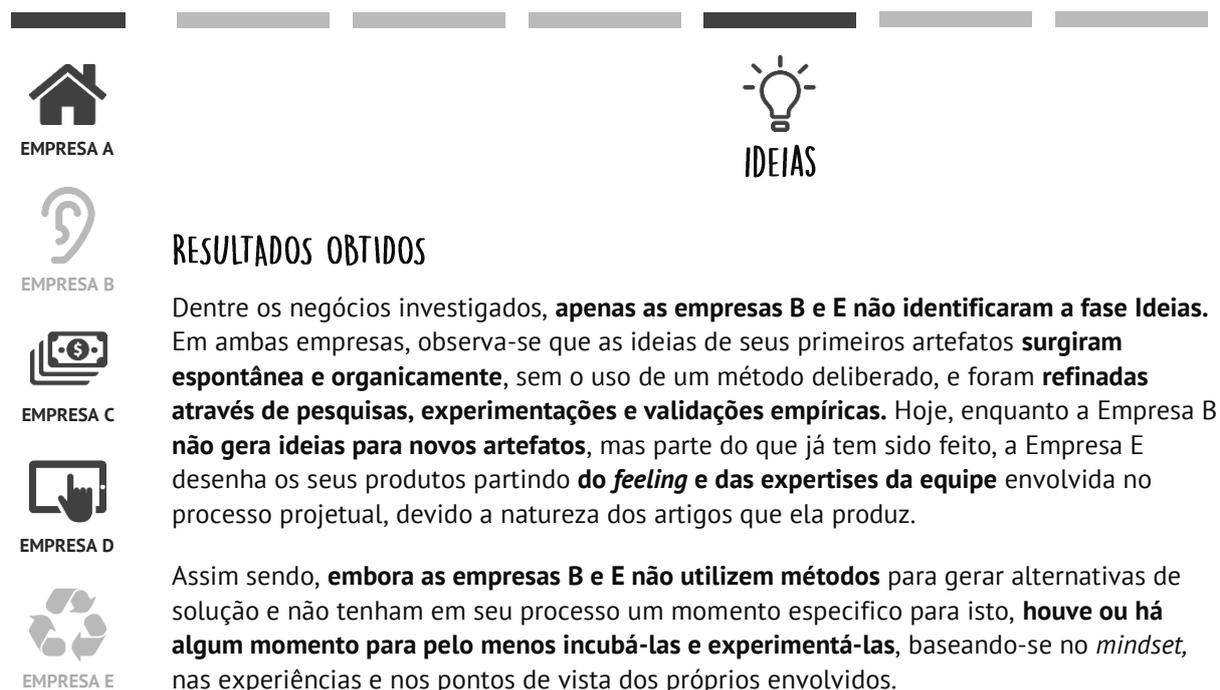
Nas empresas A, C e D, esta fase está associada ao **registro, organização e tratamento de *inputs***, os quais são obtidos por meio de pesquisas, testes e ofertas reais dos artefatos, salvo cada caso. Isto é realizado na sequência ou em paralelo à ideação (A, C, D) e/ou à experimentação em campo (C e D), já que estas atividades geram uma quantidade importante de opções e demandam decisões baseadas em critérios específicos. Especificamente nas empresas A e C, os *findings* são organizados em **clusters**, a partir dos quais se busca **identificar repetições e padrões, e extrair *insights*** e oportunidades que possam satisfazer uma demanda.

## CONSIDERAÇÕES SOBRE A FASE

A partir dos resultados, pode-se dizer que a fase *Insights* no processo projetual de Negócios de Impacto tem como características:

- i. o **registro, a organização, a análise e/ou a síntese de *inputs***, os quais são obtidos através das pesquisas, experimentações e ofertas reais dos artefatos, e são agrupados em *clusters* para facilitar a sua interpretação;
- ii. a **identificação de padrões e repetições** para se obter: requisitos para nortear o projeto dos artefatos; respostas para hipóteses; oportunidades para um novo produto ou processo; novos *insights*, ideias e soluções para um problema etc.;
- iii. o **envolvimento de apenas uma parte da equipe do projeto nas análises e sínteses** – dentre todos os colaboradores, somente alguns participam destas atividades;
- iv. a **colaboração de profissionais com funções estratégicas na empresa** na avaliação, categorização e priorização das alternativas, tomando como referência os **objetivos do negócio**; e
- v. a **realização sequencial ou paralela à ideação e/ou à experimentação**, e não somente após as atividades de pesquisas.

Figura 52 – Síntese da fase Ideias



## RESULTADOS OBTIDOS

Dentre os negócios investigados, **apenas as empresas B e E não identificaram a fase Ideias**. Em ambas empresas, observa-se que as ideias de seus primeiros artefatos **surgiram espontânea e organicamente**, sem o uso de um método deliberado, e foram **refinadas através de pesquisas, experimentações e validações empíricas**. Hoje, enquanto a Empresa B **não gera ideias para novos artefatos**, mas parte do que já tem sido feito, a Empresa E desenha os seus produtos partindo **do feeling e das expertises da equipe** envolvida no processo projetual, devido a natureza dos artigos que ela produz.

Assim sendo, **embora as empresas B e E não utilizem métodos** para gerar alternativas de solução e não tenham em seu processo um momento específico para isto, **houve ou há algum momento para pelo menos incubá-las e experimentá-las**, baseando-se no *mindset*, nas experiências e nos pontos de vista dos próprios envolvidos.

Nas empresas A, C e D **não há uma metodologia única para se gerar ideias**. Enquanto na A tem-se **pré-definidos alguns métodos**, na C a ideação é mais flexível e os métodos são **selecionados, adaptados ou criados** de acordo com a natureza do projeto e com os *findings* obtidos no processo. Já na Empresa D, **as ideias emergem durante as pesquisas, reuniões de equipe e experimentações**, e podem advir de qualquer colaborador.

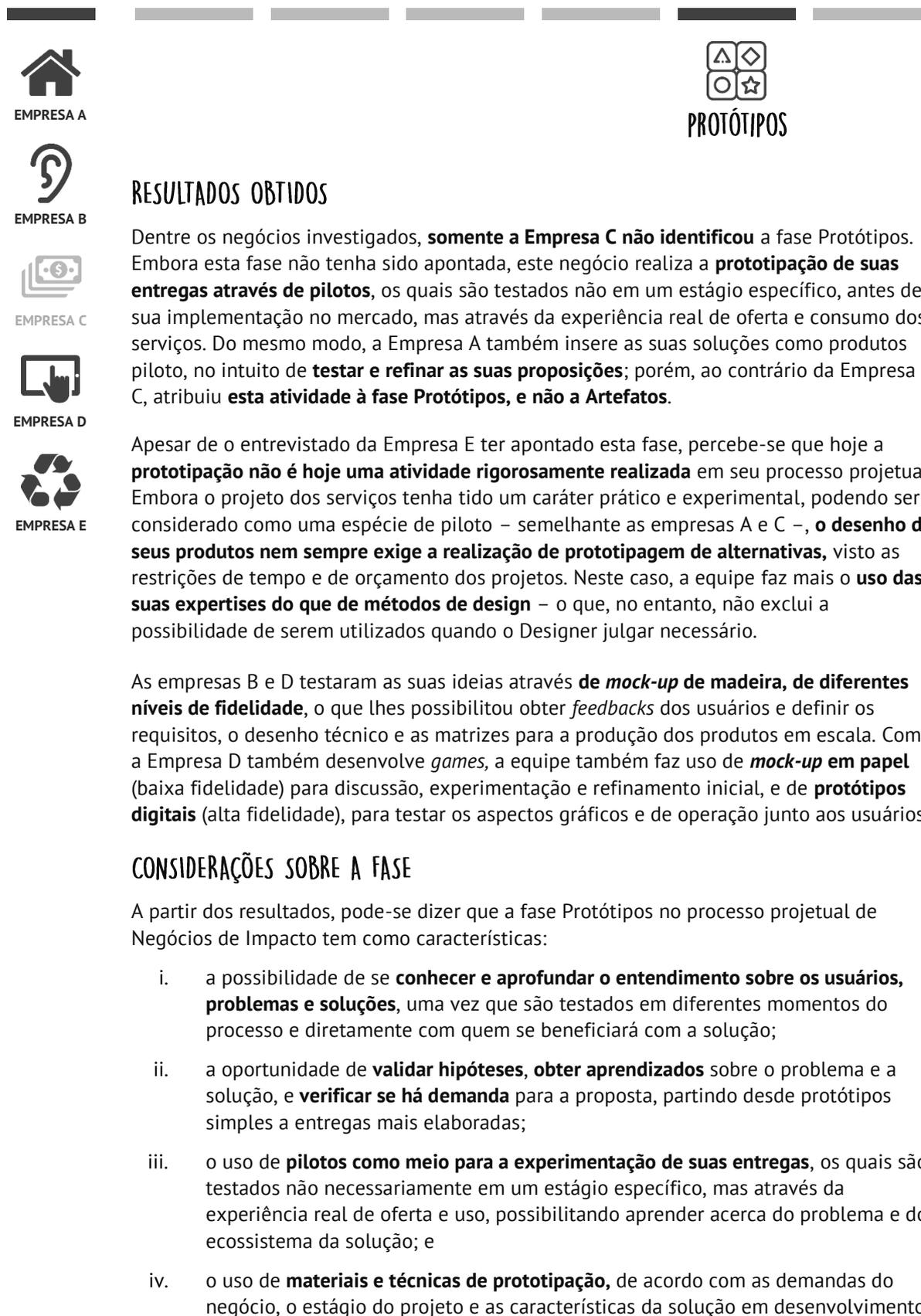
Ademais, **a geração de ideias nestas empresas está intimamente ligada à análise e síntese**, que é realizada tanto antes da ideação (para identificação de padrões e oportunidades) quanto depois (para priorização das alternativas a serem prototipadas). Assim, nas empresas A, C e D **as ideias são estrategicamente avaliadas** pelos sócios, equipe de *business* e diretoria, respectivamente, as quais utilizam **critérios específicos** para classificar e priorizar as alternativas a serem testadas.

## CONSIDERAÇÕES SOBRE A FASE

A partir dos resultados, pode-se dizer que a fase Ideias no processo projetual de Negócios de Impacto tem como características:

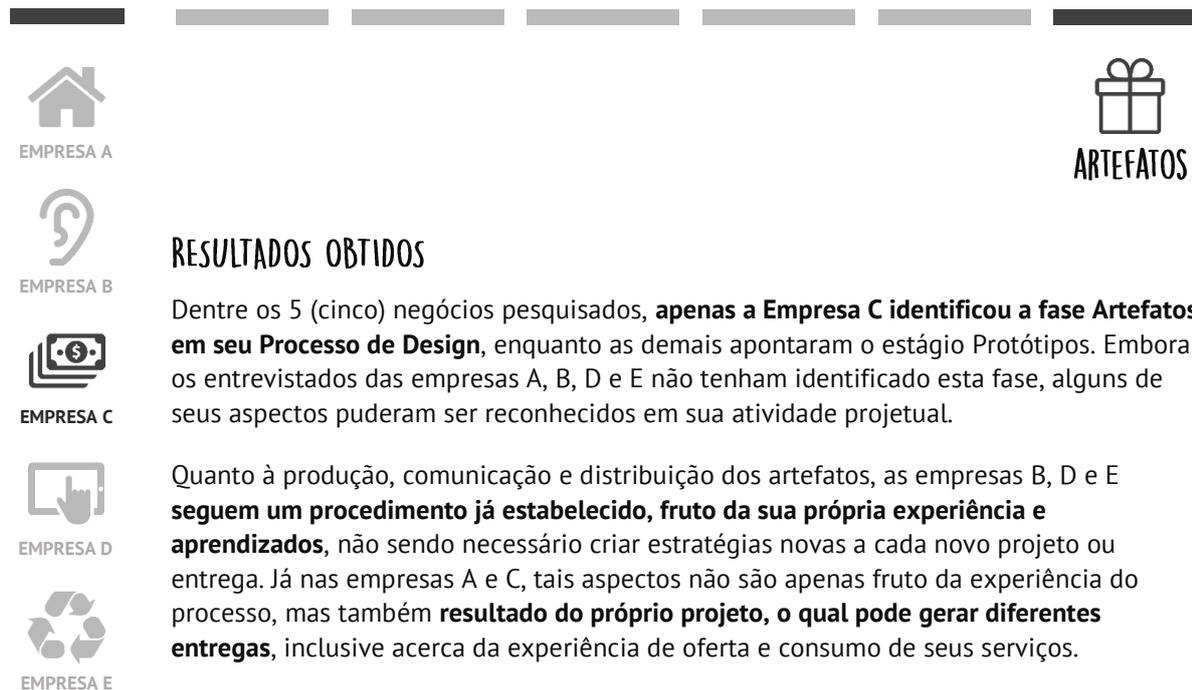
- i. a **flexibilidade para a adaptação, combinação e criação de métodos**, baseando-se nas características do negócio, nas demandas do projeto e nas experiências da equipe;
- ii. a **colaboração de diferentes atores**, os quais contribuem de maneira **mais ativa** (cocriação) ou **menos ativa** (sugestões e *feedbacks* etc.), **direta ou indiretamente**;
- iii. o surgimento de **novas ideias e entregas a partir de um mesmo processo**, dependendo dos *findings* obtidos nas pesquisa;
- iv. o **uso de critérios estratégicos**, alinhados aos objetivos do negócio, para a **avaliação e priorização das alternativas** a serem prototipadas e experimentadas; e
- v. o **vínculo estreito com análise e síntese**, que são realizadas para identificação de oportunidades, assim como para a priorização das alternativas a serem testadas.

Figura 53 – Síntese da fase Protótipos



Fonte – Autoria própria (2017).

Figura 54 – Síntese da fase Artefatos



## RESULTADOS OBTIDOS

Dentre os 5 (cinco) negócios pesquisados, **apenas a Empresa C identificou a fase Artefatos em seu Processo de Design**, enquanto as demais apontaram o estágio Protótipos. Embora os entrevistados das empresas A, B, D e E não tenham identificado esta fase, alguns de seus aspectos puderam ser reconhecidos em sua atividade projetual.

Quanto à produção, comunicação e distribuição dos artefatos, as empresas B, D e E **seguem um procedimento já estabelecido, fruto da sua própria experiência e aprendizados**, não sendo necessário criar estratégias novas a cada novo projeto ou entrega. Já nas empresas A e C, tais aspectos não são apenas fruto da experiência do processo, mas também **resultado do próprio projeto, o qual pode gerar diferentes entregas**, inclusive acerca da experiência de oferta e consumo de seus serviços.

Outro fato a destacar é que, enquanto na Empresa B o modo como os seus produtos são fabricados e distribuídos foi **a priori influenciado pelo que é feito por empresas que já atuam neste setor**, na Empresa D, a maneira como os produtos são produzidos foi deliberado à medida em que se projetava os artefatos, e a inserção no mercado é sobretudo **influenciado pelas experiências das empresas que lhes deu origem**.

De modo geral, observa-se que o **processo é realizado não apenas para se criar novos artefatos**, mas também para se gerar entregas de outras naturezas, que adicionem valor e melhorem a experiência de oferta dos produtos ou serviços. Assim, entende-se que a geração de estratégias para produção, comunicação e inserção dos artefatos no mercado tanto **podem ser concebidas paralelamente ao projeto dos artefatos** (A, B, C, D e E) quanto **podem ser desenvolvidas a partir de um processo realizado com esta finalidade**, com foco em aspectos relacionados à distribuição e consumo das soluções (A e C).

## CONSIDERAÇÕES SOBRE A FASE

A partir dos resultados, pode-se dizer que a fase Artefatos no processo projetual de Negócios de Impacto tem as seguintes características:

- i. as **estratégias** para produção, comunicação, inserção e oferta dos artefatos **podem emergir ou serem deliberadas ao longo do próprio processo**;
- ii. o **processo pode ser realizado intencionalmente com a finalidade de conceber estratégias** para comunicação, produção e inserção dos artefatos no mercado, e não apenas para o projeto de novos artefatos;
- iii. em alguns casos já existem **estratégias de implementação bem definidas**, não sendo necessário criar novas ações a cada novo projeto; e
- iv. a deliberação das **estratégias** no início dos empreendimentos **emergiu dos testes em campo**, sem a necessidade de haver um estágio rigorosamente planejado para isso.

## CAPÍTULO 5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

O presente capítulo apresenta a discussão dos resultados da pesquisa, dando ênfase às características do *Design Thinking* que estão integradas ao Processo de Design dos produtos, serviços e artefatos digitais projetados pelos Negócios de Impacto investigados.

O estudo partiu do pressuposto de que **o pensamento de design está incorporado ao processo projetual das Empresas 2,5, devido às similaridades existentes entre esta abordagem e o modelo de negócio estudado; e, por esta razão, ele caracteriza o modo como são projetados os artefatos destas organizações.** Isto posto, mediante o confronto entre os resultados obtidos e a literatura revisada, discute-se neste bloco os aspectos do *Design Thinking* que caracterizam o Processo de Design dos artefatos projetados pelos Negócios de Impacto.

### 5.1 O design como processo nos Negócios de Impacto

O design é uma abordagem multifacetada e interdisciplinar, o que se revela em sua capacidade de estar difuso de diferentes maneiras entre as diversas atividades e setores de uma organização, ainda que inconscientemente. Por esta razão, vários são os conceitos e aplicações atrelados a este domínio, dentre eles o **design como processo.**

Recentemente o ICSID (2015) definiu o design como um processo estratégico para a resolução de problemas, que conecta diferentes disciplinas e atores no sentido de impulsionar a inovação e gerar vantagem competitiva para os negócios, valor para os seus diferentes *stakeholders* e qualidade de vida para a sociedade. Conforme Gorb e Dumas (1987) e Best (2006, 2012), o processo projetual trata especificamente dos **procedimentos metodológicos e das atividades organizacionais** necessárias para se atingir progressivamente um resultado que solucione um determinado problema.

Isto posto, observa-se que **o design pode se fazer presente em uma empresa por meio da atividade de projeto de um artefato,** ainda que a sua operação seja incipiente e silenciosa, uma vez que a disciplina não está atrelada apenas aos aspectos morfológicos, funcionais, e comunicacionais – como é usualmente associada –, mas também aos procedimentos que são articulados para o projeto, produção e oferta de suas entregas.

Ao investigar o Processo de Design dos artefatos das Empresas 2,5, deparou-se com um terceiro conceito da disciplina: o **design como função organizacional**<sup>59</sup>. Dentre as empresas pesquisadas, somente em 2 (duas) há a inserção formal de profissionais de design em sua estrutura funcional. Nestes, **os Designers colaboram não apenas na concepção de forma, função e comunicação do produto, ao final do processo projetual, mas atuam estratégica e ativamente em todos os estágios do projeto, articulando diversos atores, recursos e setores da organização**, a fim de desenvolver soluções que gerem valor para todos os *stakeholders* (BROWN, 2010; CARR et al., 2010; GORB; DUMAS, 1987; MELLO, 2014; MCBRIDE, 2011; MORAES, 2009; POWELL, 2014).

Embora nas outras três empresas não haja a incorporação formal das habilidades de design no projeto de seus artefatos, ainda assim ele se faz presente nestas organizações, exatamente por haver a articulação de procedimentos metodológicos para se conceber uma entrega que satisfaça uma determinada necessidade (GORB; DUMAS, 1987; BEST, 2006, 2007), o que é, em essência, fazer design. Portanto, conclui-se que os cinco empreendimentos investigados utilizam o design, **seja de uma forma explícita e consciente ou de um modo implícito e silencioso**.

Quanto a isso, Gorb e Dumas (1987) lembram que, pelo fato de ser uma atividade dispersa e interativa, o design permeia toda a organização e é frequentemente realizado por pessoas que não o reconhecem em seu trabalho e que não possuem formação técnica na área, muito embora pratiquem com sucesso os modos emergentes de fazê-lo (MANZINI; MERONI, 2009). Isso é possível, segundo Cross (2011), por que as habilidades e competências do design tanto podem ser inatas, manifestando-se em níveis de desempenho diferentes em cada indivíduo, como podem ser desenvolvidas.

Assim, os resultados desta pesquisa confirmam o que foi apontado por Dorst (2010) e Neves (2014): **a atividade projetual nos Negócios de Impacto é multidisciplinar e transcende diferentes áreas do conhecimento**, sendo realizada por profissionais com: a) competência no domínio do artefato; b) entendimento sobre o modelo de negócio de seu segmento; c) conhecimento acerca das tecnologias necessárias para a produção de seus produtos e serviços; e d) com capacidade para colaborar com outros profissionais e disciplinas, não se limitando à sua especialidade técnica (BROWN, 2010)..

---

<sup>59</sup> Inserção do design na estrutura formal de uma organização (setor, departamento, diretoria etc).

## 5.2 O Processo de Design de artefatos em Negócios de Impacto

Os Negócios de Impacto são empresas jovens e com um modelo de negócio inovador, cujas soluções são impulsionadas por questões complexas de natureza social e/ou ambiental. Tal como Best (2012) destacou, os problemas que estes empreendimentos enfrentam não são a princípio compreendidos e definidos em sua totalidade; na verdade, os projetistas **partem de hipóteses incipientes que vão sendo validadas à medida em que se decorre o processo** (MELLO, 2014; OWEN, 2006).

Neste sentido, o projeto dos primeiros artefatos de algumas das empresas pesquisadas foi realizado simultaneamente à modelagem do negócio. Em boa parte delas, o processo se deu de modo mais **orgânico, intuitivo e exploratório**, baseando-se mais na experimentação de alternativas (*design doing*) do que no uso de um método precisamente claro, o que possibilitou aprendizados e descobertas acerca do problema e das soluções propostas. Assim, ao encontro do que foi dito por Best (2006), **a atividade projetual foi amadurecendo conforme se buscava validar as hipóteses de solução**.

Hoje, o Processo de Design nas empresas estudadas **não se restringe a procedimentos lineares e estritamente delimitados**. Por mais que a prática projetual de cada organização tenha algumas atividades definidas, estas se sobrepõem continuamente com outras que as antecedem ou sucedem, de maneira dinâmica e difusa, e são ajustadas de acordo com as peculiaridades do próprio projeto, como problema abordado, tipo de artefato, usuário final etc. (BOSCHI, 2012). Assim sendo, **a sua configuração é bastante particular**, o que confirma a visão de Brown (2010) e de Drews (2009) de que **não há uma única forma de realizar o processo, bem como não existe um único modelo processual bem-sucedido**.

Além disso, percebeu-se que a estrutura metodológica<sup>60</sup> do Processo de Design das empresas estudadas pode ser classificada dentro de um **continuum**, pois há desde negócios que optam por utilizar como suporte para os seus projetos **o feeling, o repertório e as vivências dos projetistas**, até aqueles que fazem **o uso explícito e consciente de metodologias de design** em seu processo. Vale salientar que isso depende de alguns fatores, como o problema de projeto, a natureza do artefato, o tempo de operação da empresa, as expertises da equipe etc.

---

<sup>60</sup> Entende-se aqui como estrutura (ou arcabouço) metodológica como o conjunto de operações, fases, etapas e atividades necessários para realizar o projeto de uma solução.

Porém, embora nem todos os empreendimentos tenham um processo metodológico explicitamente estruturado, com fases e etapas minimamente definidas, observou-se que **todos eles utilizam pelo menos algumas técnicas e ferramentas, as quais são comumente adaptadas, combinadas ou desenvolvidas** conforme a necessidade do projeto e a demanda do negócio, tomando como base os conhecimentos e práticas da empresa e de sua equipe.

Independentemente do uso, ou não, de metodologia projetual, estes empreendimentos alcançam os objetivos que almejam – minimizar os impactos negativos de problemas socioambientais. Isso porque, conforme Freitas, Coutinho e Waetcher (2013), embora os métodos auxiliem a equipe no projeto de artefatos, o resultado final na verdade é fruto da **capacidade técnica e criativa dos projetistas**. Assim, Tal como posto por Martin (2010), viu-se neste trabalho que a **postura** (como o projetista vê o mundo e a si mesmo), as **ferramentas** (recursos e métodos) e as **experiências** (sensibilidade e habilidades) da equipe vêm se desenvolvendo tanto de forma consciente (explícita) quanto de maneira autônoma (implícita).

Outra característica da atividade de projeto nas Empresas 2,5 é que o modo como o processo é executado apresenta vínculo não apenas com o **contexto do problema**, com as **tecnologias disponíveis** e com as **concepções filosóficas atuais**, como foi dito por van der Linden, Lacerda e Aguiar (2010) e Vieira (2009), mas leva em consideração principalmente a **missão socioambiental** dos negócios, os **valores da equipe** e o **repertório de cada profissional** envolvido no projeto, características estas que fazem parte da cultura deste modelo de empreendimento e que permeiam todas as suas atividades e operações.

Acerca disso, **um dos principais ativos para os Negócios de Impacto é o capital humano**. Nestes empreendimentos, as soluções são impulsionadas por um problema de natureza social ou ambiental, e pela colaboração direta ou indireta de diferentes atores, os quais fazem parte do ecossistema do projeto, produção e/ou oferta do artefato. Deste modo, o Processo de Design em Negócios de Impacto confirma o que foi dito por Freitas, Coutinho e Waechter (2013), de que **a atividade projetual nos dias de hoje tem as pessoas como centro** (usuários, clientes, colaboradores ou atores da cadeia produtiva), e, por esta razão, leva em consideração o contexto sociocultural e os agentes que atuam sobre elas, como as suas necessidades, emoções e modelos mentais, por exemplo.

Ademais, viu-se que **o processo de projeto nestes negócios é também multidisciplinar**. Mesmo o sendo comumente **coordenado por uma equipe específica e**

**acompanhado estrategicamente pelos gestores das empresas**, diferentes *stakeholders* do ecossistema da solução contribuem em diversos momentos do Processo de Design com suas expertises, repertórios e pontos de vista. Isso vai ao encontro do que foi posto por Martin (2010), que **a colaboração não se limita a posições formais dentro da hierarquia organizacional**.

De maneira geral, os atores que contribuem com o projeto dos artefatos em Empresas 2,5 são semelhantes aos que foram mencionados por Pinheiro e Alt (2011), a saber: diversos colaboradores do negócio, independentemente de sua formação, função ou nível hierárquico; usuários; clientes; profissionais especialistas internos e externos; *non-users*; usuários extremos; e atores da cadeia produtiva.

Por fim, **viu-se que o modo como os artefatos são projetados se adequa também para o redesenho da experiência de oferta**, e que ambos estão balizados sobre três perspectivas apontadas por Brown (2008, 2010): as necessidades dos usuários, os interesses do negócio e a capacidade técnica e organizacional para a realização da solução. Complementando esta visão, observou-se que, por lidar com problemas complexos e por buscar equilibrar em suas operações as perspectivas econômica, social e ambiental, as Empresas 2,5 contribuem de forma assertiva para o desenvolvimento sustentável. Portanto, o seu processo projetual se apoia, na realidade, em 4 (quatro) dimensões: **desejabilidade, viabilidade, praticabilidade e sustentabilidade**.

Diante de todos os aspectos apresentados, verificou-se que o Processo de Design nos Negócios de Impacto não é **padronizado** (conduzido por um conjunto rotineiro de operações), mas transita entre uma abordagem **customizada** (adaptado em função das necessidades do usuário, restrições do projeto ou características do problema) e **dinâmica** (é continuamente transformado) (BEST, 2012). Assim, apesar de algumas semelhanças, **os seus processos têm configurações distintas e são adaptados sempre que necessário**, conforme a natureza, os requisitos, as restrições e as necessidades de cada projeto.

### 5.3 O design como pensamento nos Negócios de Impacto

Além do design como processo, neste trabalho estudou-se também o **design como pensamento projetual**, ou *Design Thinking*. Diferentemente do primeiro, que é representado pelos procedimentos que são realizados e pelos métodos que são utilizados para se chegar a uma solução, o pensamento de projeto está atrelado a um nível mais

cognitivo da disciplina, caracterizado pela **sensibilidade** (o que e como sentem), **mentalidade** (o que e como pensam), **atitudes** (o que e como fazem) e **repertório** (o que sabem e como o usam) dos Designers para solucionar diferentes tipos de problemas.

Quanto a sua configuração, Brown e Wyatt (2010) destacam que **o *Design Thinking* é uma abordagem naturalmente integrada ao núcleo do processo projetual**, não sendo por acaso representado através de fases projetuais e suportado por um conjunto de métodos que permitem partir de um determinado problema em direção a possíveis soluções, tal como é na metodologia de projeto. Diante desta afirmativa, presume-se que **onde há o Processo de Design possivelmente haverá a presença do pensamento projetual**.

Os modelos de processo de *Design Thinking* levantados na literatura revelam que eles são muito mais fruto das experiências corporativas do que mesmo de pesquisas científicas. Por esta razão, o conteúdo sobre esta abordagem é bastante acessível, o que amplia a possibilidade do design ser inserido nas empresas como pensamento e processo, ainda que inconscientemente; e de ser utilizado por projetistas e empreendedores que o enxergam como uma metodologia para a resolução de problemas, embora não tenham formação na área de design.

Para os entrevistados, **o *Design Thinking* está associado principalmente ao processo de inovação e de resolução de problemas**, discurso que tornou a abordagem popular principalmente entre empresas e outras profissões. Mas, de modo geral, observou-se que o pensamento de design para estes projetistas está alicerçado especialmente em 3 (três) aspectos, que exprimem a essência da prática projetual nestes negócios: a) **pessoas** (atores que consomem e/ou colaboram com o projeto de uma solução); b) **processos** (metodologias e procedimentos necessários para se chegar à solução para um desafio); e, c) **produtos** (o artefato projetado para aliviar ou resolver um problema socioambiental).

Apesar da abordagem ser conhecida por todos os entrevistados, um deles afirmou que a sua empresa não a utiliza como método projetual. Entretanto, por ele ser Designer e por suas atividades serem realizadas com base em suas expertises e vivências, já que a equipe não costuma utilizar metodologias para o projeto de seus produtos, presume-se que a sua própria atuação seja naturalmente influenciada pelo pensamento de design, uma vez que este é expresso por meio da mentalidade, sensibilidade, atitudes e repertório que caracterizam o modo como os Designers lidam com problemas e geram soluções.

Neste sentido, é importante distinguir que se considerar a visão popular e limitada de que o *Design Thinking* é uma metodologia, de fato a prática projetual dessa

empresa não se enquadraria nesta abordagem, até porque o seu Processo de Design não se apoia no uso de métodos; porém, sob a ótica do modo como os Designers pensam e fazem as suas tarefas (BROWN; WYATT, 2010; DUNNE; MARTIN, 2006; PINHEIRO; ALT, 2011; VIANNA et al., 2012), percebeu-se que o projeto dos artefatos desse negócio carrega em si, ainda que superficialmente, elementos comuns ao pensamento de design.

Dentre os quatro empreendimentos nos quais os seus projetistas afirmaram utilizar a abordagem como método projetual, três possuem um procedimento metodológico claro e preciso, com estágios processuais minimamente estabelecidos e com características integralmente congruentes com o *Design Thinking*, como empatia, colaboração, ideação, pensamento visual, experimentação etc.

Na quarta empresa, por outro lado, mesmo o entrevistado tendo apontado que utiliza o pensamento de design, não se constatou o uso intencional desta abordagem em seus projetos, até porque eles são metodologicamente simples. Entretanto, a sua atividade projetual possui características afins com o pensamento de design em diversos momentos do processo, corroborando com o preceito de que o *Design Thinking* é mais que um conjunto de métodos, e sim um modo de pensar em soluções para problemas complexos (BUCHANAN, 2001; CROSS, 1982; LINDBERG; NOWESKI; MEINEL, 2010). Portanto, observou-se que três empresas **utilizam o *Design Thinking* deliberadamente como método em todo o processo**, enquanto nas outras duas **há apenas a presença de algumas de suas características pulverizadas entre os estágios projetuais**, embora neste caso ele não seja aplicado como uma metodologia. Assim, o Processo de Design dos artefatos dos Negócios de Impacto investigados: a) revela alguns **aspectos que se assemelham ao pensamento de design**, em maior ou menor intensidade, em pelo menos alguns estágios do projeto; e b) é coordenado por **estratégias cognitivas e atitudinais** que caracterizam esta abordagem, de maneira inconsciente ou intencional.

#### **5.4 O *Design Thinking* no processo projetual dos Negócios de Impacto**

O *Design Thinking* é uma abordagem de projeto que abrange uma série de aspectos que são de suma importância para a prática projetual nos dias de hoje e para os atuais desafios da sociedade. Nesta pesquisa, as empresas foram investigadas a partir de um *framework* processual formado por 6 (seis) fases: Contexto, Empatia, *Insights*, Ideias, Protótipos e Artefatos. Este modelo de referência permitiu investigar a atividade de

projeto nos Negócios de Impacto, bem como identificar **aspectos que particularizam os seus processos e que se assemelham às características do pensamento de design.**

É importante ressaltar que, apesar de o *Design Thinking* ser comumente representado por meio de fases, não foi possível identificá-las e explicitá-las com precisão, pois, na prática, a configuração do processo de projeto é iterativa e difusa. Neste sentido, as fases projetuais foram utilizadas neste trabalho como referência para demarcar os momentos cruciais da atividade projetual, sendo úteis também para mapear e identificar os traços convergentes e divergentes entre os negócios.

### **A. Fase Contexto**

Percebeu-se que todas as empresas partem de algum entendimento acerca do problema; ainda que de modo incipiente, o desafio a ser resolvido é delimitado à medida em que o projeto se desenvolve. Neste sentido, **o processo vai se tornando mais específico e menos abrangente em paralelo à validação de hipóteses e à realização de iterações** (PINHEIRO; ALT, 2011). Isso significa dizer que o problema e a solução emergem juntos ao longo do projeto, e vão sendo esclarecidos simultaneamente a outras atividades do projeto, corroborando com o que foi dito por Owen (2006) e Mello (2014) acerca do processo de *Design Thinking*.

Ademais, viu-se que os Negócios de Impacto valorizam a experimentação e a validação em campo como alternativa para conhecer melhor os diversos aspectos que estão atrelados ao ecossistema do problema – inclusive, esta foi a mentalidade adotada pela maioria dos empreendimentos no projeto de seus primeiros artefatos. Entretanto, como geralmente parte-se de ideias ainda incipientes (BEST, 2012), verificou-se que as empresas fazem (ou já fizeram) o que foi apontado por Pinheiro e Alt (2011): **primeiro cria-se opções que possam ser testadas e, a partir destas, encontra-se caminhos que podem ser seguidos ao longo do processo**, ao invés de se deter a procedimentos estritamente delimitados.

Viu-se também que desde o início dos projetos as equipes costumam imergir e se relacionar com os usuários no contexto de uso dos artefatos, o que lhes possibilita **investigar e conhecer as reais necessidades em torno do problema, experimentar alternativas, validar hipóteses e obter novos *inputs***. Para tanto, as equipes não se limitam

as tradicionais pesquisas, mas também realizam atividades de outras naturezas que possam atuar de maneira complementar.

## **B. Fase Empatia**

Observou-se que o fato das empresas estarem dentro das comunidades e/ou operarem dentro do contexto do problema lhes possibilita ouvir todos os envolvidos no processo, conhecer as necessidades dos usuários e de outros *stakeholders* da cadeia de valor do negócio, validar soluções em contato direto e contínuo com os diferentes atores, ativar capacidades e buscar a satisfação das necessidades dos diferentes colaboradores do ecossistema da solução.

Isto posto, verificou-se que tal como o pensamento de design, o processo projetual nas Empresas 2,5 é uma **abordagem empática e centrada no humano**. Como Brown (2010) e Pinheiro e Alt (2011) destacaram, viu-se que as equipes de projeto dos Negócios de Impacto se preocupam em pensar nas pessoas como pessoas, no intuito de observar a sua vida real e de compreender o problema sob o seu ponto de vista. Assim, por ser uma atividade colaborativa, os projetistas **saem da visão limitada de focar apenas nos usuários** e passa a considerar também as necessidades e as capacidades dos demais atores do processo.

Ademais, percebeu-se que essa postura das equipes possibilita **gerar inovações que emergem de baixo para cima (*bottom-up*)**, partindo do relacionamento com a comunidade ao invés de serem propostas pelos negócios para os seus usuários (*top-down*), como é visto em outros formatos de empresas (BROWN; WYATT, 2010). Neste sentido, Best (2012) ressalta que uma abordagem mais empática, assertiva e completa possibilita melhores proposições comerciais e soluções de design, em especial quando se trata de projetos para um público muitas vezes estigmatizado e subestimado como aquele que é atendido pelos Negócios de Impacto.

## **C. Fase Insights**

Está associada ao registro, organização e tratamento dos variados *inputs* obtidos por meio de pesquisas, testes e ofertas reais dos artefatos. Observou-se que, dentre os casos estudados, ela é **realizada na sequência ou em paralelo à idealização de alternativas**

**e/ou à experimentação de protótipos e pilotos**, o que ressalta o caráter multifásico, iterativo e difuso do processo do *Design Thinking*, que é semelhante à configuração do projeto de artefatos nos Negócios de Impacto (BROWN, 2010; PINHEIRO; ALT, 2011; VIANNA et al., 2012).

Os *findings* obtidos ao longo da atividade projetual são comumente organizados em *clusters*, no intuito de se identificar padrões, evidências e possibilidades que possam satisfazer uma demanda. Como é uma fase que lida com um grande volume de dados, informações e ideias, **as equipes utilizam algumas estruturas visuais** para facilitar a inspiração, a comunicação e a tomada de decisão nesta etapa do processo (OWEN, 2006).

Entretanto, apesar de os negócios utilizarem, com maior ou menor frequência, alguns métodos que explorem o pensamento visual (BROWN, 2010; DREWS, 2009; FONTICHIARO, 2015; OWEN, 2006; PINHEIRO; ALT, 2011; VIANNA et al., 2012), verificou-se que **as empresas mais aderentes ao *Design Thinking***, que por sinal são aquelas com maior rigor metodológico, **tendem a utilizar este tipo de recurso em mais de um momento do processo**, já que comumente o emprega para a ideação, a experimentação e a validação de ideias.

Além disso, constatou-se também que **a colaboração no estágio *Insights* é mais restrita do que em outras fases da atividade projetual**. Dentre os colaboradores do processo, apenas uma parte da equipe do projeto participa das atividades deste estágio; geralmente elas são realizadas pelos responsáveis pelo Processo de Design, e conta com a colaboração de **profissionais com funções estratégicas** para discutir, classificar e priorizar as alternativas à luz dos objetivos do negócio.

#### **D. Fase Ideias**

Quanto à fase **Ideias**, viu-se cinco **configurações distintas acerca do modo como são gerados as alternativas e os conceitos** para uma nova solução, as quais não são mutuamente excludentes: a) a equipe desenha os artefatos apoiando-se no *feeling* e nas expertises dos envolvidos no projeto; b) as ideias surgem sem o uso de um método deliberado e são refinadas ao longo do processo; c) as ideias são geradas mediante o uso intencional de metodologias de design; d) as ideias emergem naturalmente durante o processo, advindo de qualquer colaborador; e e) entregas de naturezas distintas surgem do processo de um mesmo projeto, dependendo dos *findings* obtidos pelo time.

Embora algumas empresas não utilizem métodos para gerar alternativas e não tenham em seu processo um momento específico para isto, **infere-se neste trabalho que haja ao menos a incubação de possíveis soluções**, uma vez que os próprios projetistas e empreendedores tendem a especular hipóteses de quais podem ser as proposições para solucionar o problema que abordam. Quanto às organizações que utilizam metodologias, percebeu-se que elas têm entendimento de quais recursos utilizar, e os **seleciona, adapta, combina e/ou cria conforme a natureza do projeto e os findings obtidos no processo**.

Seja qual for o caminho perseguido para se chegar às alternativas para satisfazer uma determinada demanda, **a geração de ideias nestas empresas está intimamente ligada a procedimentos de análise e síntese**. Para tanto, costuma-se utilizar critérios mais estratégicos, alinhados aos objetivos do negócio, para discutir, categorizar e priorizar as alternativas que serão experimentadas.

## **E. Fase Protótipos**

Nesta fase constatou-se o que foi apontado por Brown (2008) e por Vianna et al. (2012): dependendo de alguns fatores específicos, como o segmento de mercado, o tipo de artefato em projeto, os usuários da solução etc., **a equipe utiliza protótipos de diferentes naturezas e níveis fidelidade**. Nesta pesquisa, viu-se que os projetistas fazem uso de três estratégias: *mock-up*, protótipo digital e piloto.

Quanto aos **produtos físicos**, observou-se o uso de **modelos físicos em madeira**, de diferentes níveis de fidelidade, o que possibilitou às equipes obter *feedbacks* dos usuários e definir os requisitos de projeto, o desenho técnico e as matrizes para a produção dos produtos em escala. Já para os **artefatos digitais**, viu-se o uso tanto de ***mock-up em papel***, para a discussão e o refinamento da proposta, e de **protótipos digitais**, para testar os aspectos gráficos e operacionais do produto. Por fim, no que tange aos **serviços**, viu-se que eles são experimentados por meio de **pilotos**, os quais são executados mediante a experiência real de sua oferta e consumo.

Independentemente do tipo de prototipação adotada, percebeu-se que os testes de protótipos e de pilotos, seja em situações reais ou simuladas, permitem: gerar empatia pelos usuários; conhecer melhor as necessidades das pessoas; testar, refinar e otimizar as ideias ao longo do processo; validar as hipóteses de projeto; identificar desafios para a implementação da solução final; receber *feedbacks* etc. (BEST, 2012; BROWN, 2010;

BROWN; WYATT, 2010; DREWS, 2009; FONTICHIARO, 2015; PINHEIRO; ALT, 2011; VIANNA et al., 2012).

Portanto, assim como propõe o *Design Thinking*, os Negócios de Impacto também fazem uso da experimentação desde os primeiros estágios do processo projetual. Seja por meio de protótipos rápidos ou de modelos mais fidedignos à solução final, os testes permitem conhecer as forças e fraquezas da entrega e identificar direcionamentos para os passos subsequentes do projeto (BROWN, 2010; DREWS, 2009; PINHEIRO; ALT, 2011).

## F. Fase Artefatos

As estratégias de implementação das soluções (produção, distribuição e comunicação dos artefatos geralmente: a) **são estabelecidas a partir das experiências do próprio negócio**, e por isto não é necessário se pensar nestes aspectos a cada nova entrega; b) **emergem durante o projeto** dos produtos ou serviços, como parte integrante da solução; e c) **são intencionalmente planejadas** e resultam de um processo próprio, tal como se faz para um artefato.

Deste modo, assim como no *Design Thinking*, observou-se que **do mesmo processo podem resultar entregas de naturezas diferentes**, e não somente artefatos físicos (BEST, 2012; BROWN, 2008, 2010; FONTICHIARO, 2015; HASSI; LAASO, 2011; PINHEIRO; ALT, 2011; VIANNA et al., 2012). Neste sentido, a atividade projetual possibilita pensar em outros aspectos que possam adicionar valor e melhorar a experiência de oferta dos produtos ou serviços.

Além disso, viu-se neste trabalho que a abertura das equipes para o novo e a sua capacidade de inovação permitem que **de um mesmo processo sejam gerados outputs distintos**, isto é, de um projeto realizado intencionalmente pode surgir caminhos inesperados, desde soluções mais simples a entregas mais elaboradas. Porém, é preciso distinguir que, **por mais que o processo projetual** de produtos físicos, serviços e artefatos digitais **possua semelhanças, o modo como eles são produzidos e distribuídos são diferentes**: enquanto os produtos físicos e digitais são produzidos e consumidos em momentos distintos, a realização e o consumo dos serviços se dá simultaneamente.

## CAPÍTULO 6 CONCLUSÃO

Este capítulo apresenta as principais conclusões obtidas na pesquisa, e trata dos aprendizados e sugestões que surgiram ao longo do estudo. Assim sendo, contempla as considerações finais acerca dos objetivos do estudo, dos procedimentos metodológicos adotados e dos resultados obtidos, bem como as recomendações para trabalhos futuros.

### 6.1 Quanto aos objetivos do estudo

Esta pesquisa teve o objetivo de analisar o Processo de Design de artefatos projetados por Negócios de Impacto a partir das fases projetuais da abordagem *Design Thinking*, no intuito de caracterizar como se dá o processo de desenvolvimento de produtos, serviços e artefatos digitais em Empresas do Setor 2,5. Para tanto, investigou-se os principais aspectos do pensamento projetual, sintetizando-os em um modelo de referência; descreveu-se como se dá a atividade de projeto em cada um dos empreendimentos estudados; identificou-se as fases projetuais que caracterizam o desenvolvimento de artefatos nestas empresas; e destacou-se as semelhanças e as diferenças no modo como é realizado o Processo de Design de artefatos nos Negócios de Impacto pesquisados.

- a. **Características da abordagem *Design Thinking* (objetivo A): Características da abordagem *Design Thinking* (objetivo A):** viu-se que ela é comumente representada por cerca de 3 (três) a 7 (sete) fases projetuais, as quais são acompanhadas por um conjunto de métodos que dão suporte à sua execução. Porém, o projetista não executa necessariamente uma sequência de fases, mas realiza uma série de atividades que têm como base a empatia pelas pessoas, a colaboração multidisciplinar, o pensamento visual, a geração de ideias, a experimentação de soluções e a iteração das operações do processo. Neste sentido, o *Design Thinking* se caracteriza: a) pela sensibilidade, mentalidade, atitudes e repertório dos Designers durante a prática projetual (nível macro); e b) pelas operações e etapas necessárias para se solucionar um determinado problema (nível micro).

- b. Investigação do Processo de Design de artefatos projetados por Negócios de Impacto (objetivo B):** partiu-se de um modelo de referência elaborado através da revisão, sistematização e síntese de 8 (oito) processos disponíveis na literatura. Isto posto, a atividade projetual das empresas foi investigada à luz de seis fases: **Contexto** (pesquisas preliminares), **Empatia** (pesquisas em profundidade), **Insights** (análise e síntese dos achados), **Ideias** (concepção, avaliação e seleção de ideias), **Protótipos** (tangibilização, testes e refinamento) e **Artefatos** (implementação da entrega). Por meio delas, conheceu-se como se dá o Processo de Design de cada uma das empresas, e, a partir disso, analisou-se as principais características do projeto de artefatos de cada organização.
- c. Descrição do Processo de Design de artefatos nos Negócios de Impacto investigados (objetivo C):** no intuito de destacar as características que particularizam a prática de projeto em cada empresa, realizou-se a descrição de sua atividade projetual. A partir disso, investigou-se a presença dos aspectos que qualificam as 6 (seis) fases projetuais abordadas neste trabalho, em especial aquelas que foram apontadas pelos próprios entrevistados. Observou-se que, embora o Processo de Design seja metodologicamente ilustrado em estágios sequenciais, a sua operação nos Negócios de Impacto é complexa, representada por um emaranhado de operações de naturezas distintas que se conectam e se sobrepõem ao longo do processo. Além disso, verificou-se que a configuração projetual é particular a cada empreendimento, devido à sua área de atuação, tempo de mercado, tipo de artefato, repertório da equipe etc.
- d. Fases projetuais e outros aspectos do *Design Thinking* que caracterizam o Processo de Design nos Negócios de Impacto estudados (objetivo D):** embora não seja possível explicitar com precisão os estágios do projeto, identificou-se, dentro da descrição do processo, os aspectos que caracterizam o *Design Thinking*, em especial as fases projetuais utilizadas como referência neste processo. De modo geral, cada empresa tem uma configuração diferente, e as características do pensamento projetual podem ser identificadas com maior ou menor intensidade, dependendo de cada negócio. Inclusive, em três dos empreendimentos investigados, a abordagem é utilizada explicitamente como método de projeto.

Viu-se que as fases projetuais que se mostraram mais relevantes para as empresas foram Contexto, Empatia, *Insights* e Protótipos.

- e. **Semelhanças e diferenças entre o modo como é realizado o Processo de Design nos Negócios de Impacto pesquisados (objetivo E):** diversos aspectos convergentes e divergentes foram identificados entre os casos estudados, dentre os quais se destacam: a) na maioria das empresas, o projeto é coordenado por não-Designers, e apesar disso, elas chegam a entregas satisfatórias; b) nem todas as empresas possuem uma metodologia de projeto explícita e bem estruturada, mas aquelas que têm um arcabouço metodológico mais delimitado, são as mais aderentes ao *Design Thinking* (isto é, utilizam a abordagem em seus projetos); c) muitos dos aspectos que caracterizam o pensamento de projeto estão incorporados, ainda que de maneira inconsciente ou explícita em cada um dos casos investigados; e d) o Processo de Design em Negócios de Impacto pode ser caracterizado principalmente por ser centrado no humano, baseado na colaboração de diferentes *stakeholders* e na experimentação das propostas de solução ao longo do processo.

## 6.2 Quanto aos procedimentos metodológicos

A respeito do *framework* utilizado neste trabalho, a sua construção emergiu durante o processo de pesquisa, visto a necessidade de um marco de referência para comparar os resultados com a literatura (TRIVIÑOS, 1987). Por esta razão, alguns de seus aspectos não foram previamente planejados, mas ajustados e refinados conforme se obtinha os dados das empresas – principalmente após a aplicação do teste piloto e do Questionário I.

Ainda sobre o modelo de referência, vale destacar que embora o pensamento de design seja geralmente representado por meio de fases, na prática a sua configuração é difusa e iterativa, o que torna a sua identificação dentro do processo uma tarefa complexa. Assim, as fases propostas neste modelo de referência não se propuseram a delimitar os estágios da atividade de projeto, mas tão somente demarcar os momentos chave do processo.

Quanto a amostra de **participantes do estudo**, destaca-se que a intenção não foi generalizar os resultados para um universo maior, mas investigar experiências localizadas

que contribuam para ampliar o conhecimento sobre o Processo de Design e a sua realização em Negócios de Impacto. Assim, infere-se que os resultados obtidos nesta pesquisa podem representar a prática projetual de diferentes Empresas 2,5, mas, para validar esta hipótese, sugere-se que sejam realizados estudos com amostragem probabilística.

Acerca da **coleta de dados**, viu-se que pelo fato do tema abordado e do objeto estudado serem novos, o recomendável seria realizar entrevistas com alguns sujeitos da pesquisa, ainda que incipientemente, antes de elaborar os protocolos. Neste trabalho, optou-se por fazer isso através de questionários. Porém, devido à sua racionalidade e objetividade, muitos aspectos não foram considerados, sendo obtidos somente na entrevista. Conversar com os sujeitos do estudo pode auxiliar o pesquisador na identificação de caminhos para a construção dos instrumentos de coleta de dados e na validação de ideias que porventura haja neste momento do estudo.

Nesta pesquisa, foram especificados alguns métodos mais comuns para cada estágio do processo de projeto. Entretanto, após a aplicação dos Questionários I e II percebeu-se que algumas técnicas e ferramentas são comuns a diferentes momentos do projeto, não se limitando a uma fase específica – *gap* este que foi possível corrigir nas entrevistas. Neste sentido, sugere-se abordar em cada estágio métodos que possam ser utilizados em diferentes fases, e não os restringir a cada agrupamento, como foi feito nos primeiros protocolos deste trabalho.

Especificamente no Questionário I, não foi colocado o método adaptativo (JONES, 1978), que está presente na revisão da literatura, porque priorizou-se utilizar modelos contrastantes: optou-se por aqueles mais rígidos e pré-determinados, como o linear e o ramificado, e pelos mais contemporâneos, como o duplo diamante e os espaços de inovação, que representam o *Design Thinking*. Já no Questionário III, percebeu-se que as perguntas acerca das atividades de ideação abordaram somente o ato de criar, sendo que deveria considerar aspectos como avaliação, priorização e seleção das ideias.

E quanto ao **tratamento e análise dos dados**, observou-se que, embora tenha se utilizado as fases projetuais como referência para demarcar os pontos chave do Processo de Design, a organização dos resultados em blocos só foi possível após a descrição da atividade de projeto de cada empresa. Portanto, em vez de dispor os achados de modo linear, seguindo a sequência prevista no *framework*, optou-se por identificar a presença ou ausência de cada um dos 6 (seis) elementos para depois discuti-los.

### 6.3 Quanto aos resultados da pesquisa

O *Design Thinking* é uma abordagem que tem sido utilizada para fins diversos, dentre eles o projeto de artefatos e a resolução de problemas sociais e ambientais. Esta pesquisa partiu do pressuposto de que o pensamento de design está incorporado ao processo projetual das Empresas 2,5 devido as similaridades entre ambos, e, por esta razão, ele caracteriza o modo como são projetados os artefatos nestes empreendimentos.

Isto posto, neste trabalho concluiu-se que o Processo de Design de Artefatos em Negócios de Impacto não somente se assemelha com o *Design Thinking*, mas que este é também utilizado deliberadamente como metodologia projetual pela maioria dos empreendimentos investigados. Como a abordagem não se restringe a um conjunto de métodos, mas representa um modo de pensar e criar soluções para problemas complexos, viu-se que algumas de suas características se revelam difusas, em maior ou menor intensidade, de maneira consciente ou não intencional, entre os estágios projetuais das empresas pesquisadas. Isso foi percebido, inclusive, naquelas que não utilizam o pensamento de design como método ou que não possuem um processo metodológico mais rigoroso.

Assim sendo, seis características do *Design Thinking* foram identificadas no Processo de Design dos artefatos dos Negócios de Impacto pesquisados, as quais, inclusive, particularizam a atividade projetual nas empresas estudadas. A primeira delas é que ambos são **centrados no ser humano**: tal como o pensamento de design, o processo de projeto nos Negócios de Impacto tem como *driver* as necessidades (é impulsionado pela intenção de aliviar ou solucionar problemas sociais e/ou ambientais) e as capacidades das pessoas (busca inserir e desenvolver as potencialidades dos atores que fazem parte do ecossistema da solução). Assim, as equipes imergem e se relacionam continuamente com os diferentes *stakeholders*, no intuito de conhecer as suas demandas e de obter aprendizados e *feedbacks* ao longo de todo o projeto.

O processo projetual das Empresas 2,5 e o pensamento de design também se assemelham pela **colaboração multidisciplinar**. Por estar conectado a diferentes *stakeholders* durante o projeto, a produção, a distribuição e o consumo dos artefatos, as empresas contam com a colaboração ativa (cocriação e experimentações) ou passiva (sugestões e *feedbacks*) de diferentes atores do contexto da solução (desde os operacionais aos estratégicos). Estes, por sua vez, contribuem com os seus repertórios e

aportes metodológicos, bem como com *inputs* (dados, informações, *feedbacks* etc., captados de modo espontâneo ou planejado) advindos dos diversos pontos da experiência de desenvolvimento e oferta dos produtos.

O terceiro aspecto em comum entre o *Design Thinking* e o projeto de artefatos em Negócios de Impacto trata da **experimentação das soluções**, abrangendo desde o uso de *mock-up* de baixa fidelidade aos testes com protótipos mais elaborados. Nas empresas estudadas, o desenho das primeiras ofertas partiu de validações de hipóteses, sendo que hoje, dependendo do estágio e da natureza dos protótipos ou dos próprios artefatos, as equipes utilizam recursos distintos, experimentam em diferentes momentos do projeto e testam por meio de experiência simulada ou de uso real. Isso lhes possibilita conhecer melhor o ecossistema do problema, aprofundar o entendimento sobre os usuários, validar hipóteses, obter novas informações e aprendizados, verificar demanda e refinar as proposições atuais.

De modo menos presente, mas ainda comum entre ambos, está a **ideação de alternativas**. Apesar de no *Design Thinking* a geração de ideias ser metodologicamente estruturada, na maioria dos Negócios de Impacto estudados não há uma metodologia precisa para esse fim, embora eles saibam como proceder neste sentido. Viu-se que a idealização acontece de maneira muito flexível e particular, e não necessariamente em um momento específico do processo projetual. De maneira geral, as ideias: a) surgem de modo espontâneo durante o processo; b) são concebidas a partir do *feeling* da equipe; ou c) são geradas mediante o uso de métodos projetuais. Ademais, assim como a experimentação de soluções, a geração de ideias se revela como um meio para se gerar empatia, conhecer as necessidades e ativar capacidades dos *stakeholders*.

Similar ao aspecto anterior, o **pensamento visual**, que é algo natural para os Designers, se mostrou não muito presente na prática de projeto das empresas, salvo os métodos utilizados que têm esta natureza. Quanto a isso, observou-se que nem todos os negócios usam estruturas visuais de modo intencional, e quando as utilizam, é em algumas atividades específicas, principalmente como suporte à análise, síntese, ideação e experimentação [*Insights*, Ideias e Protótipos]. Viu-se também que, quando utilizada, a visualização facilita na identificação de padrões, evidências e oportunidades, na extração de *insights* e na organização, classificação e priorização de *findings*.

Por fim, a sexta semelhança entre o *Design Thinking* e o projeto nos Negócios de Impacto diz respeito à **configuração iterativa** de seu processo. Em ambos, as atividades

não se dão de modo linear; pelo contrário, por ter um caráter exploratório, multifásico e difuso, operações de naturezas distintas se intercalam durante o projeto, não sendo clara a sua dissociação. Assim, as atividades são executadas em momentos diversos, não se restringindo a um tempo específico dentro do fluxo projetual. Inclusive, isto foi observado dentre as diferentes configurações, desde as mais espontâneas (em especial no início dos negócios) àquelas metodologicamente mais estruturadas (que por sinal, são as que utilizam o *Design Thinking* intencionalmente).

Desse modo, conclui-se que **cada negócio segue um processo próprio para projetar os seus artefatos**, o qual é influenciado sobretudo por diferentes aspectos internos e externos ao negócio, a exemplo: das particularidades do projeto (problema abordado, tipo de artefato, usuário final, objetivos e restrições etc.); da cultura organizacional e experiência construída pela empresa; e do repertório, expertises e aporte metodológico da equipe. Sobre este último, viu-se que, **quanto mais o profissional conhece e experimenta o *Design Thinking*, maior é a propensão de utilizá-lo conscientemente no projeto dos artefatos**, até mesmo porque o *know-how* dos projetistas influencia diretamente a maneira como é conduzido o processo projetual.

Além disso, embora este estudo tenha partido do intuito de se analisar somente o design dos artefatos, ao aprofundar a pesquisa percebeu-se que o Processo de Design nos Negócios de Impacto é algo mais amplo e contínuo: após as empresas inserirem os seus artefatos no mercado, elas se detêm a ajustar continuamente as características tangíveis e intangíveis relacionadas ao projeto, produção e oferta de seus produtos, serviços e artefatos digitais. Assim, a atividade projetual sai do limite de se identificar um problema e gerar uma solução, e passa a se ocupar com todos os aspectos que circundam a entrega de valor aos seus *stakeholders*.

Por tais características, o processo e o pensamento projetual têm levado o design silenciosamente a muitos negócios (BEST, 2012; LOCKWOOD, 2012; MCBRIDE, 2011), tornando-o mais acessível e amigável às diferentes organizações e profissões. Porém, ele jamais deve substituir a colaboração dos Designers. Neste caso, seria válido torná-lo lúcido às empresas de modo a explorar o seu potencial sob diferentes aspectos, como estratégia, inovação, processo, comunicação etc., assim como é sugerível que o profissional de design seja o responsável pelo gerenciamento de habilidades, conhecimentos, decisões, métodos, recursos e operações imprescindíveis à atividade projetual.

Em suma, neste estudo conclui-se que o design enquanto atividade projetual nas Empresas 2,5, é um processo estratégico e de inovação com foco na resolução de questões de natureza social ou ambiental, cujo intuito é minimizar os impactos negativos destes problemas e maximizar a geração de valor para todos os *stakeholders* do ecossistema da solução (projeto, produção e oferta) por meio dos artefatos que resultam de suas operações, sendo os seus projetistas (Designers ou profissionais com outra formação) catalisadores de inovação social. Embora esta definição esteja atrelada ao **processo e pensamento projetual**, ela não exclui a possibilidade de se haver outras disciplinas do design inseridas nas atividades destas empresas.

É importante ressaltar que este estudo não teve como proposta generalizar os resultados obtidos, mas conhecer experiências que contribuam para ampliar o conhecimento sobre o Processo de Design de artefatos, especialmente acerca de sua realização em Negócios de Impacto. Embora as empresas participantes não representem o seu universo, infere-se que muitas das características identificadas na atividade de projeto dos empreendimentos estudados ocorram também em outras empresas do Setor 2,5, dependendo do tipo de artefato, tempo de operação, setor de atuação etc.

#### **6.4 Sugestões para trabalhos futuros**

A emergência por soluções desejáveis, viáveis, praticáveis e sustentáveis para lidar com os problemas sociais e ambientais da atualidade abre uma série de oportunidades para novas pesquisas. Partindo deste cenário, este trabalho tomou como objeto de estudo os Negócios de Impacto, um campo estratégico para o enfrentamento destes desafios e que se encontra em ascensão no Brasil, e o *Design Thinking*, uma abordagem ainda pouco explorada no meio acadêmico, mas comumente utilizada na resolução de problemas complexos.

Ao longo da pesquisa foram identificadas algumas possibilidades para novos estudos, no intuito de dar continuidade e profundidade à investigação de temas relacionados ao objeto explorado neste trabalho e às abordagens revisadas em seu referencial teórico. Isto posto, sugere-se como alternativas para trabalhos futuros:

- a. Utilizar o *framework* aplicado nesta pesquisa como referência para investigar a prática de projeto de artefatos em outros modelos de organização – a exemplo de empresas de outros setores, *startups* de tecnologia, ONGs etc.;

- b. Aplicar e avaliar o modelo de referência elaborado neste trabalho, com fins de identificar deficiências e de sugerir refinamento para esta abordagem;
- c. Replicar o estudo com outros Negócios de Impacto, buscando verificar as convergências e divergências com os resultados obtidos neste trabalho;
- d. Investigar o Processo de Design de artefatos em apenas um Negócio de Impacto, com o objetivo de dar maior profundidade e detalhamento aos procedimentos adotados pela empresa em sua prática projetual;
- e. Investigar o Processo de Design de artefatos em Negócios de Impacto por recorte regional, tipo de artefato ou setor de atuação, o que possibilita trazer resultados mais específicos e realizar comparações mais rigorosas;
- f. Investigar estágios específicos do Processo de Design de artefatos em Negócios de Impacto, a exemplo dos procedimentos adotados apenas nas atividades de pesquisa, análise, síntese, ideação, prototipação etc.; e,
- g. Estudar os Negócios de Impacto sob a ótica de outras disciplinas do design, como codesign, design social, design estratégico, design e território, ecodesign, design para a inovação social e sustentabilidade etc., dependendo da delimitação adotada no trabalho.

## REFERÊNCIAS

ANDRADE, P. D. **Análise do uso do design no processo de desenvolvimento de produtos em empresas desenvolvedoras de bens de consumo**. 2013. 138 f. Dissertação (Mestrado) – Mestrado em Design, Programa de Pós-Graduação em Design, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2013.

AMBROSE, G. HARRIS, P. **Basic Design 08: Design Thinking**. AVA Publishing, 2010.

ARTEMISIA. **Negócios de Impacto Social**. Disponível em: <<http://www.artemisia.org.br/>>. Acesso em: 10 nov. 2015.

ASPEN NETWORK OF DEVELOPMENT ENTREPRENEURS. **Mapa do Setor de Investimento de Impacto no Brasil**. Disponível em: <<http://www.lgtvp.com/>>. Acesso em: 24 set. 2015.

AZEVEDO, C. E. F. et al. Estratégia de Triangulação: Objetivos, Possibilidades, Limitações e Proximidades com o Pragmatismo. In: Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade, 4. 2013. **Anais...** Brasília: ANPAD, 2013.

BARKI, E. **Negócios de impacto: tendência ou modismo?** Revista GV-executivo, v. 14, n. 1, jan/jun 2015. p. 14-17.

BEST, K. **Design Management: Managing Design Strategy, Process and Implementation**. Switzerland: AVA, 2006.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos de gestão do design**. Tradução de André de Godoy Vieira. Porto Alegre: Bookmark, 2012.

\_\_\_\_\_. **The Fundamentals of Design Management**. Switzerland: AVA, 2010.

BONSIEPE, G. KELLNER, P. POESSNECKER, H. **Metodologia experimental: desenho industrial**. Brasília: CNPq/Coordenação Editorial, 1984.

BOSCHI, M. T. **O Design Thinking como abordagem para gerar inovação: uma reflexão**. 2012. 101 f. Dissertação (Mestrado) – Mestrado em Design, Programa de Pós-Graduação em Design, Universidade Anhembi Morumbi, São Paulo, 2012.

BROWN, T. Design Thinking. **Harvard Business Review**, New York, 2008. p. 84-92.

\_\_\_\_\_. **Design Thinking – Uma Metodologia Poderosa Para Decretar o Fim das Velhas Ideias**. Tradução de Cristina Yamagami. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

\_\_\_\_\_; WYATT, J. Design Thinking for Social Innovation. **Stanford Social Innovation Review**, Stanford, 2010. p. 30-25.

BRUCE, M.; MORRIS, B. Managing external design professionals in the product development process. **Technovation**, [S.l.], v. 14, n. 9, 1994. p. 585-599.

BUCHANAN, R. Design Research and the New Learning. **Design Issues**, [S.l.], v. 17, n. 4, p. 3-23, 2001

\_\_\_\_\_. Wicked problems in design thinking. **Design Issues**, [S.l.], v. 8, n. 2, 1992. p. 5-21.

BÜRDEK, B. E. **História, teoria e prática do design de produtos**. Tradução de Freddy Van Camp. São Paulo: Edgard Blücher, 2006.

CARRS, S. D. et al. The Influence of Design in Business: Some Preliminary Observations. **Design Management Review**, [S.l.], v. 21, n. 3, set. 2010. p. 58-63.

CHIAVENATO, I. **Administração nos Novos Tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CLARKSON, J.; ECKERT, C. **Design Process Improvement: A Review of Current Practice**. Londres: Springer, 2005.

COMINI, G. M. Negócios Sociais e Inclusivos: um panorama da diversidade conceitual. In: **Mapa de Soluções Inovadoras: tendências de empreendedores na construção de negócios sociais e inclusivos**. Instituto Walmart e Ashoka, jun. 2011.

COMINI, G.; BARKI, E.; AGUIAR, L. T. A three-pronged approach to social business: a Brazilian multi-case analysis social businesses. **Revista de Administração**, [S.l.], v. 47, n. 3, 2012. p. 385-397.

COOPER, R.; JUNGINGER, S.; LOCKWOOD, T. Design Thinking and Design Management: A Research and Practice Perspective. **Design Management Review**, [S.l.], v. 20, n. 2, jun. 2009. p. 46-55.

COUTINHO, A. R. Prefácio À Edição Brasileira. In: MARTIN, R. L. **Design de negócios: por que o design thinking se tornará a próxima vantagem competitiva dos negócios e como se beneficiar disso**. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Tradução de Magda Lopes. 3. ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CROSS, N. **Design Thinking: understanding how designers think and work**. New York: Berg, 2011.

\_\_\_\_\_. Designerly ways of knowing. **Design Studies**, [S.l.], v. 3, n. 4, 1982. p. 221-227.

CRUZ, J. M. F. **Tensões entre objetivos sociais e financeiros em negócios sociais e suas relações com o ambiente organizacional.** 2014. 126 f. Dissertação (Mestrado) – Mestrado em Administração, Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.

DANISH DESIGN CENTRE. **The Design Ladder.** Copenhagen, 2015. Disponível em: <[http://ddc.dk/wp-content/uploads/2015/05/Design-Ladder\\_en.pdf](http://ddc.dk/wp-content/uploads/2015/05/Design-Ladder_en.pdf)>. Acesso em: 10 fev. 2016.

DEES, J. G. Enterprising Nonprofits. **Harvard Business Review**, [S.l.], v. 76, n. 1, jan./fev. 1998. p. 54-67.

DEMARCHI, A. P. P. **Gestão estratégica de design com a abordagem de design thinking: proposta de um sistema de produção do conhecimento.** 2011. 302 f. Tese (Doutorado) - Doutorado em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

DEPARTMENT OF TRADE AND INDUSTRY. **Social enterprise: A strategy for success.** London: Department of Trade and Industry, HMSO, 2002.

DESIGN COUNCIL. **Managing Design in Eleven Global Companies.** Desk Research Report. 2007. Disponível em: <<http://www.designcouncil.org.uk/>>. Acesso em: 20 out. 2015.

DESIGN MANAGEMENT INSTITUTE. **What is Design Management?** Boston: 2009. Disponível em: <<http://www.dmi.org/>>. Acesso em: 20 out. 2015.

\_\_\_\_\_. **What is Design Thinking?** Boston: 2009. Disponível em: <<http://www.dmi.org/?>>. Acesso em: 20 out. 2015.

DORST, K. The core of 'design thinking' and its application's. **Design Studies.** London, v. 32, n. 6, 2011. p. 521-532.

\_\_\_\_\_. The Nature of Design Thinking. In: Dorst, K. et al. (Eds.), **Proceedings of the 8th Design Thinking Research Symposium (DTRS8)**, 2010, p. 131-139.

DREWS, C. Unleashing the Full Potential of Design Thinking as a Business Method. **Design Management Review**, [S.l.], v. 20, n. 3, set. 2009. p. 38-44.

DUNNE, D.; MARTIN, R. Design Thinking and How It Will Change Management Education: An Interview and Discussion. **Academy Of Management Learning and Education**, v. 5, n. 4, 2006. p. 512-523.

DZIOBCZENSKI, P. R. N. et al. Inovação Através do Design: Princípios Sistêmicos do Pensamento Projetual. **Revista Design & Tecnologia**, [S.l.], n. 3, 2011. p. 54-62.

FRASER, H. M. A. **Turning Design Thinking into Design Doing**. Toronto: Rotman Magazine, Spring/Summer, 2006. p. 24-28.

FREITAS, R. F.; COUTINHO, S. G.; WAECHTER, H. N. Análise de metodologias em Design: a informação tratada por diferentes olhares. **Estudos em Design**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 1, 2013. p. 1-15.

FROG Design. **Creative Toolkit Action**. Disponível em: <[www.frogdesign.com.br](http://www.frogdesign.com.br)>. Acesso em: 08 jun. 2017.

FORÇA TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS. **O que são Negócios de Impacto**. Disponível em: <<http://forcatarefafinancassociais.org.br/>>. Acesso em: 11 out. 2015.

FORÇA TAREFA DE FINANÇAS SOCIAIS. **Empreendedorismo Social e Negócios Socioambientais: ecossistema de finanças Sociais**. São Paulo: FEA USP, 2015.

GIBBS, G. **Análise de dados qualitativos**. Tradução de Roberto Cataldo Costa. Porto Alegre, Artmed, 2009.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

\_\_\_\_\_.\_\_\_\_\_. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GLOPPEN, J. Service design Leadership. In: **First Nordic Conference on Service Design and Service Innovation**, Oslo, 24th-26th, Nov. 2009. p. 1-16.

GORB, P.; DUMAS, A. Silent Design. **Design Studies**, [S.l.], v. 8, n. 3, p. 150-156, jul. 1987.

HAIGH, N. et al. Hybrid Organizations: Origins, Strategies, Impacts and Implications. **California Management Review**. Berkeley, v. 57. n. 3, 2015. p. 5-12.

HASSI, L.; LAAKSO, M. Conceptions of Design Thinking in the Design and Management Discourses: Open Questions and Possible Directions for Research. In: **Proceedings of IASDR2011**, the 4th World Conference on Design Research, 31 October - 4 November, Delft, the Netherlands. Edited by N.F.M. Roozenburg, L.L. Chen & P.J. Stappers.

HOLLINS, Bill. Design Management Education: The UK Experience. **Design Management Journal**, [S.l.], v. 13, n. 3, 2002. p. 24-29.

HUDNUT, P.; BAUER, T.; LORENZ, N. Appropriate organizational design: a hybrid business model for technology transfer to the developing world. In: **10th Annual Meeting of the National Collegiate Inventors and Innovators Alliance**. 2006. p. 81-90.

INSTITUTO QUINTESSA. **Guia 2,5: guia para o desenvolvimento de negócios de impacto**. Disponível em: <<http://www.guiadoisemeio.com.br/>>. Acesso em 20 out. 2015.

INTERNATIONAL COUNCIL OF SOCIETIES OF INDUSTRIAL DESIGN. **Definition of design Industrial**. Disponível em: <<http://wdo.org/about/definition/>>. Acesso em: 20 out. 2015.

JONES, J. C. **Design methods: seeds of human futures**. 6th ed. London: John Wiley & Sons, 1978.

KAUARK; F. S.; MANHÃES, F. C.; MEDEIROS, C. H. **Metodologia da pesquisa: um guia prático**. Itabuna: Via Litterarum, 2010.

KICKUL, J.; LYONS, T. S. **Understanding Social Entrepreneurship: The Relentless Pursuit of Mission in an Ever Changing World**. New York: Routledge, 2012.

KRUCKEN, L. **Design e Território: valorização de identidades e produtos locais**. São Paulo: Studio Nobel, 2009.

KUMAR, V. **101 Design Methods: A Structured Approach for Driving Innovation in Your Organization**. New Jersey: Wiley Publishers, 2012.

LAURO, A. B.; MERINO, E. A. D.; FIGUEIREDO, L. F. G. A Gestão de design em serviços de consumo colaborativo: ações estratégicas, táticas e operacionais. **Estudos em Design**, Rio de Janeiro, v. 21, n. 2, p. 1-22, 2013.

LIBÂNIO, C. S.; AMARAL, F. G. Aspectos da Gestão de Design Abordados em Dissertações e Teses no Brasil: Uma Revisão Sistemática. **Revista Produção Online**, [S.L.], v. 11, 2011. p. 565-594.

LIEDTKA, J.; OGILVIE, T. Helping Business Managers Discover Their Appetite for Design Thinking. **Design Management Review**, [S.L.], v. 23, n. 1, mar. 2012. p. 6-13.

LINDBERG, T.; NOWESKI, C.; MEINEL, C. Evolving discourses on design thinking: how design cognition inspires meta-disciplinary creative collaboration. **Technoetic Arts: A Journal of Speculative Research**. Postdam: Hasso Plattner Institute, v. 8, n. 1, May 2010. p. 31-37.

LOCKWOOD, T. **Design Thinking: Integrating Innovation, Customer Experience, and Brand Value**. 3. ed. New York, Allworth Press, 2009a.

\_\_\_\_\_. Designing and Business. **Design Management Review**, [S.l.], v. 20, n. 2, jun. 2009b. p. 5-5.

\_\_\_\_\_. Frameworks of Design Thinking. **Design Management Journal**, [S.l.], v. 4, n. 1, out. 2009c. p. 3-3.

\_\_\_\_\_. The Bridge Between Design and Business. President's Letter. **Design Management Review**, [S.l.], v. 21, n. 3, set. 2010a. p. 5-5.

\_\_\_\_\_. The Expanding Influence of Design Management. **Design Management Journal**, [S.l.], v. 5, n. 1, out. 2010b. p. 3-3,

\_\_\_\_\_. What impacts the triple bottom line more than design? **Design Management Review**, [S.l.], v. 22, n. 1, fev. 2011a. p. 5-5.

\_\_\_\_\_. Perspectivas contextuais. Thomas Lockwood. Design Management Institute. In: BEST, K. **Fundamentos de Gestão do Design**. Tradução de André de Godoy Vieira. Porto Alegre: Bookmark, 2012.

MAGALHÃES, C. F. **Design Estratégico: Integração e Ação do Design Industrial dentro das Empresas**. Rio de Janeiro: SENAI/DN, SENAI/CETIQT, CNPq, IBICT, PADCT, TIB, 1997.

MALDONADO, T. **Design Industrial**. Lisboa: Edições 70, 1961.

MANZINI, E.; MERONI, A. Design em transformação. In: KRUCKEN, L. **Design e Território: valorização de identidades e produtos locais**. São Paulo: Studio Nobel, 2009. p. 13-16.

\_\_\_\_\_. Metaprojeto hoje: guia para uma fase de transição. In: MORAES, D. **Metaprojeto: o design do design**. São Paulo: Editora Blücher, 2010. p. IX-XIII.

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

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

MARTINS, R. F. F.; MERINO, E. A. D. **A gestão de design como estratégia organizacional**. 2. ed. Londrina: Eduel; Rio de Janeiro: Rio Books, 2011.

MCBRIDE, M. Triple Bottom Line by Design: Leading as if Life Matters. **Design Management Review**, [S.l.], v. 22, n. 1, fev. 2011. p. 6-14.

MCCULLAGH, K. Stepping Up: Beyond Design Thinking. **Design Management Review**, [S.l.], v. 24, n. 2, jun. 2013. p. 32-34.

MEGIDO, V. C. Revoluções. In: MEGIDO, V. F. (Org.). **A revolução do design: conexões para o século XXI**. São Paulo: Editora Gente, 2016.

MOGGRIDGE, B. **Innovation through design**. In: International Design Culture Conference – Creativeness by Integration, Kyoto, Japan, mai. 2008.

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

\_\_\_\_\_. O papel atual do design. In: KRUCKEN, L. **Design e Território: valorização de identidades e produtos locais**. São Paulo: Studio Nobel, 2009. p. 9-12.

MELLO, D. **Contribuições do Design Thinking para a educação: um estudo em escolas privadas de Porto Alegre/RS**. 2014. 156 f. Dissertação (Mestrado) – Mestrado em Design, Programa de Pós-Graduação em Design, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2014.

MORITZ, S. **Service design: practical access to na evolving field**. Cologne: Köln International School of Design, 2005.

MORRIS, R. **Fundamentos de design de produto**. Tradução de Mariana Bandarra. Porto Alegre: Bookman, 2010.

PLATCHECK, E. R. **Design industrial: metodologia de EcoDesign para o desenvolvimento de produtos sustentáveis**. São Paulo: Atlas, 2012.

MOZOTA, B. B. **Gestão do Design - Usando o Design para Construir Valor de Marca e Inovação**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

\_\_\_\_\_; KIM, B. Y. Managing Design as a Core Competency: Lessons from Korea. **Design Management Review**, [S.l.], v. 20, n. 2, jun. 2009. p. 66-76.

NESST. **Defining Social Enterprise**. Disponível em: <<http://www.nesst.org/social-enterprise/>>. Acesso em: 10 nov. 2015.

NEVES, A. **Design Thinking Canvas**. Recife: GDRlab – Laboratório de Pesquisa em Jogos Digitais, 2014.

NITZSCHE, R. **Afinal, o que é Design Thinking?** São Paulo: Rosari, 2012.

OLIVEIRA, R.; LIMEIRA, C. D.; SANTA-ROSA, J. G. A experiência do usuário no processo evolutivo do design. In: Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, 11. 2014. **Anais...** Gramado: UFRGS, 2014. p. 3451-3460.

ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT (OECD). **Social Enterprises**. Paris: OECD, 1999.

OSTERWALDER, A. **The Business Model Ontology: A proposition in a design science approach**. 2004. THESIS. l'Ecole des Hautes Etudes Commerciales, l'Université de Lausanne. 2004.

\_\_\_\_\_. PIGNEUR, Y. **Business Model Generation - Inovação em Modelos de Negócios: um manual para visionários, inovadores e revolucionários**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.

OWEN, C. Design Thinking: Notes on Its Nature and Use. **Design Research Quarterly**, [S.l.], v. 1, n. 2, Dec. 2006. p. 16-27.

PAZMINO, A. V. **Modelo de ensino de métodos de design de produtos**. 2010. 454 f. Tese (Doutorado) –Doutorado em Design, Programa de Pós-Graduação em Design, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2010.

PERKS, H.; COOPER, R.; JONES, C. Characterizing The Role of Design in New Product Development: An Empirically Derived Taxonomy. **Journal of Product Innovation Management**. v. 22. n. 2, 2005. p. 111-127.

PINHEIRO, T.; ALT, L. **Design thinking Brasil: empatia, colaboração e experimentação para pessoas, negócios e sociedade**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

POWELL, D. The Business of Social Design: Rethinking Model and Method. **Design Management Review**, [S.l.], v. 25, n. 2, jun. 2014. p.48-51.

RODRIGUES, M. C. P. Demandas sociais versus crise de financiamento: o papel do terceiro setor no Brasil. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, Set/Out. 1998. p. 25-67.

ROSOLEN, T.; TISCOSKI, G. P.; COMINI, G. M. Empreendedorismo Social e Negócios Sociais: Um Estudo Bibliométrico da Publicação Nacional e Internacional. **RIGS - Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, [S.l.], v. 3, n. 1, jan./abr. 2014. p. 85-105.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 3. ed. - São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Negócios Sociais: diretrizes estratégicas para Atuação do sistema SEBRAE no mercado de negócios sociais**. Brasília: SEBRAE, 2013.

SILVEIRA, D. T.; CÓRDOVA, F. P. A pesquisa científica. In: GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009. p. 31-42.

SOBRAL, F.; PECCI, A. **Administração: teoria e prática no contexto brasileiro**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

STEWART, S. C. Interpreting Design Thinking. **Design Studies**, v. 32, n. 6, nov. 2011. p. 515-520.

SWANN, P. **The economic rationale for a national design policy**. BIS – Department for Business Innovation & Skills. n. 2. Ago. 2010.

TEIXEIRA, E. B. A análise dos dados na pesquisa científica: importância e desafios nos estudos organizacionais. **Revista Desenvolvimento em Questão**. Editora Unijuí, ano 1, n. 2, p. 177-201, jul/dez, 2003..

TEMPLE CBE, M. **The Design Council: A Review by Martin Temple CBE**. BIS – Department for Business Innovation & Skills. Out. 2010.

TEODÓSIO, A. S. S.; COMINI, G. Inclusive business and poverty: prospects in the Brazilian context. **Revista de Administração**, [S.l.], v. 47, n. 3, 2012. p. 410-421.

TORRES, P. M. A. **Integrando design e marketing, criando marcas de valor: a valorização da marca pela interação entre design e marketing**. Campina Grande: EDUEFCG, 2016.

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

UNITED NATIONS DEVELOPMENT PROGRAMME. **Brokering inclusive business models: a supporting document to the IMD Handbook**. Disponível em: <<http://www.undp.org/>>. Acesso em: 20 out. 2015.

VAN DER LINDEN, J. C. S.; LACERDA, A. P.; AGUIAR, J. P. O. A evolução dos métodos projetuais. In: Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, 9. 2010. **Anais...** São Luis: UFMA, 2010.

VASCONCELOS, L. A. et al. **Catálogo de Metodologias de Design**. Recife: GDRlab – Laboratório de Pesquisa em Game Design, [2009?].

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas. 1998.

VIANNA, M. et al. **Design thinking: inovação em negócios**. Rio de Janeiro: MJV Press, 2012.

VIEIRA, G. B. B. Design e inovação: projeto orientado para o mercado e centrado no usuário. **Convergência: Revista de Investigação e Ensino das Artes**, [S.l.], v. 3, n. 4, 2009.

VILADÀS, X. Design that Pays. **Design Management Review**, [S.l.], v. 20, n. 3, set. 2009. p. 54-60.

VOGEL, C. M. Notes on the Evolution of Design Thinking: A Work in Progress. **Design Management Review**, [S.l.], v. 20, n. 2, jun. 2009. p. 16-27.

WOLFF, F. et al. Uma Avaliação Sistemática das Publicações em Gestão de Design no Brasil. In: Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design, 9. 2010. **Anais...** São Luis: UFMA, 2010.

\_\_\_\_\_. **Sistemática de avaliação da gestão de design em empresas**. 2010. 235 f. Tese (Doutorado) - Doutorado em Engenharia de Produção, Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

WORLD COMMISSION ON ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT. **Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development**. United Nations, 1987.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução de Daniel Grassi. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YUNUS NEGÓCIOS SOCIAIS. **O que são negócios sociais**. Disponível em: <<http://www.yunusnegociossociais.com/>>. Acesso em: 10 nov. 2015.

## APÊNDICE A – Desenvolvimento histórico da metodologia de design

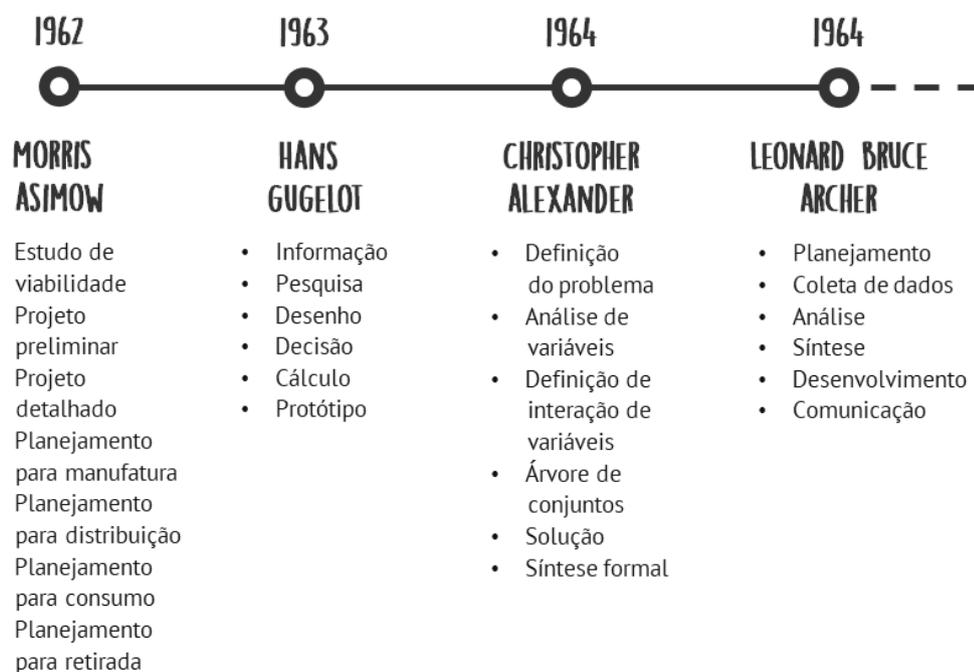
Figura 55 – Desenvolvimento histórico da metodologia do design

### 1950

- Até meados da década de 1950, não havia ou eram incipientemente claros os procedimentos metodológicos que dessem suporte ao projeto de novos produtos.
- Com o surgimento dos métodos de design veio o mapeamento do processo projetual, o que possibilitou gerar modelos e diagramas para melhor ilustrar as práticas de projeto.

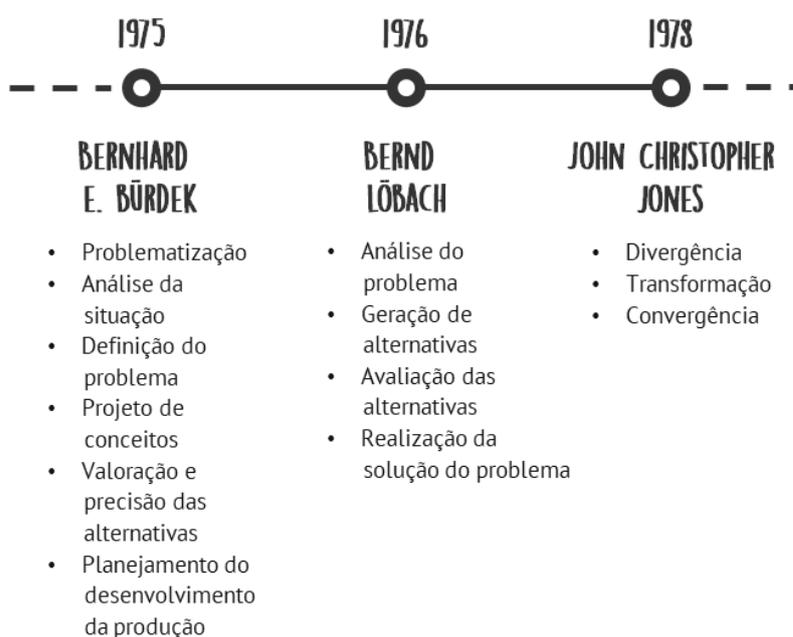
### 1960

- Influência da *Conference on Systematic and Intuitive Methods in Engineering, Industrial Design, Architecture and Communications* (1962) e da Hochschule für Gestaltung (HfG Ulm), o que conferiu às metodologias de design um caráter mais científico, matemático e lógico.
- O desenvolvimento e a aplicação de métodos na atividade projetual foram motivados pela complexidade dos problemas, velocidade do surgimento das informações e variabilidade de ritmo dos projetos.
- O intuito da pesquisa metodológica era desenvolver um método único e restrito para o design, baseado na racionalização e divisão do processo projetual em estágios delimitados.
- Acreditava-se que haveria um modelo ideal para o Processo de Design, independentemente da natureza do problema e do tipo de conhecimento que era utilizado.
- Modelos com processos divididos em passos discretos e bem definidos, representados por abordagens lineares e cíclicas – não apresentava ainda *feedback* entre as fases.



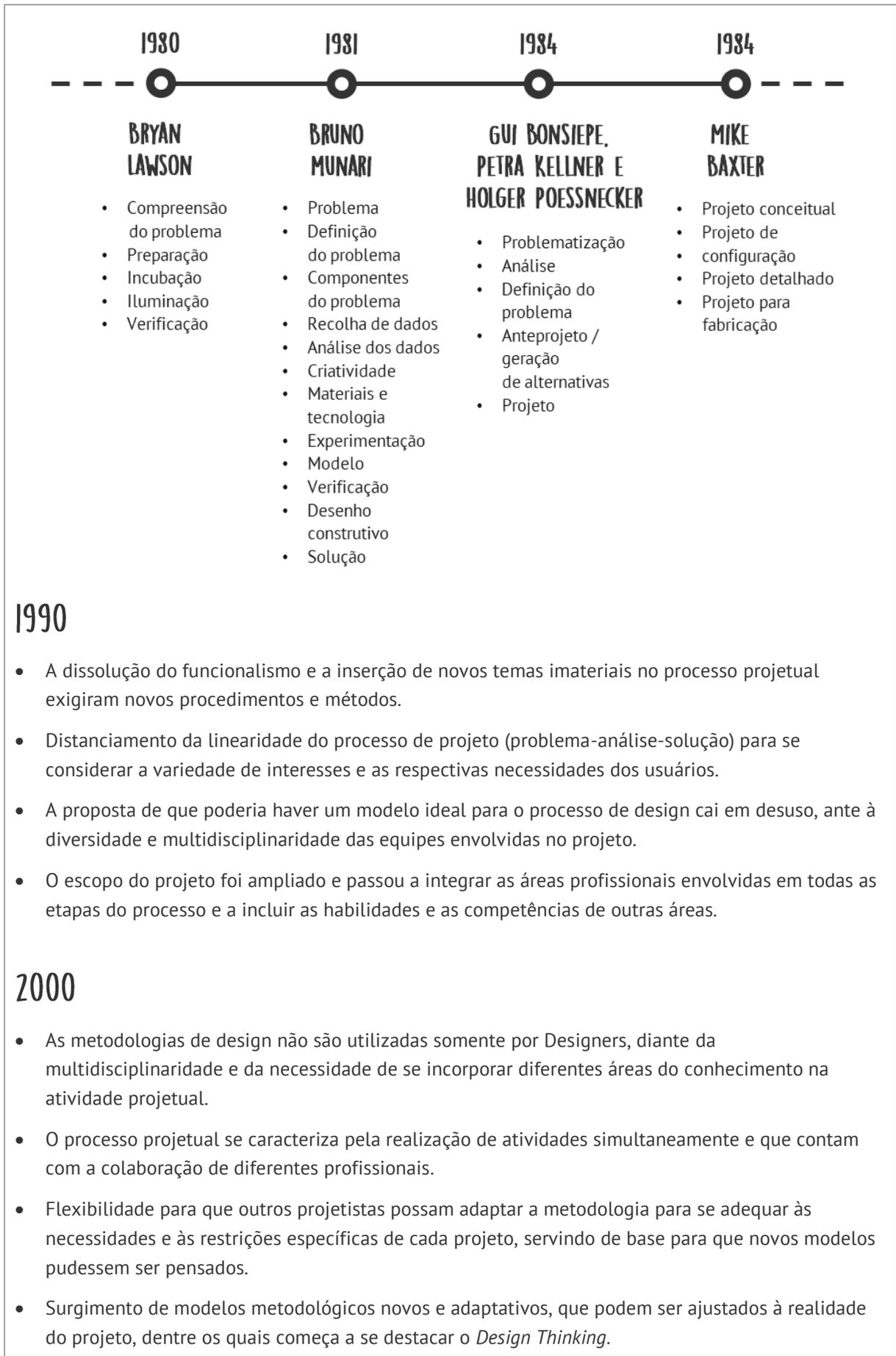
## 1970

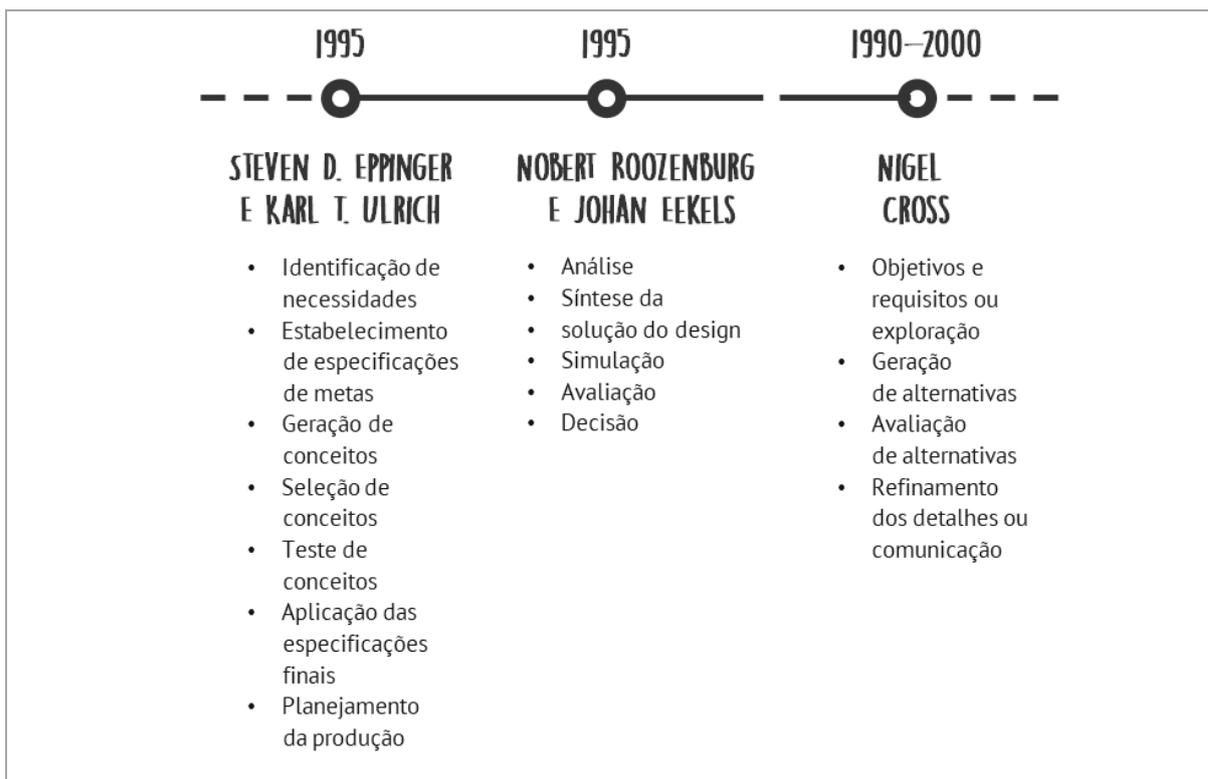
- Prevalência do determinismo racional e explícito do processo projetual. Assim, as metodologias eram majoritariamente prescritivas e com fluxo linear e *feedbacks* entre as fases.
- A colaboração de autores de diversas áreas do conhecimento trouxe para a metodologia de design novos enfoques, como ergonomia, custos e preocupação com os usuários.
- No final da década, a lógica cartesiana foi abalada pelas transformações no cenário socioeconômico e filosófico, dando início à uma nova orientação na metodologia.
- A ideia de que um dado método deveria ser aceito de maneira universal sofreu oposições em decorrência da necessidade de um método que privilegiasse a variedade de ideias.



## 1980

- As metodologias eram ainda prescritivas e predominantemente lineares. Porém, a proposição de um modelo geral do Processo de Design (racional, determinístico e matemático) perdeu força em benefício dos estudos sobre métodos específicos para fases ou atividades do projeto.
- O conceito de design já não apresentava uma definição comum, e foi diluído em diferentes disciplinas, o que possibilitou ampliar o repertório profissional dos Designers.
- O reducionismo cartesiano – divisão dos problemas dedutivamente e resolução de subproblemas com soluções alternativas – foi descartado em favor de modelos mais dinâmicos.





Fonte – Baseado em Boschi (2012), Bürdek (2006), Design Council (2007), Krucken (2009), Pazmino (2010), van der Linden, Lacerda e Aguiar (2010) e Vasconcelos et al. ([2009?]).

## APÊNDICE B – Processos do *Design Thinking* revisados na literatura

Figura 56 – Modelo de Processo do Design Council (2007)

### 2007 • DESIGN COUNCIL



SOBRE O  
PROCESSO

O Design Council UK desenvolveu o modelo *Double Diamond* (duplo diamante). Este processo foi abordado no estudo “*Eleven lessons: managing design in eleven global brands – a study of the design process*”, e é formado por 4 (quatro) fases: **Descobrir**, **Definir**, **Desenvolver** e **Distribuir**. De maneira gráfica e simplificada, o modelo mostra que a atividade projetual é constituída por momentos de divergência (Descobrir e Desenvolver) e de convergência (Definir e Distribuir), intercambiados por ciclos de construção-mensuração-aprendizado. Por ser um modelo genérico, o duplo diamante pode ser ajustado de acordo com as características do projeto. Como suporte, o autor indica 25 (vinte e cinco) métodos que podem ser utilizados ao longo do processo.



DESCOBRIR  
*Discovery*

Nesta fase busca-se manter as expectativas abrangentes para se obter uma ampla gama de ideias e influências. Assim, realiza-se diversas atividades, como imersão no contexto dos usuários, aplicação de *surveys* e pesquisas secundárias, as quais possibilitam gerar empatia pelas pessoas, construir entendimento sobre o problema e registrar *insights* relevantes para o projeto. Ademais, conta com o suporte de métodos que possibilitam idealizar possíveis soluções e visualizá-las de modo rápido e barato.



DEFINIR  
*Define*

Nesta fase, revisa-se e restringe-se os *insights* obtidos durante o processo no intuito de se delimitar o escopo do problema. Para tanto, busca-se entender as percepções das pessoas e ter uma ampla visão acerca de suas reações sobre um tópico; classificar, agrupar e priorizar uma grande quantidade de informações sobre o problema; selecionar as ideias mais promissoras para serem desenvolvidas, levando em conta os interesses dos *stakeholders*; e gerenciar expectativas e identificar onde concentrar recursos para obter o maior efeito.



DESENVOLVER  
*Develop*

Nesta fase a equipe de projeto se detém à criação, prototipação, teste e iteração das ideias para solucionar um determinado problema. Para tanto, utiliza-se técnicas criativas e métodos como *brainstorming*, visualização, prototipagem, testes e cenários, bem como se faz uso das expertises e informações de outras áreas que são essenciais para a materialização dos conceitos e protótipos em um novo artefato. Assim, a equipe conta com a colaboração de parceiros internos ou externos que contribuem com o refinamento de um ou mais conceitos do produto ou serviço até que ele esteja pronto para ser produzido ou realizado, respectivamente.



DISTRIBUIR  
*Deliver*

Nesta fase busca-se finalizar, produzir e lançar do artefato, assim como obter *feedbacks* sobre ele. Para isso, o autor sugere realizar testes progressivos e iterativos tanto dentro da empresa quanto em seu contexto de uso, no intuito de: a) identificar restrições ou problemas antes da fabricação em escala; b) checar se o artefato soluciona o problema com sucesso; e c) gerenciar os riscos antes do lançamento. Ademais, neste estágio avalia-se o impacto do projeto após a sua inserção no mercado e verifica-se a satisfação dos usuários com o propósito de incentivar as melhores práticas de projeto e de evitar o retrabalho.

Figura 57 – Modelo de Processo de Brown (2008)

## 2008 • TIM BROWN

SOBRE O  
PROCESSO

Fruto da experiência de Tim Brown como Designer e consultor em inovação na IDEO, este processo é constituído por 3 (três) fases: **Inspiração, Ideação e Implementação**. O autor prefere chamar estes estágios como espaços de inovação, uma vez que eles não são realizados sequencialmente, mas sim de maneira sobreposta. Deste modo, os projetos podem retornar às fases anteriores mais de uma vez, à medida em que a equipe lapida as suas ideias e explora novas direções. O autor apresenta esse modelo em diferentes obras – “*Design Thinking*” (2008), “*Change by Design*” (2009), “*Design Thinking for Social Innovation*” (2010) e “*Design Thinking: Uma Metodologia Poderosa Para Decretar o Fim das Velhas Ideias*” (2010) –, mas somente no livro “*Field Guide to Human-Centered Design*” (2015) são apresentados métodos projetuais como suporte – 57 (cinquenta e sete), ao todo.

INSPIRAÇÃO  
*Inspiration*

Esta fase trata da identificação de um problema e/ou oportunidade, os quais impulsionam a geração de novas soluções. Para começar, a equipe faz um *briefing*, isto é, delimita um conjunto de restrições mentais que darão aos envolvidos no processo um quadro para começar o projeto, referências para mensurar o seu progresso e um conjunto de objetivos para serem alcançados à medida em que se executa a atividade projetual. A partir disso, a equipe realiza pesquisas e imersões para entender melhor as pessoas, observar suas vidas, ouvir suas esperanças e desejos e ter maior clareza sobre o desafio em questão.

IDEAÇÃO  
*Ideation*

Esta fase é representada pelos procedimentos de geração, desenvolvimento e experimentação das ideias e conceitos. Depois da observação e da pesquisa de design, realiza-se a síntese para destilar os achados e se identificar possíveis soluções, gera-se muitas e diversificadas ideias para solucionar o desafio identificado e faz-se a tangibilização, o teste e o refinamento de protótipos para receber *feedbacks* e continuar iterando a solução até está pronta para ser implementada.

IMPLEMENTAÇÃO  
*Implementation*

Nesta fase as melhores ideias se transformam progressivamente em produtos, serviços ou artefatos digitais que atendam aos objetivos traçados no início do processo. Isto posto, ao tempo em que os conceitos e protótipos são testados, iterados e refinados, a equipe de projeto planeja as estratégias para a comunicação, inserção, monitoramento e avaliação das entregas finais.

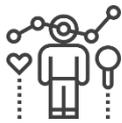
Fonte – Baseado em Brown (2008).

Figura 58 – Modelo de Processo da d.School (2009)

## 2009 • D.SCHOOL

SOBRE O  
PROCESSO

O modelo da d.School é apresentado no “*Bootcamp Bootleg*”, um documento que reúne alguns dos aprendizados e ensinamentos da instituição sobre *Design Thinking*. O seu processo é composto por 5 (cinco) fases: **Empatia, Definição, Ideação, Prototipação e Teste**. Para apoiar a prática do pensamento de design, o material traz um conjunto de 39 (trinta e nove) métodos que fornecem ferramentas tangíveis para suportar os *mindsets* da abordagem – tais como foco no ser humano, pensamento visual, colaboração radical, experimentação etc.

EMPATIA  
*Empathy*

Nesta fase busca-se conhecer as pessoas alvo do projeto e descobrir as suas necessidades explícitas e implícitas. Por meio da empatia, a equipe de projeto coloca o usuário no centro do processo e mergulha em seu ambiente de vida para: buscar histórias e experiências relevantes; conversar sobre as suas sensações e os seus sentimentos; e para observar, ouvir e experimentar o que eles fazem, dizem, pensam e vivenciam etc. Assim, é possível obter *insights* significativos e profundos que possibilitarão se chegar a soluções inovadoras.

DEFINIÇÃO  
*Define*

Nesta fase, busca-se converter os achados da Empatia em necessidades e *insights*: a equipe de projeto procura reenquadrar o problema que se pretende resolver em um único e conciso ponto de vista, de modo que possa guiar o processo de inovação. Para isso, dois momentos são relevantes: primeiramente, esforça-se para compreender a experiência e identificar as necessidades dos usuários e, em seguida, reformula-se o problema em um novo ponto de vista, buscando identificar padrões por meio de composições (*clusters*).

IDEAÇÃO  
*Ideate*

Nesta fase a equipe se dedica à geração de ideias. É um momento divergente, no qual o objetivo é explorar um amplo espaço de solução – quantidade e diversidade de alternativas. Deste modo, partindo de um problema claro e sucinto, busca-se gerar o máximo de ideias com potencial inovador em um curto período de tempo, incorporando as diversas e criativas perspectivas de diferentes *stakeholders*. Independentemente do método que for utilizado, é importante que a equipe tenha ciência dos momentos de idealização e de seleção das ideias.

PROTOTIPAGEM  
*Prototype*

Nesta fase as ideias geradas são tangibilizadas por meio de protótipos, os quais possibilitam testar hipóteses, verificar as funcionalidades da solução, explorar novas possibilidades, ganhar empatia dos usuários, obter aprendizados e inspirações etc. Os protótipos são mais bem-sucedidos quando os diferentes *stakeholders* podem experimentar e interagir com as propostas, uma vez que essas interações permitem desenvolver empatia entre as partes e facilitam a transformação do conceito da solução em um artefato mais acertado.

TESTE  
*Test*

Nesta fase a intenção é levar os artefatos ao contexto de vida dos usuários para serem experimentados, iterados e refinados. Os testes são realizados para se refinar os protótipos e as soluções em desenvolvimento, se obter novas informações e aprendizados sobre as pessoas, e para se testar e refinar o ponto de vista adotado no projeto. Durante os testes, recomenda-se deixar os usuários à vontade para experimentar, observar o modo como eles interagem e utilizam a solução, atentar para o que funciona ou não e ouvir o que os colaboradores dizem acerca da experiência.

Figura 59 – Modelo de Processo da IDEO (2010)

## 2010 • IDEO

SOBRE O  
PROCESSO

Apresentado no manual “*Human-Centered Design*” (2010), o modelo da IDEO é uma abordagem centrada no humano para gerar inovação social, indicado principalmente para a realização de projetos em comunidades carentes de países em desenvolvimento. Por esta razão, o seu objetivo é facilitar a geração de soluções novas para o mundo, incluindo produtos, serviços, ambientes, organizações e modos de interação. Seu processo é dividido em 3 (três) fases, a saber: **Ouvir**, **Criar** e **Implementar**. Como suporte a estes estágios do processo, o *toolkit* traz um kit de ferramentas com 17 (dezessete) métodos.



## OUVIR

Hear

Nesta fase busca-se entender as necessidades, expectativas e aspirações das pessoas que farão usufruto do artefato em projeto. Neste sentido, a equipe realiza pesquisas de campo com o objetivo de ganhar empatia pelos diferentes envolvidos, conhecer as pessoas em seus contextos, ouvir histórias para entender os seus problemas e obter *insights* para novas soluções. Assim, se preocupa em envolver a comunidade em atividades que possibilitem à equipe enxergar com profundidade os diferentes aspectos em torno do desafio a ser solucionado.



## CRIAR

Create

Nesta fase realiza-se a interpretação dos achados do processo e a cocriação de soluções. Através da colaboração da equipe, busca-se filtrar e selecionar os *findings* sobre os usuários, no intuito de identificar padrões, temas e oportunidades significativos; e transformar esses achados sintetizados em estruturas, oportunidades e protótipos.



## IMPLEMENTAR

Deliver

Nesta fase busca-se viabilizar a execução das soluções concebidas nos estágios anteriores. Neste sentido, a equipe de projeto se detém a identificar capacidades necessárias para a execução da oferta, criar um modelo financeiro sustentável, desenvolver a sequência de projetos de inovação, desenvolver pilotos da solução e mensurar o impacto desta entrega.

Fonte – Baseado em IDEO (2010).

Figura 60 – Modelo de Processo de Pinheiro e Alt (2011)

## 2011 • PINHEIRO E ALT

SOBRE O  
PROCESSO

É fruto da experiência de consultoria em design de serviços da live|work, a qual utiliza *Design Thinking* e métodos de design para projetar serviços. O processo foi publicado no livro “*Design Thinking Brasil*” e é dividido em 4 (quatro) fases: **Insights, Ideias, Protótipos e Realização**. Os autores sugerem um conjunto de 42 (quarenta e dois) métodos que podem ser aplicados a uma ou mais fases do processo projetual. Pela própria experiência dos autores, as ferramentas sugeridas são direcionadas ao desenvolvimento de serviços, mas podem ser utilizadas no projeto de outros tipos de artefatos.



## INSIGHTS

Nesta fase se busca conhecer os usuários em profundidade. Para tanto, realiza-se entrevistas em profundidade, observações e sessões de cocriação para compreender o modo como estas pessoas vivem e se relacionam, além de outros aspectos atrelados ao contexto de uso dos artefatos.



## IDEIAS

Nesta fase se cocria soluções que possam ser assertivas e que respondam ao problema do projeto de maneira mais empática e menos arriscada e onerosa. Para tanto, conta com a colaboração dos usuários e de outros atores relevantes para a prestação do serviço



## PROTÓTIPOS

Nesta fase busca-se determinar os cenários no qual os artefatos serão testados pelos usuários reais e projetar os pontos de contato necessários para que a simulação possa ser realizada de maneira consistente. Assim, possibilita obter aprendizados do que deve ou não ser feito, assim como antecipa possíveis barreiras que possam prejudicar a implementação da solução.



## REALIZAÇÃO

Nesta fase se desenvolve os pontos de contato com o cliente e os diferentes tipos de interação – processos internos, serviços externos, *websites*, aplicativos etc. – que possam ser necessários para suportar a estratégia de realização do serviço.

Fonte – Baseado em Pinheiro e Alt (2011).

Figura 61 – Modelo de Processo de Vianna et al. (2012)

2012 • VIANNA ET AL.

SOBRE O  
PROCESSO

É fruto da experiência de consultoria em design e inovação da MJV Tecnologia & Inovação. Este processo foi apresentado no livro “*Design Thinking: inovação em negócios*” e é composto por 4 (quatro) fases: **Imersão** (preliminar e em profundidade), **Análise e Síntese**, **Ideação** e **Prototipação**. Para cada um destes estágios, os autores sugerem e exemplificam alguns métodos de projeto. Para os eles, as etapas não devem ser encaradas como um processo linear, mas sim como uma parte de um todo emaranhado, onde cada estágio permeia o outro, podendo ser realizado sempre que necessário. Assim, as fases podem ser configuradas de acordo com a natureza do projeto e do problema em questão.



IMERSÃO

Nesta fase a equipe de projeto busca se aproximar do contexto do problema por meio da pesquisa preliminar e em profundidade. A imersão preliminar tem como finalidade definir o escopo do projeto e as suas fronteiras, bem como identificar os usuários e outros atores-chave que deverão ser abordados. Já a imersão em profundidade se detém ao mergulho no contexto de vida dos usuários e do assunto a ser trabalhado, com o objetivo de conhecer com maior detalhamento as pessoas que se beneficiarão do artefato em desenvolvimento.

ANÁLISE E  
SÍNTESE

Esta fase tem como objetivo organizar, analisar e sintetizar os dados de modo a apontar padrões que auxiliem na compreensão do todo e na identificação de oportunidades e desafios. Assim, os achados obtidos no projeto são analisados, compilados e registrados por meio de métodos objetivos e visuais.



IDEAÇÃO

Nesta fase busca-se gerar ideias inovadoras de acordo com o contexto trabalhado, fazendo uso de atividades e métodos que estimulam a criatividade e a colaboração de equipes multidisciplinares. Das alternativas criadas, seleciona-se aquelas que atendem uma série de requisitos e restrições, as quais são validadas na prototipação. Tem o intuito de gerar ideias inovadoras, a partir dos *findings* sintetizados na etapa de análise e síntese.



PROTOTIPAÇÃO

Nesta fase a equipe tangibiliza as ideias com a finalidade de aprender sobre o projeto em desenvolvimento e para refinar a solução. Auxilia na validação das ideias geradas e pode ocorrer ao longo do projeto, em paralelo com as demais fases. Inicia-se com a formulação de questões que precisam ser respondidas a respeito das soluções idealizadas; a partir disso, os protótipos são criados, testados e avaliados inúmeras vezes, até se chegar a uma solução alinhada com as necessidades dos usuários e interesses da empresa.

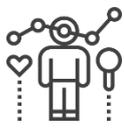
Fonte – Baseado em Vianna et al. (2012).

Figura 62 – Modelo de Processo da IDEO (2013)

## 2013 • IDEO

SOBRE O  
PROCESSO

Lançado no Brasil em parceria com o Instituto Educadigital, o manual “*Design Thinking para Educadores*” (originalmente “*Design Thinking for Educators*”) é uma metodologia de design que foi desenvolvida pela IDEO para ser utilizada por educadores como uma abordagem para se criar soluções inovadoras para salas de aula, escolas e comunidades. O seu processo é dividido em 5 (cinco) fases: **Descoberta, Interpretação, Ideação, Experimentação e Evolução**. Como suporte, o autor sugere um conjunto de métodos e atividades que podem ser utilizados para alcançar os objetivos de cada um destes estágios.



## DESCOBERTA

Discovery

Nesta fase busca-se descobrir oportunidades e inspirações para criar novas soluções. De modo geral, se divide em três entregas: a) entender o desafio; b) preparar a pesquisa (identificar fontes de inspiração, selecionar participantes da investigação, elaborar um roteiro de perguntas e ir a campo); e c) coletar inspirações (mergulhar no contexto, buscar inspiração em ambientes similares e aprender com especialistas e usuários).



## INTERPRETAÇÃO

Interpretation

Nesta fase a equipe transforma os achados no estágio anterior em *insights* valiosos. Partindo das observações, visitas de campo e conversas com diferentes atores, busca-se encontrar significados e transformá-los em oportunidades de ação. Assim, envolve a contação de histórias (documentação dos aprendizados e compartilhamento de inspirações) e a seleção e condensação de pensamentos (encontrar temas, decifrar descobertas, definir *insights* e transformá-los em ações), no intuito de se encontrar uma direção clara para os próximos passos.



## IDEAÇÃO

Ideation

Nesta fase a equipe se detém à geração de ideias para solucionar o desafio. Para isto, realiza-se sessões de *brainstorming* guiadas por um conjunto de regras claras, no intuito de encorajar os envolvidos no projeto a pensar de forma expansiva e visionária e de se chegar a uma grande variedade de soluções não convencionais. Assim, a fase é marcada pelas atividades de geração (facilitação das sessões de cocriação e seleção das alternativas promissoras) e refinamento de ideias (descrição e evolução das alternativas).



## EXPERIMENTAÇÃO

Experimentation

Nesta fase as ideias são tangibilizadas por meio da construção e experimentação de protótipos, os quais são utilizados pela equipe, dentre outros motivos, para compartilhar as ideias entre os envolvidos no processo, para verificar as funcionalidades da solução e para obter *feedbacks* de diferentes atores. Ainda que sejam utilizados protótipos iniciais e rústicos, é possível se conseguir respostas diretas, aprender como melhorar a proposta e refinar a solução.



## EVOLUÇÃO

Evolution

Nesta fase a equipe se dedica à evolução do conceito projetado. Ela envolve a reflexão e o acompanhamento dos aprendizados obtidos durante a experiência, o planejamento dos próximos passos, a comunicação da ideia às pessoas que podem ajudar a implementá-la e o registro da documentação de todo processo.

Figura 63 – Modelo de Processo de Neves (2014)

## 2014 • NEVES

SOBRE O  
PROCESSO

O "Design Thinking Canvas", metodologia desenvolvida pelo professor e pesquisador André Neves (2014), utiliza elementos de *games* para auxiliar o processo de desenvolvimento de um produto, em especial, artefatos digitais. O modelo se desdobra em 4 (quatro) fases: **Observação**, **Concepção**, **Configuração** e **Publicação**. Em cada um destes estágios, a equipe realiza atividades suportadas por diferentes métodos e ferramentas projetuais, com destaque para o Canvas, que orienta as operações do Processo de Design, e os *decks*, um conjunto de cartas que suportam o registro das informações de cada etapa do processo.



## OBSERVAÇÃO

Nesta fase é realizada uma série de atividades de pesquisa e análises, a partir das quais se registram os dados a respeito do contexto para o qual se projeta, dos sujeitos para os quais se desenvolve os artefatos e de objetos que podem trazer alguma referência para o processo, sendo todos eles utilizados pela equipe para a concepção e configuração do artefato. Deste modo, os dados obtidos neste estágio se expandem continuamente e fomentam o processo de geração de ideias.



## CONCEPÇÃO

Nesta fase é realizada a geração e seleção de ideias para o artefato. Inspirados nos dados levantados durante a fase de Observação, a equipe utiliza um método que explicita o posicionamento do artefato projetado em relação aos seus concorrentes e usa heurísticas como base para a selecionar e consolidar as ideias mais adequadas em uma solução diferenciada.



## CONFIGURAÇÃO

Nesta fase a equipe se detém a evoluir e formatar a ideia partindo dos direcionamentos vindos das fases anteriores. De modo geral, a configuração do artefato costuma se basear em um conjunto de ciclos iterativos, isto é, pode se repetir até se chegar a resultados adequados morfológica e funcionalmente. Para isso, utiliza-se dois tabuleiros, nos quais se registram os principais aspectos acerca da forma e da função do artefato em projeto. Estes recursos auxiliam tanto na formatação da solução como facilitam a comunicação da equipe com todos os que influenciam as decisões em relação ao projeto.



## PUBLICAÇÃO

Esta fase se dedica à definição das estratégias para a disponibilização do artefato ao público. Ainda durante o projeto do artefato são definidos três direcionamentos estratégicos: aquisição (atrair os usuários), retenção (manter os usuários fiéis) e monetização (explorar diferentes modelos de negócio em torno do artefato). Ademais, para complementar esta fase se propõe o uso de um tabuleiro de validação, com heurísticas para a realização de testes de aceitação do artefato pelos seus potenciais usuários.

Fonte – Baseado em Neves (2014)

## APÊNDICE C – Parecer consubstanciado do CEP

UFCG - HOSPITAL  
UNIVERSITÁRIO ALCIDES  
CARNEIRO DA UNIVERSIDADE



### PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

#### DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

**Título da Pesquisa:** GESTÃO DO DESIGN EM EMPRESAS DO SETOR 2,5: análise do Processo de Design de artefatos em Negócios de Impacto a partir dos princípios metodológicos do Design Thinking.

**Pesquisador:** Lamunyel Luis de Souza

**Área Temática:**

**Versão:** 1

**CAAE:** 63084316.7.0000.5182

**Instituição Proponente:** Centro de Ciências e Tecnologia

**Patrocinador Principal:** Financiamento Próprio

#### DADOS DO PARECER

**Número do Parecer:** 1.973.624

#### Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Trata-se de um trabalho de pesquisa que visa a analisar o Processo de Design de artefatos em Negócios de Impacto a partir da identificação dos princípios metodológicos do Design Thinking presentes no projeto de produtos e serviços em empresas do Setor 2,5.

#### Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Foram apresentados

#### Recomendações:

Adequar o cronograma ao parecer do CEP.

#### Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações:

Projeto de pesquisa adequado a Resolução nº 466/ 2012 em seus aspectos éticos.

#### Considerações Finais a critério do CEP:

#### Situação do Parecer:

Aprovado

#### Necessita Apreciação da CONEP:

Não

CAMPINA GRANDE, 20 de Março de 2017

Assinado por:  
Januse Nogueira de Carvalho  
(Coordenador)

**Endereço:** Rua: Dr. Carlos Chagas, s/ n  
**Bairro:** São José **CEP:** 58.107-670  
**UF:** PB **Município:** CAMPINA GRANDE  
**Telefone:** (83)2101-5545 **Fax:** (83)2101-5523 **E-mail:** cep@huac.ufcg.edu.br

## APÊNDICE D – Questionário I



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
UNIDADE ACADÊMICA DE DESIGN  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN  
MESTRADO EM DESIGN

### QUESTIONÁRIO I

Olá!

Este questionário faz parte da pesquisa **“GESTÃO DO DESIGN EM EMPRESAS DO SETOR 2,5: análise do Processo de Design de artefatos em Negócios de Impacto a partir da abordagem *Design Thinking*”**, desenvolvido pelo pesquisador Lamunyel Luis de Souza, do Mestrado em Design da Universidade Federal de Campina Grande.

A pesquisa objetiva analisar o Processo de Design de artefatos projetados por Negócios de Impacto a partir das fases projetuais e dos princípios metodológicos da abordagem *Design Thinking*, no intuito de caracterizar como se dá o projeto de produtos e serviços em Empresas do Setor 2,5.

Os dados aqui fornecidos serão mantidos em sigilo e à disposição somente do pesquisador. A sua participação neste estudo é voluntária, e, por esta razão, você pode retirar seu consentimento ou interromper a sua participação na pesquisa a qualquer momento e sem nenhum ônus.

Qualquer dúvida ou esclarecimento acerca desta pesquisa poderão ser respondidos mediante envio de e-mail para o pesquisador responsável (lamunyel@gmail.com).

- a. Aceito
- b. Não aceito

### IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

#### Qual é o seu nome?

*Esta informação será utilizada somente pelo pesquisador, e, em momento algum, será disponibilizada a terceiros, conforme está apresentado no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.*

---

#### Qual é o nome da empresa onde você trabalha?

*Esta informação será utilizada somente pelo pesquisador, e, em momento algum, será disponibilizada a terceiros, conforme está apresentado no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.*

---

## I. ENTREVISTADO | CARACTERIZAÇÃO

Neste bloco, gostaríamos de conhecê-lo melhor. São 4 (quatro) perguntas, que vão desde a sua formação, passando pelas suas experiências profissionais até às suas responsabilidades atuais na empresa. Isto permite que conheçamos melhor um pouco do modo de pensar do profissional que acompanha todo o Processo de Design dos produtos ou serviços da empresa.

### 1. Qual é a sua formação?

Por gentileza, indique o(s) curso(s) e ano de formação.

Ex.: "Bacharel em Design (2012), com Mestrado em Design Estratégico (2015)."

---

### 2. Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?

Selecione apenas uma alternativa.

- a. Até 2 anos      b. Entre 2 e 4 anos      c. Entre 4 e 6 anos      d. Entre 6 e 8 anos      e. Mais de 8 anos

### 3. Qual é a sua função atual na empresa?

Por gentileza, discorra brevemente sobre o seu cargo e suas responsabilidades atuais na empresa.

Ex.: "sou gerente de produto, e tenho a responsabilidade de acompanhar o projeto e a distribuição de nossos produtos."

---

### 4. Quais são as funções que você já exerceu nesta empresa?

Por gentileza, discorra brevemente sobre os cargos e responsabilidades que você já teve na empresa.

Ex.: "já fui analista de comunicação, responsável pelas redes sociais comunicação da empresa, e gerente de marketing."

---

## II. NEGÓCIO DE IMPACTO | CARACTERIZAÇÃO

Neste bloco, gostaríamos de conhecer melhor a empresa. Para isso, você responderá 5 (cinco) perguntas sobre: a abrangência de mercado, o tempo de operação, o setor de atuação, os tipos de artefatos que desenvolve e os usuários para quem projeta.

### 5. Há quanto tempo a empresa atua no mercado?

i.e. há quanto tempo a empresa projeta, produz e/ou oferta os seus produtos ou serviços.

- a. Até 2 anos      b. Entre 2 e 4 anos      c. Entre 4 e 6 anos      d. Entre 6 e 8 anos      e. Mais de 8 anos

### 6. Qual é a abrangência de atuação da empresa?

i.e. em quais locais a empresa projeta, produz e/ou oferta os seus produtos ou serviços.

- a. Local      b. Estadual      c. Regional      d. Nacional      e. Global

### 7. Qual é a área de atuação da empresa?

Selecione quantas alternativas forem necessárias.

Ex.: a empresa trabalha com artesanato, comércio justo e moda – neste caso, seleciona-se as três alternativas.

- |                   |                  |                         |                         |
|-------------------|------------------|-------------------------|-------------------------|
| a. Agricultura    | e. Educação      | h. Resíduos sólidos     | k. Tecnologia assistiva |
| b. Alimentação    | f. Habitação     | i. Saúde                | l. Turismo              |
| c. Artesanato     | g. Meio ambiente | j. Serviços financeiros | m. Outro. _____.        |
| d. Comércio justo |                  |                         |                         |

### 8. Quais são os tipos de artefatos projetados pela empresa?

Selecione quantas alternativas forem necessárias.

- a. Artefatos digitais      b. Produtos físicos      c. Serviços      d. Outro. \_\_\_\_\_.

### 9. Quem são os clientes/usuários dos artefatos desenvolvidos pela empresa?

Selecione quantas alternativas forem necessárias.

**DICA:** Considere-se como clientes a pessoa ou organização que paga pelo artefato; e, como usuário a pessoa ou organização que faz usufruto dos benefícios do produto ou serviço adquirido por si ou por terceiros

- |                                                  |                                                     |
|--------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| a. Pessoas da base da pirâmide                   | e. Empresas (micro, pequeno, médio ou grande porte) |
| b. Pessoas com deficiência                       | f. Organizações do terceiro setor (ONG, OSCIP etc.) |
| c. Pessoas em situação de vulnerabilidade social | g. Outro. _____.                                    |
| d. Governo (municipal, estadual e/ou federal)    |                                                     |

## III. DESIGN THINKING | ASPECTOS GERAIS

Neste bloco, gostaríamos de conhecer melhor o seu entendimento sobre Design Thinking e sobre o seu uso na empresa. A seguir, serão apresentadas 6 (seis) questões sobre: o conceito de Design Thinking e o uso desta abordagem por você e pela empresa no projeto de produtos e/ou serviços.

### 10. Você conhece o termo *Design Thinking*?

Selecione apenas uma alternativa.

- a. Sim      b. Não

**Caso tenha respondido “NÃO”, vá para a questão a, no bloco PROCESSO DE DESIGN.**

### 11. Para você, o que é *Design Thinking*?

Por gentileza, discorra brevemente sobre o que você sabe ou entende sobre esta abordagem e o seu uso.

**DICA:** o que você acha que o termo significa? O que você entende sobre este assunto? etc.

---



---

### 12. Quais dos aspectos a seguir você associa ao conceito de *Design Thinking*?

Selecione quantas alternativas forem necessárias.

- |                 |                   |             |                         |
|-----------------|-------------------|-------------|-------------------------|
| a. Comunicação  | e. Estilo         | i. Método   | m. Produtos             |
| b. Criatividade | f. Funcionalidade | j. Inovação | n. Serviços             |
| c. Desenho      | g. Estratégia     | k. Processo | o. Solução de problemas |
| d. Estética     | h. Negócios       | l. Projeto  | p. Outro(s). _____.     |

### 13. Quais das experiências abaixo você tem com o *Design Thinking*?

Selecione quantas alternativas forem necessárias.

- |                                                                         |                                                                                            |
|-------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------|
| a. Leitura de livros, sites ou outras referências                       | e. Trabalho em projetos com designers                                                      |
| b. Acesso a vídeos ou tutoriais sobre o tema                            | f. Trabalho em projetos na área de design                                                  |
| c. Participação em cursos ou <i>workshops</i> de <i>Design Thinking</i> | g. Uso de ferramentas ou <i>toolkits</i> de <i>Design Thinking</i> nos projetos da empresa |
| d. Participação no processo de criação de produtos ou serviços          | h. Outro. _____.                                                                           |

### 14. A empresa utiliza o *Design Thinking* em suas atividades ou projetos?

Selecione apenas uma alternativa.

- a. Sim      b. Não

**Caso tenha respondido “NÃO”, vá para a questão a, no bloco PROCESSO DE DESIGN.**

### 15. Para quais finalidades a empresa utiliza o *Design Thinking*?

Selecione quantas alternativas forem necessárias.

- |                                                                |                                                              |
|----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|
| a. Identificação de novos problemas ou oportunidades           | f. <i>Redesign</i> dos produtos, serviços, experiências etc. |
| b. Entendimento em profundidade dos clientes e usuários        | g. Criação ou desenvolvimento do modelo de negócio           |
| c. Geração de ideias inovadoras                                | h. Criação ou implementação de novas ideias e projetos       |
| d. Teste de novas ideias e soluções                            | i. Criação de uma cultura de inovação                        |
| e. Criação ou desenvolvimento de novos produtos, serviços etc. | j. Aperfeiçoamento dos processos internos                    |
|                                                                | k. Outro. _____.                                             |

#### IV. PROCESSO DE DESIGN | ASPECTOS GERAIS

Neste bloco, o nosso objetivo é conhecer de modo geral como se dá o Processo de Design dos produtos ou dos serviços da empresa. Assim, você responderá 5 (cinco) questões sobre como se dá a criação das soluções projetadas pela empresa, considerando desde o surgimento das ideias até a oferta do artefato.

Processo de Design é o conjunto de fases, etapas e atividades que são realizadas desde a identificação de um problema até o desenvolvimento de uma solução (produtos, serviços e artefatos digitais). Na literatura, existem diferentes processos de design. Neste estudo, usaremos como referência um modelo sintetizado em 6 (seis) fases, como mostra a figura abaixo.

##### 16. Como se caracteriza o Processo de Design dos artefatos da empresa?

Selecione quantas alternativas forem necessárias. **DICA:** o Processo de Design corresponde às fases, etapas e atividades que a empresa realiza para a criação e desenvolvimento de seus produtos ou serviços, considerando desde a ideia inicial até a solução final.

- Todas as fases, etapas e atividades são previamente planejadas, sem flexibilidade para realizar ajustes ao longo do processo
- Todas as fases, etapas e atividades são previamente planejadas, mas há flexibilidade para incorporar novos *insights* ao longo do processo, se necessário
- Apenas algumas fases, etapas e atividades são previamente planejadas, e há total liberdade para que novos *insights* sejam incorporados ao longo do processo.
- Não há um planejamento prévio das fases, etapas e atividades que serão realizadas ao longo do processo, sendo totalmente flexível para que novos *insights* sejam incorporados ao processo criativo.
- Outro. \_\_\_\_\_.

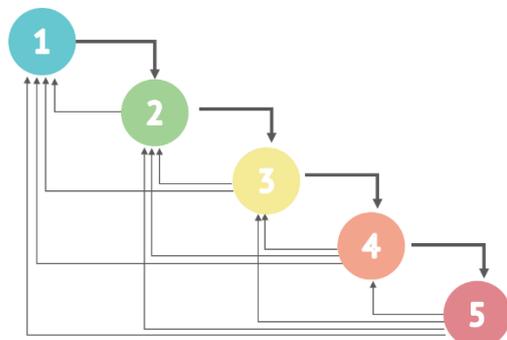
##### 17. Das alternativas abaixo, quais são as que mais se assemelham ao desenho do processo de projeto dos artefatos da empresa?

Selecione quantas alternativas forem necessárias. O desenho do processo representa graficamente o modo como se configuram as fases, etapas e atividades realizadas ao longo da criação do produto ou do serviço. Considere que os desenhos abaixo começam com um problema ou necessidade [1] e finalizam com a solução desenvolvida pela empresa [5]

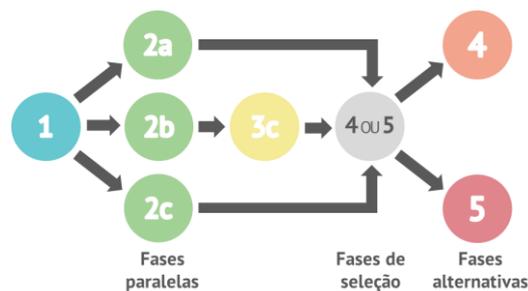
**Linear:** as fases e etapas sequenciais, onde o início de uma etapa depende do término da etapa anterior, embora sejam independentes.



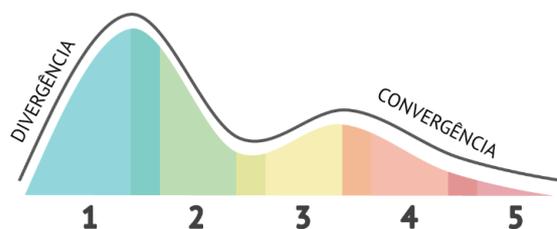
**Cíclico:** o processo é linear, mas com a possibilidade de retornar a uma ou mais das etapas anteriores, sempre que necessário.



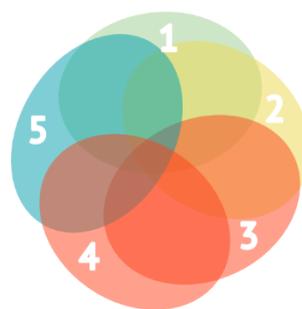
**Ramificado:** as atividades são realizadas paralelamente, sequencialmente ou em fases alternativas, de modo que as etapas posteriores só podem ser realizadas à medida em que as etapas anteriores forem concluídas.



**Divergente/Convergente:** o processo oscila continuamente entre momentos de divergência (levantamento de dados e criação de alternativas) e convergente (agrupamento dos dados e tomada de decisão).



**Fases sobrepostas:** não existe sequência de fases e etapas; as atividades se sobrepõem ao longo do processo e podem ser realizadas sempre que necessário, independentemente de seguir uma sequência ou não.



**Outro.** Descreva o desenho do Processo de Design

---



---

### 18. Das referências a seguir, quais são as que influenciam o Processo de Design dos artefatos da empresa?

*i.e. quando a equipe projeta um novo produto ou serviço, quais referências são utilizadas pela equipe como suporte ou inspiração?*

- |                                                                                                |                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------|
| a. Leitura de livros, sites ou outras referências                                              | e. Consultorias realizadas para a empresa (de design, de gestão, etc.) |
| b. Manuais ou <i>toolkits</i> com técnicas e ferramentas (de design, de gestão, projetos etc.) | f. Experiência dos profissionais da equipe em outros projetos          |
| c. Vídeos ou tutoriais (sobre metodologias, sobre os produtos, sobre o mercado-alvo etc.)      | g. Experiência da empresa no desenvolvimento de seus artefatos         |
| d. Cursos ou <i>workshops</i> realizados pela equipe                                           | h. Suporte oferecido por aceleradora ou incubadora                     |
|                                                                                                | i. Outro. _____.                                                       |

### 19. Dos aspectos abaixo, quais são os que mais influenciam o Processo de Design dos artefatos da empresa?

*Selecione quantas alternativas julgar necessário.*

- |                                        |                                                 |
|----------------------------------------|-------------------------------------------------|
| a. Oportunidades de mercado            | g. Missão da empresa                            |
| b. Necessidades e desejos dos usuários | h. Portfólio e expertises da empresa            |
| c. Demandas social e/ou ambiental      | i. Formação e experiências da equipe da empresa |
| d. Incentivo de órgãos de fomento      | j. Recursos (financeiros, humanos, etc.)        |
| e. Incentivo de investidores           | k. Outro. _____.                                |
| f. Retorno sobre o investimento        |                                                 |

## APÊNDICE E – Questionário II



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
UNIDADE ACADÊMICA DE DESIGN  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN  
MESTRADO EM DESIGN

### QUESTIONÁRIO II

Olá!

Este questionário faz parte da pesquisa **“GESTÃO DO DESIGN EM EMPRESAS DO SETOR 2,5: análise do Processo de Design de artefatos em Negócios de Impacto a partir da abordagem *Design Thinking*”**, desenvolvido pelo pesquisador Lamunyel Luis de Souza, do Mestrado em Design da Universidade Federal de Campina Grande.

A pesquisa objetiva analisar o Processo de Design de artefatos projetados por Negócios de Impacto a partir das fases projetuais e dos princípios metodológicos da abordagem *Design Thinking*, no intuito de caracterizar como se dá o projeto de produtos e serviços em Empresas do Setor 2,5.

Os dados aqui fornecidos serão mantidos em sigilo e à disposição somente do pesquisador. A sua participação neste estudo é voluntária, e, por esta razão, você pode retirar seu consentimento ou interromper a sua participação na pesquisa a qualquer momento e sem nenhum ônus.

Qualquer dúvida ou esclarecimento acerca desta pesquisa poderão ser respondidos mediante envio de e-mail para o pesquisador responsável ([lamunyel@gmail.com](mailto:lamunyel@gmail.com)).

- a. Aceito
- b. Não aceito

### IDENTIFICAÇÃO DO ENTREVISTADO

#### Qual é o seu nome?

*Esta informação será utilizada somente pelo pesquisador, e, em momento algum, será disponibilizada a terceiros, conforme está apresentado no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.*

---

#### Qual é o nome da empresa onde você trabalha?

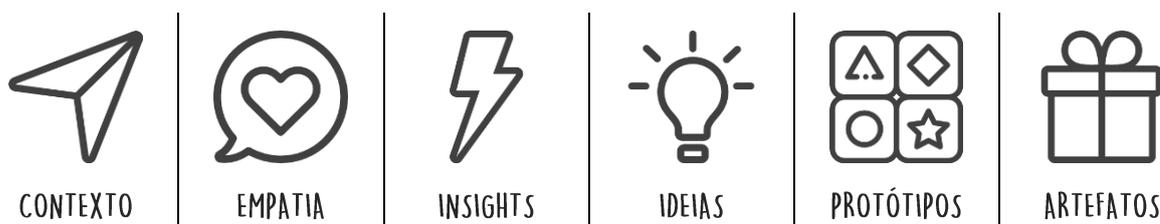
*Esta informação será utilizada somente pelo pesquisador, e, em momento algum, será disponibilizada a terceiros, conforme está apresentado no Termo de Consentimento Livre e Esclarecido.*

---

## I. PROCESSO DE DESIGN | CARACTERIZAÇÃO

O Processo de Design corresponde ao conjunto de fases, etapas e atividades que são realizadas no projeto de um artefato, considerando desde a identificação de um problema até a entrega de uma solução (produto, serviço ou artefato digital). Assim, imagine o processo de projeto de seus artefatos: da ideia inicial até a solução pronta.

Neste estudo, usaremos como referência um modelo sintetizado em 6 (seis) fases, como mostra a figura abaixo. As fases projetuais são momentos chave do projeto, nos quais são realizadas atividades importantes para o projeto do artefato.



### 1. Quais são as fases projetuais que fazem parte do Processo de Design dos artefatos da empresa?

*i.e. quais dos momentos chave do Processo de Design você identifica como presentes na realização do projeto dos produtos ou serviços da empresa.*

- Contexto** (pesquisas de campo e de dados secundários para entender o problema e obter referências para o projeto)
- Empatia** (pesquisa *in loco* para conhecer em profundidade as necessidades dos usuários e o seu contexto de vida)
- Insights** (organização, análise e síntese dos dados, informações e ideias levantados no processo)
- Ideias** (geração, avaliação e seleção de ideias e conceitos para solucionar o problema)
- Protótipos** (tangibilização, teste e refinamento dos protótipos dos artefatos)
- Artefatos** (produção, comunicação e distribuição dos produtos, serviços ou artefatos digitais no mercado)
- Outros.** \_\_\_\_\_.

### 2. Quem são os atores que participam do Processo de Design dos artefatos da empresa?

*i.e. de modo geral, quem são as pessoas ou profissionais que colaboram em algum momento do projeto dos artefatos da empresa.*

- Profissionais da empresa** (independente do cargo ou formação).
- Profissionais especialistas** (educadores, psicólogos, médicos, arquitetos etc.).
- Atores da cadeia produtiva** (produtores, fornecedores, distribuidores etc.).
- Designers** (interno ou externo à empresa)
- Clientes** (pessoas ou organizações que pagam pelo artefato)
- Usuários** (pessoas ou organizações que são beneficiadas pelo artefato)
- Incubadora/Aceleradora de Negócios**
- Outro.** \_\_\_\_\_.

## II. PROCESSO DE DESIGN | DESIGN THINKING

O Design Thinking é um processo de inovação que faz uso da sensibilidade do design e dos métodos de projeto para resolver diversos problemas. É uma abordagem centrada nas pessoas, na colaboração de diferentes atores, na geração de ideias e de conceitos, na visualização de insights e na experimentação de protótipos rápidos.

### 3. A empresa utiliza o Design Thinking como método para projetar os seus artefatos?

*i.e. o Design Thinking é utilizado de algum modo ou em algum momento do Processo de Design para projetar os seus produtos, serviços ou artefatos digitais.*

- Sim
- Não

**Caso tenha respondido "NÃO", vá para o bloco CONTEXTO.**

#### 4. Em quais momentos do Processo de Design dos artefatos o *Design Thinking* é utilizado?

*i.e. considerando desde o surgimento da ideia até a entrega do artefato final, em quais momentos do projeto o Design Thinking é utilizado como método.*

- Contexto** (pesquisas de campo e de dados secundários para entender o problema e obter referências para o projeto)
- Empatia** (pesquisa *in loco* para conhecer em profundidade as necessidades dos usuários e o seu contexto de vida)
- Insights** (organização, análise e síntese dos dados, informações e ideias levantados no processo)
- Ideias** (geração, avaliação e seleção de ideias e conceitos para solucionar o problema)
- Protótipos** (tangibilização, teste e refinamento dos protótipos dos artefatos)
- Artefatos** (produção, comunicação e distribuição dos produtos, serviços ou artefatos digitais no mercado)
- Outros.** \_\_\_\_\_.

#### 5. Para quais finalidades o *Design Thinking* é utilizado no projeto dos artefatos da empresa?

*i.e. quais são as aplicações práticas do Design Thinking no projeto dos artefatos da empresa.*

- Levantar dados e informações acerca do problema para o qual se está projetando
- Pesquisar sobre os usuários, seu contexto de vida e/ou acerca do artefato em projeto
- Organizar, analisar e/ou sintetizar os dados, as informações e os insights gerados no processo
- Gerar, avaliar e/ou selecionar ideias e conceitos para os artefatos
- Criar, testar e/ou refinar os conceitos e protótipos dos artefatos
- Planejar a produção, comunicação e/ou inserção do artefato no mercado
- Outro. \_\_\_\_\_.

### III. PROCESSO DE DESIGN | FASES PROJETUAIS

*O Processo de Design corresponde ao conjunto de fases, etapas e atividades que são realizadas no projeto de um artefato, considerando desde a identificação de um problema até a entrega de uma solução (produto, serviço ou artefato digital).*

*Já as fases projetuais são momentos chave do projeto, nos quais são realizadas atividades importantes para o projeto do artefato. Aqui, você responderá perguntas a respeito das fases Contexto, Empatia, Insights, Ideias, Protótipos e Artefatos.*

#### CONTEXTO

**Objetivo:** *entendimento inicial acerca do problema que se deseja resolver e busca por referências para projetar o produto ou serviço. Para isto, realiza-se pesquisas de campo com diferentes atores relacionados à solução (clientes, comunidade, especialistas etc.) e pesquisas em fontes secundárias, no intuito de levantar informações sobre os usuários e sobre o artefato em projeto.*

#### 6. Esta fase projetual faz parte do Processo de Design dos artefatos da sua empresa?

*i.e. em algum momento durante o projeto dos artefatos, a equipe realiza pesquisas de campo e de dados secundários para levantar informações sobre os usuários e sobre o artefato, para utilizar estes achados como referência para o projeto.*

- Sim
- Não

**Caso a sua resposta seja NÃO, vá para a questão 10 (bloco EMPATIA).**

#### 7. Quem são os atores que colaboram nesta fase do Processo de Design dos artefatos?

*i.e. quem são as pessoas ou profissionais que, de algum modo, colaboram com a pesquisa sobre os usuários e acerca de referências para o projeto do artefato em questão.*

- Profissionais da empresa** (independente do cargo ou formação).
- Profissionais especialistas** (educadores, psicólogos, médicos, arquitetos etc.).
- Atores da cadeia produtiva** (produtores, fornecedores, distribuidores etc.).
- Designers** (interno ou externo à empresa)
- Clientes** (pessoas ou organizações que pagam pelo artefato)
- Usuários** (pessoas ou organizações que são beneficiadas pelo artefato)
- Incubadora/Aceleradora de Negócios**

h. Outro. \_\_\_\_\_.

### 8. Quais são as atividades ou ações que são realizadas nesta fase do Processo de Design dos artefatos?

*i.e. dentre as alternativas a seguir, quais são as atividades ou ações que são realizadas nos momentos em que a equipe busca por dados e informações acerca do problema, dos usuários e do artefato em projeto.*

- a. Pesquisa para identificar necessidades, oportunidades de mercado ou referências para os artefatos
- b. Pesquisa *in loco* para conhecer os usuários em profundidade (o que dizem, fazem, pensam, onde vivem, etc.)
- c. Pesquisa para identificar soluções alternativas (gambiarras) ou artefatos similares (substitutos e concorrentes)
- d. Participação de diferentes pessoas durante o projeto (usuários, clientes, designers, especialistas etc.)
- e. Inclusão de pessoas e profissionais com habilidades e competências diferentes, porém complementares
- f. Inclusão de pessoas e profissionais com formações e experiências diferentes, porém complementares
- g. Contribuição de diferentes atores na criação ou sugestão de ideias para os artefatos
- h. Criação ou sugestão de ideias ou de conceitos inovadores para os artefatos
- i. Criação ou sugestão de ideias ou de conceitos centrados nas necessidades dos usuários
- j. Experimentação das ideias ou dos conceitos ao longo do processo
- k. Registro e organização dos dados, *insights* e ideias gerados no processo
- l. Análise dos dados, *insights* e ideias gerados no processo
- m. Levantamento de *insights* a partir dos dados e informações obtidos no processo
- n. Comunicação e compartilhamento dos dados e informações obtidos no processo
- o. Criação e tangibilização de conceitos, protótipos ou artefatos
- p. Teste e iteração de conceitos, protótipos ou artefatos
- q. Refinamento de conceitos, protótipos ou artefatos
- r. Obtenção de *feedbacks*, informações e aprendizados (sobre os usuários, artefato e contexto de uso)
- s. Outro. \_\_\_\_\_.

### 9. Quais são os métodos utilizados pela equipe nesta fase do Processo de Design dos artefatos?

*i.e. que técnicas, ferramentas ou recursos a equipe utiliza para realizar as pesquisas de campo ou em dados secundários sobre os usuários e sobre o artefato em projeto.*

- |                                                                     |                                             |
|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| a. Pesquisa de campo (observação, escuta, registro multimídia etc.) | f. Um dia na vida                           |
| b. Pesquisa secundária (em sites, artigos, livros etc.)             | g. Sombra ( <i>shadowing</i> )              |
| c. Entrevistas com os usuários                                      | h. Auto-documentação ( <i>self-report</i> ) |
| d. Entrevista com outros atores (clientes, especialistas etc.)      | i. Jornada do usuário                       |
| e. Imersão <i>in loco</i> no contexto de vida dos usuários          | j. Outro. _____.                            |

## EMPATIA

**Objetivo:** *aprofundar o entendimento sobre as necessidades e as expectativas dos usuários. Através da empatia, realiza-se uma imersão no contexto dos usuários para conhecer os seus desejos e necessidades explícitos e latentes. Busca-se compreender o contexto em torno do problema e obter insights que possam levar a soluções inovadoras e centradas na realidade das pessoas.*

### 10. Esta fase projetual faz parte do Processo de Design dos artefatos da sua empresa?

*i.e. em algum momento durante o projeto dos artefatos, a equipe faz uso da empatia e vai in loco para pesquisar o contexto em torno do problema, a vida dos usuários e os seus desejos e necessidades.*

- a. Sim      b. Não

**Caso a sua resposta seja NÃO, vá para a questão 14 (bloco INSIGHTS).**

### 11. Quem são os atores que colaboram nesta fase do Processo de Design dos artefatos?

*i.e. quem são as pessoas ou profissionais que, de algum modo, participam da pesquisa no contexto de vida dos usuários para conhecer em profundidade as suas necessidades, desejos etc.*

- a. **Profissionais da empresa** (independente do cargo ou formação).
- b. **Profissionais especialistas** (educadores, psicólogos, médicos, arquitetos etc.).
- c. **Atores da cadeia produtiva** (produtores, fornecedores, distribuidores etc.).
- d. **Designers** (interno ou externo à empresa)
- e. **Clientes** (pessoas ou organizações que pagam pelo artefato)
- f. **Usuários** (pessoas ou organizações que são beneficiadas pelo artefato)
- g. **Incubadora/Aceleradora de Negócios**
- h. **Outro.** \_\_\_\_\_.

### 12. Quais são as atividades ou ações que são realizadas nesta fase do Processo de Design dos artefatos?

*i.e. dentre as alternativas a seguir, quais são as atividades ou ações que são realizadas nos momentos em que a equipe realiza imersões no contexto de vida dos usuários para conhecê-los em profundidade.*

- a. Pesquisa para identificar necessidades, oportunidades de mercado ou referências para os artefatos
- b. Pesquisa *in loco* para conhecer os usuários em profundidade (o que dizem, fazem, pensam, onde vivem, etc.)
- c. Pesquisa para identificar soluções alternativas (gambiarras) ou artefatos similares (substitutos e concorrentes)
- d. Participação de diferentes pessoas durante o projeto (usuários, clientes, designers, especialistas etc.)
- e. Inclusão de pessoas e profissionais com habilidades e competências diferentes, porém complementares
- f. Inclusão de pessoas e profissionais com formações e experiências diferentes, porém complementares
- g. Contribuição de diferentes atores na criação ou sugestão de ideias para os artefatos
- h. Criação ou sugestão de ideias ou de conceitos inovadores para os artefatos
- i. Criação ou sugestão de ideias ou de conceitos centrados nas necessidades dos usuários
- j. Experimentação das ideias ou dos conceitos ao longo do processo
- k. Registro e organização dos dados, *insights* e ideias gerados no processo
- l. Análise dos dados, *insights* e ideias gerados no processo
- m. Levantamento de *insights* a partir dos dados e informações obtidos no processo
- n. Comunicação e compartilhamento dos dados e informações obtidos no processo
- o. Criação e tangibilização de conceitos, protótipos ou artefatos
- p. Teste e iteração de conceitos, protótipos ou artefatos
- q. Refinamento de conceitos, protótipos ou artefatos
- r. Obtenção de *feedbacks*, informações e aprendizados (sobre os usuários, artefato e contexto de uso)
- s. **Outro.** \_\_\_\_\_.

### 13. Quais são os métodos utilizados pela equipe nesta fase do Processo de Design dos artefatos?

*i.e. que técnicas, ferramentas ou recursos a equipe utiliza para pesquisar em profundidade o contexto de vida dos usuários e conhecer o seu modo de viver, as suas necessidades, os seus desejos etc.*

- |                                                                     |                                             |
|---------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------|
| a. Pesquisa de campo (observação, escuta, registro multimídia etc.) | f. Um dia na vida                           |
| b. Pesquisa secundária (em sites, artigos, livros etc.)             | g. Sombra ( <i>shadowing</i> )              |
| c. Entrevistas com os usuários                                      | h. Auto-documentação ( <i>self-report</i> ) |
| d. Entrevista com outros atores (clientes, especialistas etc.)      | i. Jornada do usuário                       |
| e. Imersão <i>in loco</i> no contexto de vida dos usuários          | j. <b>Outro.</b> _____.                     |

## INSIGHTS

**Objetivo:** *organizar, analisar e interpretar os dados e informações coletados ao longo do processo, com o propósito de restringi-los em busca de padrões e oportunidades significativos, que possam tanto orientar o processo de geração e teste de soluções centradas nos usuários, assim como facilitar a comunicação e o alinhamento entre a equipe de projeto.*

### 14. Esta fase projetual faz parte do Processo de Design dos artefatos da sua empresa?

*i.e. em algum momento durante o projeto dos artefatos, a equipe faz uso de diferentes recursos e métodos para organizar, analisar e sintetizar os dados, informações e ideias gerados ao longo do processo.*

- a. Sim
- b. Não

**Caso a sua resposta seja NÃO, vá para a questão 18 (bloco IDEIAS).**

### 15. Quem são os atores que colaboram nesta fase do Processo de Design dos artefatos?

*i.e. quem são as pessoas ou profissionais que, de algum modo, participam da organização, análise e síntese dos dados, informações e ideias gerados ao longo do processo.*

- a. **Profissionais da empresa** (independente do cargo ou formação).
- b. **Profissionais especialistas** (educadores, psicólogos, médicos, arquitetos etc.).
- c. **Atores da cadeia produtiva** (produtores, fornecedores, distribuidores etc.).
- d. **Designers** (interno ou externo à empresa)
- e. **Clientes** (pessoas ou organizações que pagam pelo artefato)
- f. **Usuários** (pessoas ou organizações que são beneficiadas pelo artefato)
- g. **Incubadora/Aceleradora de Negócios**
- h. **Outro.** \_\_\_\_\_.

### 16. Quais são as atividades ou ações que são realizadas nesta fase do Processo de Design dos artefatos?

*i.e. dentre as alternativas a seguir, quais são as atividades ou ações que são realizadas nos momentos em que a equipe organiza, analisa e sintetiza os dados e informações levantados ao longo do processo*

- a. Pesquisa para identificar necessidades, oportunidades de mercado ou referências para os artefatos
- b. Pesquisa *in loco* para conhecer os usuários em profundidade (o que dizem, fazem, pensam, onde vivem, etc.)
- c. Pesquisa para identificar soluções alternativas (gambiarras) ou artefatos similares (substitutos e concorrentes)
- d. Participação de diferentes pessoas durante o projeto (usuários, clientes, designers, especialistas etc.)
- e. Inclusão de pessoas e profissionais com habilidades e competências diferentes, porém complementares
- f. Inclusão de pessoas e profissionais com formações e experiências diferentes, porém complementares
- g. Contribuição de diferentes atores na criação ou sugestão de ideias para os artefatos
- h. Criação ou sugestão de ideias ou de conceitos inovadores para os artefatos
- i. Criação ou sugestão de ideias ou de conceitos centrados nas necessidades dos usuários
- j. Experimentação das ideias ou dos conceitos ao longo do processo
- k. Registro e organização dos dados, *insights* e ideias gerados no processo
- l. Análise dos dados, *insights* e ideias gerados no processo
- m. Levantamento de *insights* a partir dos dados e informações obtidos no processo
- n. Comunicação e compartilhamento dos dados e informações obtidos no processo
- o. Criação e tangibilização de conceitos, protótipos ou artefatos
- p. Teste e iteração de conceitos, protótipos ou artefatos
- q. Refinamento de conceitos, protótipos ou artefatos
- r. Obtenção de *feedbacks*, informações e aprendizados (sobre os usuários, artefato e contexto de uso)
- s. Outro. \_\_\_\_\_.

### 17. Quais são os métodos utilizados pela equipe nesta fase do Processo de Design dos artefatos?

*i.e. que técnicas, ferramentas ou recursos a equipe utiliza para organizar, analisar e sintetizar os dados e informações levantados durante o processo.*

- |                          |                              |                              |                          |
|--------------------------|------------------------------|------------------------------|--------------------------|
| a. Mapa mental           | e. Notas adesivas / Post-it® | h. Espaços compartilhados    | k. Ilustrações           |
| b. Mapa da empatia       | f. Canvas                    | (sala, murais, painéis etc.) | l. Diagramas/Fluxogramas |
| c. Mapa <i>Blueprint</i> | g. Agrupamento de ideias     | i. Vídeos/Fotografias        | m. Protótipos rápidos    |
| d. Jornada do usuário    | por afinidade                | j. Anotações por escrito     | n. Outro. _____          |

## IDEIAS

**Objetivo:** *cocriar ideias e conceitos de produtos, serviços ou artefatos digitais inovadores e centrados nas necessidades das pessoas. Para isto, envolve-se equipes multidisciplinares (com usuários, Designers, especialistas etc.) e utiliza-se métodos para estimular a criatividade e guiar a cocriação, a avaliação e a seleção das ideias a serem prototipadas.*

### 18. Esta fase projetual faz parte do Processo de Design dos artefatos da sua empresa?

*i.e. em algum momento durante o projeto dos artefatos, a equipe sugere ou cocria ideias e conceitos para a criação de seus produtos, serviços ou artefatos digitais.*

- a. Sim      b. Não

**Caso a sua resposta seja NÃO, vá para a questão 22 (bloco PROTÓTIPOS).**

**19. Quem são os atores que colaboram nesta fase do Processo de Design dos artefatos?**

*i.e. quem são as pessoas ou profissionais que, de algum modo, sugerem ou contribuem para a geração de ideias e de conceitos de produtos, serviços e artefatos digitais.*

- a. **Profissionais da empresa** (independente do cargo ou formação).
- b. **Profissionais especialistas** (educadores, psicólogos, médicos, arquitetos etc.).
- c. **Atores da cadeia produtiva** (produtores, fornecedores, distribuidores etc.).
- d. **Designers** (interno ou externo à empresa)
- e. **Clientes** (pessoas ou organizações que pagam pelo artefato)
- f. **Usuários** (pessoas ou organizações que são beneficiadas pelo artefato)
- g. **Incubadora/Aceleradora de Negócios**
- h. **Outro.** \_\_\_\_\_.

**20. Quais são as atividades ou ações que são realizadas nesta fase do Processo de Design dos artefatos?**

*i.e. dentre as alternativas a seguir, quais são as atividades ou ações que são realizadas nos momentos em que a equipe sugere ou cocria as ideias ou os conceitos de seus produtos, serviços ou artefatos digitais.*

- a. Pesquisa para identificar necessidades, oportunidades de mercado ou referências para os artefatos
- b. Pesquisa *in loco* para conhecer os usuários em profundidade (o que dizem, fazem, pensam, onde vivem, etc.)
- c. Pesquisa para identificar soluções alternativas (gambiarras) ou artefatos similares (substitutos e concorrentes)
- d. Participação de diferentes pessoas durante o projeto (usuários, clientes, designers, especialistas etc.)
- e. Inclusão de pessoas e profissionais com habilidades e competências diferentes, porém complementares
- f. Inclusão de pessoas e profissionais com formações e experiências diferentes, porém complementares
- g. Contribuição de diferentes atores na criação ou sugestão de ideias para os artefatos
- h. Criação ou sugestão de ideias ou de conceitos inovadores para os artefatos
- i. Criação ou sugestão de ideias ou de conceitos centrados nas necessidades dos usuários
- j. Experimentação das ideias ou dos conceitos ao longo do processo
- k. Registro e organização dos dados, *insights* e ideias gerados no processo
- l. Análise dos dados, *insights* e ideias gerados no processo
- m. Levantamento de *insights* a partir dos dados e informações obtidos no processo
- n. Comunicação e compartilhamento dos dados e informações obtidos no processo
- o. Criação e tangibilização de conceitos, protótipos ou artefatos
- p. Teste e iteração de conceitos, protótipos ou artefatos
- q. Refinamento de conceitos, protótipos ou artefatos
- r. Obtenção de *feedbacks*, informações e aprendizados (sobre os usuários, artefato e contexto de uso)
- s. Outro. \_\_\_\_\_.

**21. Quais são os métodos utilizados pela equipe nesta fase do Processo de Design dos artefatos?**

*i.e. que técnicas, ferramentas ou recursos a equipe utiliza para estimular a criatividade, a colaboração e a cocriação de ideias e de conceitos para os artefatos*

- a. *Brainstorming*
- b. *Personas*
- c. *Workshops* de cocriação
- d. Dinâmicas de grupo (*warm-ups* e *icebreaks*)
- e. Ilustração (desenhos, *sketching*, diagramas etc.)
- f. Recursos multimídia (fotografias, vídeos etc.)
- g. Desafios escritos / frases com instruções para o processo
- h. Uso de hipóteses e questionamentos (como poderíamos?)
- i. Espaços compartilhados (salas, murais etc.)
- j. Lego, brinquedos ou outros objetos
- k. Prototipagem rápida
- l. Simulação do uso do artefato pelo usuário
- m. Outros. \_\_\_\_\_.

## PROTÓTIPOS

**Objetivo:** cocriar, testar, refinar e iterar os protótipos de produtos, serviços ou artefatos digitais, considerando as necessidades dos usuários e os interesses da empresa. Nesta fase, estabelece-se uma relação mais empática com os usuários, de modo a receber feedbacks, aprender com os erros do processo e melhorar a artefato continuamente.

### 22. Esta fase projetual faz parte do Processo de Design dos artefatos da sua empresa?

*i.e. em algum momento durante o projeto dos artefatos, a equipe cria, testa, refina e/ou itera protótipos de produtos, serviços ou artefatos digitais da empresa.*

- a. Sim      b. Não

**Caso a sua resposta seja NÃO, vá para a questão 26 (bloco ARTEFATOS).**

### 23. Quem são os atores que colaboram nesta fase do Processo de Design dos artefatos?

*i.e. quem são as pessoas ou profissionais que, de algum modo, participam da criação, teste e/ou refinamento dos protótipos dos produtos, serviços e artefatos digitais da empresa.*

- Profissionais da empresa** (independente do cargo ou formação).
- Profissionais especialistas** (educadores, psicólogos, médicos, arquitetos etc.).
- Atores da cadeia produtiva** (produtores, fornecedores, distribuidores etc.).
- Designers** (interno ou externo à empresa)
- Clientes** (pessoas ou organizações que pagam pelo artefato)
- Usuários** (pessoas ou organizações que são beneficiadas pelo artefato)
- Incubadora/Aceleradora de Negócios**
- Outro.** \_\_\_\_\_.

### 24. Quais são as atividades ou ações que são realizadas nesta fase do Processo de Design dos artefatos?

*i.e. dentre as alternativas a seguir, quais são as atividades ou ações que são realizadas nos momentos em que a equipe cria e experimenta os protótipos de seus produtos, serviços ou artefatos digitais.*

- Pesquisa para identificar necessidades, oportunidades de mercado ou referências para os artefatos
- Pesquisa *in loco* para conhecer os usuários em profundidade (o que dizem, fazem, pensam, onde vivem, etc.)
- Pesquisa para identificar soluções alternativas (gambiarras) ou artefatos similares (substitutos e concorrentes)
- Participação de diferentes pessoas durante o projeto (usuários, clientes, designers, especialistas etc.)
- Inclusão de pessoas e profissionais com habilidades e competências diferentes, porém complementares
- Inclusão de pessoas e profissionais com formações e experiências diferentes, porém complementares
- Contribuição de diferentes atores na criação ou sugestão de ideias para os artefatos
- Criação ou sugestão de ideias ou de conceitos inovadores para os artefatos
- Criação ou sugestão de ideias ou de conceitos centrados nas necessidades dos usuários
- Experimentação das ideias ou dos conceitos ao longo do processo
- Registro e organização dos dados, *insights* e ideias gerados no processo
- Análise dos dados, *insights* e ideias gerados no processo
- Levantamento de *insights* a partir dos dados e informações obtidos no processo
- Comunicação e compartilhamento dos dados e informações obtidos no processo
- Criação e tangibilização de conceitos, protótipos ou artefatos
- Teste e iteração de conceitos, protótipos ou artefatos
- Refinamento de conceitos, protótipos ou artefatos
- Obtenção de *feedbacks*, informações e aprendizados (sobre os usuários, artefato e contexto de uso)
- Outro. \_\_\_\_\_.

### 25. Quais são os métodos utilizados pela equipe nesta fase do Processo de Design dos artefatos?

*i.e. que técnicas, ferramentas ou recursos a equipe utiliza para construir os protótipos de seus artefatos.*

- |                                     |                                                       |
|-------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| a. Protótipo em papel               | g. Jornada do usuário                                 |
| b. Protótipo em meios digitais      | h. Ilustração (desenhos, diagramas, fluxogramas etc.) |
| c. Modelo físico ( <i>Mock-up</i> ) | i. Recursos multimídia (fotografias, vídeos etc.)     |
| d. Maquetes                         | j. Uso de lego, massa de modelar ou outros materiais  |

- e. Encenação do uso (*Roleplay*)
- f. Simulação de uso do artefato

k. Outro. \_\_\_\_\_

## ARTEFATOS

**Objetivo:** produzir, comunicar e inserir os artefatos no mercado. Após o refinamento dos protótipos, a equipe se preocupa com a produção (produtos), desenvolvimento (produtos digitais) ou realização (serviços) dos artefatos, assim como com as estratégias de comunicação, lançamento, distribuição e avaliação dos artefatos após serem comercializados no mercado.

### 26. Esta fase projetual faz parte do Processo de Design dos artefatos da sua empresa?

*i.e. em algum momento durante o projeto dos artefatos, a equipe planeja o modo como vai produzir, comunicar, distribuir e/ou avaliar os seus artefatos.*

- a. Sim
- b. Não

**Caso a sua resposta seja NÃO, clique em ENVIAR.**

### 27. Quem são os atores que colaboram nesta fase do Processo de Design dos artefatos?

*i.e. quem são as pessoas ou profissionais que, de algum modo, participam do planejamento do modo como a empresa produz/desenvolve, comunica, distribui e/ou avalia os artefatos.*

- a. **Profissionais da empresa** (independente do cargo ou formação).
- b. **Profissionais especialistas** (educadores, psicólogos, médicos, arquitetos etc.).
- c. **Atores da cadeia produtiva** (produtores, fornecedores, distribuidores etc.).
- d. **Designers** (interno ou externo à empresa)
- e. **Clientes** (pessoas ou organizações que pagam pelo artefato)
- f. **Usuários** (pessoas ou organizações que são beneficiadas pelo artefato)
- g. **Incubadora/Aceleradora de Negócios**
- h. **Outro.** \_\_\_\_\_

### 28. Quais são as atividades ou ações que são realizadas nesta fase do Processo de Design dos artefatos?

*i.e. dentre as alternativas a seguir, quais são as atividades ou ações que são realizadas nos momentos em que a equipe planeja o modo como vai produzir, comunicar, distribuir e/ou avaliar os seus artefatos.*

- a. Pesquisa para identificar necessidades, oportunidades de mercado ou referências para os artefatos
- b. Pesquisa *in loco* para conhecer os usuários em profundidade (o que dizem, fazem, pensam, onde vivem, etc.)
- c. Pesquisa para identificar soluções alternativas (gambiarras) ou artefatos similares (substitutos e concorrentes)
- d. Participação de diferentes pessoas durante o projeto (usuários, clientes, designers, especialistas etc.)
- e. Inclusão de pessoas e profissionais com habilidades e competências diferentes, porém complementares
- f. Inclusão de pessoas e profissionais com formações e experiências diferentes, porém complementares
- g. Contribuição de diferentes atores na criação ou sugestão de ideias para os artefatos
- h. Criação ou sugestão de ideias ou de conceitos inovadores para os artefatos
- i. Criação ou sugestão de ideias ou de conceitos centrados nas necessidades dos usuários
- j. Experimentação das ideias ou dos conceitos ao longo do processo
- k. Registro e organização dos dados, *insights* e ideias gerados no processo
- l. Análise dos dados, *insights* e ideias gerados no processo
- m. Levantamento de *insights* a partir dos dados e informações obtidos no processo
- n. Comunicação e compartilhamento dos dados e informações obtidos no processo
- o. Criação e tangibilização de conceitos, protótipos ou artefatos
- p. Teste e iteração de conceitos, protótipos ou artefatos
- q. Refinamento de conceitos, protótipos ou artefatos
- r. Obtenção de *feedbacks*, informações e aprendizados (sobre os usuários, artefato e contexto de uso)
- s. **Outro.** \_\_\_\_\_

### 29. Quais são os métodos utilizados pela equipe nesta fase do Processo de Design dos artefatos?

*i.e. que técnicas, ferramentas ou recursos utiliza-se para planejar a produção, comunicação, distribuição e/ou avaliação dos seus artefatos.*

\_\_\_\_\_

## APÊNDICE F – Roteiro da entrevista



UNIVERSIDADE FEDERAL DE CAMPINA GRANDE  
UNIDADE ACADÊMICA DE DESIGN  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN  
MESTRADO EM DESIGN

### ROTEIRO DE ENTREVISTA

#### NEGÓCIO DE IMPACTO | ASPECTOS GERAIS

- a. **Sobre a empresa:** conte-me um pouco sobre a sua empresa (ano de fundação, local de operação, artefatos projetados, clientes e usuários etc.).
- b. **Sobre o processo projetual:** conte-me um pouco como a empresa realiza o projeto de seus artefatos, desde o surgimento da ideia até a entrega do artefato final.

#### PROCESSO DE DESIGN | FASES PROJETUAIS

- a. **Contexto:** como a equipe busca dados, inspirações e referências para o projeto?
- b. **Empatia:** como a equipe investiga as necessidades, desejos e expectativas dos usuários?
- c. **Insights:** como os achados no processo são registrados, organizados, analisados e sintetizados?
- d. **Ideias:** como as ideias, as alternativas e os conceitos são gerados, avaliados e selecionados?
- e. **Protótipos:** como os protótipos são tangibilizados, testados e refinados?
- f. **Artefatos:** como os artefatos são comunicados, inseridos e distribuídos no mercado?

#### OBJETIVO DO INSTRUMENTO

**Investigar como se se dá o Processo de Design dos artefatos dos Negócios de Impacto.**

- a. Quais são as fases do processo?
- b. Como são realizadas estas fases?
- c. O que caracteriza estas fases?

## APÊNDICE G – Materiais e métodos utilizados para cada objetivo específico

Quadro 4 – Materiais e métodos utilizados.

A	Caracterizar a abordagem <i>Design Thinking</i> por meio de suas fases projetuais.
PROPÓSITO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar a literatura sobre Gestão do Design, Processo de Design e <i>Design Thinking</i> no intuito de identificar e delimitar as principais características do pensamento projetual, especialmente acerca das fases de projeto inerentes à abordagem; e,</li> <li>• Revisar a literatura sobre Negócios de Impacto para se ter um breve entendimento sobre este modelo de negócio e identificar as suas características mais relevantes para se responder ao problema deste trabalho.</li> </ul>
PROCEDIMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Levantamento da literatura a partir das palavras-chave;</li> <li>• Leitura e fichamento das referências levantadas; e,</li> <li>• Redação e organização do conteúdo revisado.</li> </ul>
MATERIAIS E FERRAMENTAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Software</i> de edição de textos (Microsoft® Word® 2013); e,</li> <li>• Livros, artigos científicos, manuais e <i>toolkits</i> sobre Gestão do Design, Processo de Design, <i>Design Thinking</i> e Negócios de Impacto.</li> </ul>
OUTPUT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisão sobre Gestão do Design, Processo de Design, <i>Design Thinking</i> e Negócios de Impacto;</li> <li>• Caracterização das fases de projeto do <i>Design Thinking</i> (Contexto, Empatia, Insights, Ideias, Protótipos e Artefatos); e,</li> <li>• Elaboração dos instrumentos de coleta de dados (Questionários I e II e roteiro da entrevista).</li> </ul>
B	Investigar o Processo de Design de artefatos projetados por Negócios de Impacto a partir das fases projetuais que caracterizam a abordagem <i>Design Thinking</i> .
PROPÓSITO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar os instrumentos de pesquisa para levantar os principais aspectos atrelados ao projeto dos artefatos das empresas estudadas, tomando como referência o modelo de processo composto pelas fases Contexto, Empatia, <i>Insights</i>, Ideias, Protótipos e Artefatos.</li> </ul>
PROCEDIMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contato com os Negócios de Impacto;</li> <li>• Aplicação do Questionário I;</li> <li>• Aplicação do Questionário II;</li> <li>• Realização das entrevistas; e,</li> <li>• Levantamento documental sobre cada empresa estudada.</li> </ul>
MATERIAIS E FERRAMENTAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Booklet</i> com as principais informações sobre os procedimentos da pesquisa;</li> <li>• Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE);</li> <li>• Questionário I, elaborado na plataforma Formulários do Google;</li> <li>• Questionário II, elaborado na plataforma Formulários do Google;</li> <li>• Roteiro de entrevista;</li> <li>• <i>Software</i> para a realização das entrevistas (Skype™) e para o registro de áudio (extensão MP3 Skype Recorder 4.29);</li> <li>• <i>Software</i> para auxiliar na descrição dos áudios das entrevistas (Microsoft® Groove); e,</li> <li>• <i>Softwares</i> de edição de textos (Microsoft® Word® 2013) e de planilhas eletrônicas (Microsoft® Excel® 2013) para a organização e descrição dos dados obtidos.</li> </ul>
OUTPUT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentação dos principais aspectos que caracterizam o design dos artefatos projetados por cada empresa estudada, considerando especialmente os momentos chave do processo, as atividades realizadas, os colaboradores que participam e os métodos utilizados.</li> </ul>

<b>C</b>	<b>Descrever como é realizado o Processo de Design de artefatos nos Negócios de Impacto investigados.</b>
PROPÓSITO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descrever as principais características do projeto dos artefatos dos negócios investigados levando em consideração as especificidades de cada empresa e os aspectos comuns à metodologia de projeto – tais como fluxo de atividades, colaboradores do processo, métodos utilizados etc.</li> </ul>
PROCEDIMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organização dos dados obtidos;</li> <li>• Revisão dos dados;</li> <li>• Codificação dos dados;</li> <li>• Interpretação dos dados; e,</li> <li>• Redação e representação gráfica dos resultados.</li> </ul>
MATERIAIS E FERRAMENTAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dados brutos obtidos por meio dos questionários, das entrevistas e do levantamento documental;</li> <li>• <i>Software</i> para a realização das entrevistas (Skype™) e para o registro de áudio (extensão MP3 Skype Recorder 4.29);</li> <li>• <i>Software</i> para auxiliar na descrição dos áudios das entrevistas (Microsoft® Groove); e,</li> <li>• <i>Softwares</i> de edição de textos (Microsoft® Word® 2013), de planilhas eletrônicas (Microsoft® Excel® 2013) e de criação de apresentações gráficas (Microsoft® Word® 2013) para a organização, descrição e representação dos resultados obtidos, respectivamente.</li> </ul>
OUTPUT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Breve descrição do processo projetual de cada um dos 5 (cinco) Negócios de Impacto investigados na pesquisa;</li> <li>• Representação gráfica de alguns elementos que caracterizam cada empreendimento e o seu respectivo processo projetual.</li> </ul>
<b>D</b>	<b>Identificar as fases projetuais e outros aspectos do <i>Design Thinking</i> que caracterizam o Processo de Design de artefatos nos Negócios de Impacto estudados.</b>
PROPÓSITO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Localizar, dentro da descrição do Processo de Design de empresa, as fases do <i>Design Thinking</i> apontadas pelos entrevistados, de modo a destacar e discutir as características chave da atividade projetual nos negócios investigados.</li> </ul>
PROCEDIMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leitura e análise das descrições do processo projetual de cada empreendimento;</li> <li>• Categorização das atividades, tomando como as fases projetuais do <i>Design Thinking</i> (Contexto, Empatia, <i>Insights</i>, Ideias, Protótipos e Artefatos);</li> <li>• Redação das características identificadas; e,</li> <li>• Representação gráfica dos resultados.</li> </ul>
MATERIAIS E FERRAMENTAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de referência do <i>Design Thinking</i> (objetivo específico A);</li> <li>• Descritivo do processo projetual de cada empresa (objetivo específico C); e,</li> <li>• <i>Softwares</i> de edição de textos (Microsoft® Word® 2013) e de criação de apresentações gráficas (Microsoft® Word® 2013), para a descrição e representação dos resultados obtidos, respectivamente.</li> </ul>
OUTPUT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificação das principais características do processo projetual de cada empresa, relacionando-as com cada fase do processo do <i>Design Thinking</i> apresentado nesta pesquisa; e,</li> <li>• Representação gráfica dos processos de cada empresa, enquadrando-os dentro do modelo de <i>Design Thinking</i> utilizado como referência neste trabalho.</li> </ul>

E	<b>Destacar as semelhanças e as diferenças identificadas no modo como é realizado o Processo de Design de artefatos nos Negócios de Impacto pesquisados</b>
PROPÓSITO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparar e discutir os aspectos semelhantes e divergentes dentre os casos estudados tomando como referência as fases de projeto do <i>Design Thinking</i>; e,</li> <li>• Sintetizar e apresentar os aspectos comuns aos processos estudados no que tange às fases Contexto, Empatia, <i>Insights</i>, Ideias, Protótipos e Artefatos.</li> </ul>
PROCEDIMENTOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Leitura e análise das descrições do processo projetual de cada empreendimento;</li> <li>• Leitura e análise da representação gráfica das fases projetuais (Contexto, Empatia, <i>Insights</i>, Ideias, Protótipos e Artefatos) de cada negócio;</li> <li>• Comparação de cada uma das 6 (seis) fases projetuais, tomando como referência os resultados de cada empresa estudada;</li> <li>• Síntese das principais características observadas em cada uma das 6 (seis) fases; e,</li> <li>• Representação gráfica dos resultados gerais – características do Processo de Design de artefatos em Negócios de Impacto.</li> </ul>
MATERIAIS E FERRAMENTAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de referência do <i>Design Thinking</i> (objetivo específico A);</li> <li>• Descritivo do processo projetual de cada empresa (objetivo específico C); e,</li> <li>• <i>Softwares</i> de edição de textos (Microsoft® Word® 2013) e de criação de apresentações gráficas (Microsoft® Word® 2013) para a descrição e representação dos resultados obtidos, respectivamente.</li> </ul>
OUTPUT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apresentação dos aspectos que caracterizam o processo projetual dos Negócios de Impacto estudados, especificamente para cada uma das fases de projeto investigadas neste trabalho.</li> </ul>

Fonte – Autoria própria (2017).

## **APÊNDICE H – Descrição do Processo de Design dos casos estudados**

### **Processo projetual da Empresa A**

A Empresa A é um Negócio de Impacto que projeta, desenvolve e oferta serviços habitacionais para a população da base da pirâmide. A ideia do negócio e dos serviços oferecidos pelo empreendimento surgiu da experiência de vida do próprio fundador, que conhece e acompanha os problemas estruturais das residências do bairro onde mora desde a infância e o impacto disso na saúde das pessoas, especialmente nos períodos chuvosos.

O seu principal produto, as reformas expressas de baixa complexidade, começou a tomar forma entre o final de 2014 e o início de 2015, quando as primeiras ofertas foram realizadas. Conforme o entrevistado, diante da velocidade e da dinâmica do mercado, vender os seus serviços diretamente ao público-alvo era a melhor alternativa para iniciar o seu empreendimento e para refinar a ideia do seu produto, ao invés de planejar detalhadamente cada aspecto do negócio e toda a experiência do serviço.

Desde o início, a proposta era oferecer um serviço simples e de valor acessível, que pudesse solucionar o problema da insalubridade residencial e melhorar as condições do ambiente dos imóveis da população das classes C e D. Segundo o entrevistado, a ideia de solução era muito específica para resolver um problema que ele próprio conhecia muito bem, e que imaginava qual deveria ser a solução.

Assim sendo, para modelar o seu negócio e desenhar o seu serviço, o empreendedor pesquisou por empresas e serviços com proposta de valor similar à sua ideia, soluções concorrentes oferecidas na comunidade (como a mão-de-obra dos profissionais locais) e estratégias para se fazer o produto chegar aos usuários finais (como precificação, forma de pagamento etc.). Além disso, bem no início do projeto foram realizadas entrevistas com a comunidade para entender melhor o contexto por trás do problema e para conhecer melhor o perfil dos seus potenciais clientes e as demandas reais da população do bairro onde iria atuar.

Deste modo, a concepção e o desenvolvimento do serviço não se limitou aos conhecimentos teóricos; pelo contrário, a equipe buscou construir e aprender junto com o usuário, assim como procurou entender os comportamentos, as necessidades e os

desejos da própria comunidade para poder validar as hipóteses d projeto e para dar refinamento à oferta do serviço.

Hoje, além das pesquisas e dos aprendizados práticos que a equipe obteve ao longo do projeto e da oferta dos serviços, duas outras fontes de informação e inspiração foram destacadas pelo entrevistado: o mapeamento do perfil dos clientes e o repertório pessoal e profissional de sua equipe. Quanto ao primeiro, a equipe mapeia e monitora quantitativamente o perfil dos seus clientes, traçando *personas* das pessoas que já foram beneficiadas pelos serviços no intuito de utilizar estas informações posteriormente em novos projetos. E quanto ao segundo, a equipe faz usufruto do repertório de cada membro da equipe, os quais trazem conhecimentos e experiências de áreas diversas, como comunicação, gestão, negócios, mercado, projetos, construção civil etc.

É importante destacar que os serviços são realizados em interação direta com os usuários e são ajustados conforme as necessidades e a natureza do próprio projeto. Deste modo, eles são desenhados à medida em que são projetados e ofertados no mercado, em interação constante com os clientes, o que possibilita à equipe obter percepções, opiniões, sugestões e *insights* continuamente e direto da fonte, *inputs* que podem ser relevantes tanto para o desenvolvimento de novos produtos como para o redesenho da experiência da oferta dos serviços atuais – a exemplo da seleção dos materiais que são utilizados, os canais de relacionamento com os clientes e com a comunidade e as estratégias de pagamento.

Assim sendo, pode-se dizer que o processo projetual é alimentado por informações advindas dos clientes (que conhecem o contexto do problema e vivenciam os diferentes pontos da oferta do serviço), da comunidade (pessoas que estão no entorno do problema, que convivem com estes desafios cotidianamente e que, mesmo que não sejam necessariamente clientes, podem trazer contribuições significativas para os diferentes momentos da experiência do serviço) e da equipe (profissionais com formações e experiências diferentes que colaboram em diversos momentos do projeto, oferta e realização do serviço).

Segundo o entrevistado, a equipe obtém estes *inputs* continuamente à medida em que se realiza o projeto ou que se oferta o serviço. Ele destaca que até houve alguns momentos planejados para se obter estas opiniões e *feedbacks*, mas que, na prática, a maioria dos achados surgem espontaneamente, de forma não estruturada e em diferentes

momentos do Processo de Design, e são captados devido à abertura da equipe para enxergar os sinais emitidos pelos diferentes *stakeholders* do processo.

Portanto, não há, na Empresa A, um método específico e estruturado para obter e organizar as sugestões, opiniões, *feedbacks* e *insights* que emergem do projeto e da realização dos serviços frente à velocidade das atividades – os serviços levam no máximo 1 (uma) semana para serem realizados – e à dinâmica da empresa – que além de ser um negócio social, está em seus primeiros anos de operação.

Como cada profissional da empresa, independentemente da formação ou da função na estrutura organizacional, colabora com novas informações, *insights* e ideias para o processo, mensalmente é realizada uma reunião com toda a equipe da empresa, na qual, dentre outros assuntos, se discute cada um dos achados que foram levantados durante o período<sup>61</sup>. Embora todos possam levantar *inputs* e compartilhar novas ideias, fica sob responsabilidade dos responsáveis pelas áreas de Operações e de Vendas a análise e a síntese desses *findings*, bem como a geração de ideias, a prototipagem de alternativas, a validação de hipóteses e a implementação das soluções.

A partir dos achados levantados, os líderes de Operações e de Vendas discutem os principais *insights* e geram ideias para proposições que possam atender a demandas específicas. Para isso, utiliza-se os métodos *brainstorming* e mapa mental, que são combinados e adaptados de acordo com o desafio que se busca responder. Assim sendo, a equipe coloca o problema no centro do mapa mental e concebe diversas alternativas para solucionar cada uma das necessidades, tomando como requisitos as demandas e os *inputs* obtidos.

A partir do mapa mental, as ideias geradas são avaliadas e priorizadas através de uma matriz de investimentos *versus* retorno, que auxilia na decisão de quais alternativas devem ser experimentadas mais adiante. Diante disso, a equipe envolvida escolhe primeiro aquelas que exigem baixo ou nenhum investimento, independentemente do retorno, e em seguida, selecionam aquelas que entregam melhores resultados à empresa, verificando quais exigem menor investimento.

Todo o processo de ideação e de decisão é ilustrado em lousa, com o suporte de Post-it®, o que facilita a análise, a comunicação e a deliberação acerca das alternativas

---

<sup>61</sup> Segundo o entrevistado, todas as referências obtidas alimentam o *mindset* da equipe, de modo que quando se está desenvolvendo um produto ou redesenhando algum ponto na experiência do serviço, e escuta as mesmas afirmações várias vezes de pessoas diferentes, toma estes padrões como referência para o projeto.

geradas. Porém, quando necessário, utiliza-se também outras abordagens que já são de domínio da equipe e fazem parte do seu repertório profissional, como é o caso do mapa da empatia e da árvore de decisão. Para o entrevistado, embora estas metodologias sejam simples, elas são suficientes para atender às necessidades do Processo de Design da empresa.

Adiante, a partir da análise e da síntese das ideias, os sócios avaliam e deliberam quais das alternativas valem a pena serem prototipadas e testadas. Isto posto, a equipe realiza um protótipo rápido, simples e barato da solução que se quer testar, no intuito de validar ou refutar as hipóteses levantadas e de obter novos aprendizados sobre o contexto do problema, as possibilidades de oferta e as necessidades dos usuários. Deste modo, a equipe busca verificar se há demanda e aceitação da proposta, e, em caso positivo, faz os devidos ajustes para a sua posterior implementação.

É importante destacar que a equipe realiza a prototipação não apenas para o projeto de um novo serviço, mas também para diferentes pontos da experiência de oferta dos seus produtos, quando se faz necessário. O fato é que a mentalidade por trás da concepção de novas ideias é a mesma que é utilizada para o redesenho das ofertas atuais, e neste sentido, a partir dos procedimentos de análise, síntese e ideação podem surgir alternativas para ambas as aplicações.

Após os protótipos serem testados, validados e refinados, sejam eles de novos serviços ou de pontos da experiência de oferta do produto, a implementação da solução se dá de maneira muito rápida, uma vez que as alternativas são prototipadas como serviços piloto – a equipe experimenta a solução como uma oferta real do produto, razão em que pode-se gerar demanda para o próprio artefato –, e pelo fato de operações da empresa serem bastante rápidas, frente ao curto espaço de tempo no qual os serviços são realizados e à demanda pelas ofertas da empresa, que em grande parte é superior à sua capacidade de realização.

Por fim, caso o serviço ou a atividade que vai ser implementada nas operações do negócio exija alguma habilidade ou competência que a empresa não dispõe, a equipe procura um profissional externo que possa colaborar pontualmente para a sua realização, mas somente após a experimentação e validação da ideia.

Atualmente, dois são os serviços realizados pela Empresa A: o primeiro trata da regularização da documentação dos imóveis da comunidade em órgãos competentes, envolvendo o diagnóstico, o acompanhamento e a entrega da documentação aos

proprietários dos imóveis, e o segundo são as reformas de baixa complexidade com foco na prevenção e combate a insalubridade e a problemas residenciais que podem comprometer a saúde dos moradores, como a falta de iluminação, ventilação precária, umidade etc. Todas as etapas da reforma são projetadas por uma equipe técnica e executadas com a colaboração da mão-de-obra local – pedreiros e ajudantes da própria comunidade.

### **Processo projetual da Empresa B**

A Empresa B é um Negócio de Impacto do setor de tecnologia assistiva e saúde que projeta, produz e comercializa produtos para deficientes auditivos. O empreendimento surgiu em 2002, quando um executivo aposentado foi para Otse, Bostuana, para ajudar a desenvolver iniciativas de geração de renda para as mulheres africanas<sup>62</sup>, tendo em vista o seu papel na educação e saúde das crianças.

Embora o seu intuito inicial tenha sido este, um dos problemas locais chamou a sua atenção: a vida das pessoas surdas e com deficiência auditiva daquela localidade. Em certa ocasião, umas das mulheres da comunidade o procurou com a demanda de uma estudante que precisava de um aparelho auditivo. Diante disso, ele decidiu visitar esta e outras meninas na escola para surdos com o objetivo de entender melhor as suas necessidades.

Ao conversar com elas para conhecer os seus sonhos e esperanças, bem como para identificar as dores e as dificuldades da vida de quem é surdo ou deficiente auditivo na conjuntura socioeconômica daquele povoado, o empreendedor constatou que muitas pessoas eram isoladas da sociedade por conta deste tipo de deficiência. Para elas, o acesso ao mercado de trabalho e ao sistema de educação formal era limitado, o que ampliava o ciclo de pobreza e a privação de oportunidades.

Além disso, ele tomou conhecimento de que o problema não era necessariamente o acesso aos aparelhos auditivos. De fato, o produto tinha um valor acima da capacidade financeira da população local, o que dificultava o acesso aos aparelhos pelas pessoas de baixa renda, exceto se fossem doados. Porém, a raiz do problema estava na logística e no

---

<sup>62</sup> O empreendedor trabalhou na África durante 5 (cinco) anos, também em outras iniciativas com pessoas deficiência intelectual ou física na África, assim como se engajou em outros projetos no Brasil no período em que adaptava a tecnologia do produto para o contexto local (2008-2011).

preço das pilhas: por mais que as pessoas recebessem o aparelho auditivo gratuitamente, de nada adiantaria se não houvesse a capacidade de adquirir e manter as suas baterias. Assim sendo, o grande impeditivo estava não apenas na compra do aparelho, mas em especial no custo de aquisição, na curta duração e na dificuldade de acesso às pilhas.

Desta forma, a partir da imersão no contexto de vida da população local pode-se entender minimamente qual era o desafio por trás da situação, quais eram as possíveis soluções – que inclusive foram sugeridas pelas próprias pessoas que enfrentavam o problema todos os dias –, quais eram os impactos negativos da inacessibilidade dos produtos e quais eram as capacidades locais que poderiam ser ativadas e utilizadas.

Assim, as próprias pessoas surdas que colaboravam com o projeto idealizaram<sup>63</sup> 3 (três) potenciais soluções, a saber: i) um aparelho auditivo simples, econômico, sustentável e de valor acessível para a população de baixa renda; ii) o uso de baterias recarregáveis para minimizar a compra contínua das pilhas e o seu descarte recorrente no meio ambiente; e, iii) um recarregador de baterias alimentado por energia solar, que era um recurso abundante na localidade.

Deste modo, partindo das necessidades e ideias dos colaboradores surdos e das pessoas com deficiência auditiva, o empreendedor elaborou um plano de negócios para levantar recursos para projetar e produzir as primeiras unidades dos produtos e para iniciar as operações da organização em Botsuana. Ele escreveu o documento fazendo uso de palavras-chave que sintetizavam a proposta de valor por trás do negócio e dos artefatos, a exemplo de ser uma empresa sustentável, incluir mulheres da comunidade na cadeia produtiva do negócio, empoderar as pessoas da localidade, ser ambientalmente sustentável etc.

Sobre o plano de negócios, alguns aspectos devem ser destacados. O primeiro é que o projeto e a produção dos aparelhos auditivos e dos recarregadores, bem como a sua comercialização juntamente com as baterias recarregáveis, seriam realizados por meio de um negócio social constituído por mão-de-obra de pessoas surdas da própria comunidade, as quais seriam capacitadas tecnicamente para produzi-los.

---

<sup>63</sup> Todas as ideias foram sugeridas e concebidas pelos próprios surdos. O empreendedor atuava apenas como um mentor, articulando a colaboração de diferentes *players* relevantes para o projeto.

Outro ponto relevante é que o único artefato que seria projetado e montado integralmente pelo negócio era o recarregador, já que os aparelhos<sup>64</sup> seriam apenas montados, e as baterias, adquiridas em empresas fornecedoras. Assim, a partir das necessidades identificadas, os colaboradores surdos especificaram alguns requisitos para o produto, como: ter capacidade para recarregar um aparelho auditivo ou duas pilhas simultaneamente, ser alimentado através de energia solar e realizar a recarga do aparelho ou das baterias em um tempo estimado de 8 horas.

As operações do negócio, o refinamento do projeto e a produção dos artefatos só começaram de fato quando a iniciativa recebeu o seu primeiro aporte financeiro. Após isso, para dar prosseguimento ao plano, o empreendedor buscou o suporte de organizações e profissionais que acreditavam na causa e que possuíam conhecimento técnico acerca das tecnologias e dos processos necessários para o desenvolvimento, produção e distribuição dos aparelhos auditivos e dos recarregadores solares.

Colaboraram de algum modo com a materialização dos produtos: trabalhadores surdos (idealização, prototipação, teste, refinamento e montagem dos artefatos, baseado nos requisitos dos usuários), especialistas em eletrônica (suporte com os requisitos técnicos e eletrônicos dos produtos), especialistas em design (suporte com o desenho técnico do recarregador) e fabricantes e fornecedores da indústria de produtos para deficiência auditiva (suporte para a fabricação e fornecimento de peças e componentes necessários para a montagem dos produtos).

Quanto aos trabalhadores surdos, coube a eles a definição dos aspectos morfológicos e estruturais do recarregador solar, tais como formato, funções, materiais, cores, acabamento etc. Segundo o entrevistado, estes atributos foram idealizados a partir do conhecimento sobre as expectativas e necessidades das pessoas com perda auditiva. Assim, entende-se que não foi utilizada nenhuma metodologia projetual específica para se gerar ideias, mas optou-se por levantar estas sugestões diretamente com os usuários, de modo mais simples e não-estruturado.

Os conceitos dos artefatos foram refinados e validados através da prototipação. Para se experimentar a proposta do recarregador (o único produto totalmente concebido

---

<sup>64</sup> Conforme o entrevistado, os aparelhos auditivos são, até hoje, apenas montados pelos trabalhadores surdos. As peças utilizadas em seus produtos são as mesmas empregadas por outros fabricantes da indústria, já que encomendam dos mesmos fornecedores. Porém, o diferencial da Empresa B é que ela priorizou as funções essenciais do produto e eliminou os elementos que não eram relevantes para satisfazer as necessidades dos usuários, mas que oneravam o custo do produto final.

pela Empresa B) tomou-se como referência as ideias sugeridas pelos trabalhadores surdos e produziu-se alguns *mock-ups* (protótipos) em madeira, os quais foram testados por pessoas com perda auditiva para se obter *feedbacks* acerca do produto em desenvolvimento. A partir disso foram delimitados os requisitos que o recarregador deveria atender.

De acordo com o entrevistado, os requisitos técnicos e eletrônicos dos produtos foram desenhados por engenheiros da África do Sul, ao passo que os requisitos de projeto e as exigências dos usuários foram delimitados pelos surdos que trabalhavam na organização, a exemplo do tamanho do painel solar, do número de *slots* para a recarga de baterias e das funções essenciais para o aparelho auditivo.

Uma vez que se decidiu definitivamente a forma e a função que os produtos deveriam ter, contratou-se uma empresa de design industrial para fazer o desenho técnico das matrizes e dos moldes das peças do recarregador, as quais, desde então, são produzidas em material plástico (com exceção dos componentes eletrônicos) e fornecidas por fabricantes terceirizados que seguem as especificações técnicas delimitadas pela Empresa B. Quanto à montagem, um profissional da Inglaterra capacitou os trabalhadores surdos para que eles pudessem, de maneira independente, realizar todos os procedimentos necessários para produção dos recarregadores e dos aparelhos auditivos.

Apesar de os primeiros produtos terem sido desenvolvidos para o contexto de Botsuana, os problemas de acesso, aquisição e manutenção dos aparelhos auditivos são comuns a diversos países, incluindo o Brasil. Assim, diante das características locais, quando o negócio se instalou no país viu-se a necessidade de atualizar a tecnologia<sup>65</sup> utilizada nos aparelhos auditivos e no recarregador de baterias. Embora isto tenha sido feito nos primeiros anos de operação da empresa no Brasil (entre 2008 e 2011), o *upgrade* do *hardware* é realizado frequentemente.

Para o redesenho da tecnologia<sup>66</sup>, a Empresa B tem desde então contado com o suporte de engenheiros do centro de inovação de uma universidade brasileira e de um instituto de educação e saúde. Este processo de redesign levou cerca de 3 (três) anos, e,

---

<sup>65</sup> No Brasil foi realizado apenas o *upgrade* da tecnologia utilizada nos produtos, e não o redesenho de suas funcionalidades. Deste modo, enquanto os aparelhos auditivos projetados em Botsuana eram analógicos, os produzidos aqui são digitais; ademais, enquanto os recarregadores africanos eram movidos apenas por energia solar, os redesenhados aqui podem ser alimentados também por energia elétrica.

<sup>66</sup> A tecnologia desenvolvida pela Empresa B é *open-source*.

da mesma forma que em Otse, todos os produtos desenvolvidos pela organização são projetados e montados com a colaboração dos profissionais surdos.

Hoje, os seus artefatos são produzidos no Brasil, Botsuana e China e comercializados em mais de 40 (quarenta) países em todo o mundo. Porém, eles não são ofertados diretamente aos usuários, mas através do Sistema Único de Saúde (SUS), que compra os produtos para doá-los aos deficientes auditivos; por meio de empresas especializadas, que comercializam os produtos; e com o suporte de ONGs internacionais, que se responsabilizam pela distribuição dos artefatos às pessoas de baixa renda.

### **Processo projetual da Empresa C**

A Empresa C é um Negócio de Impacto que projeta e oferece serviços financeiros para microempreendedores de baixa renda, em especial no interior do Nordeste. O empreendimento iniciou as suas operações em 2012 como uma plataforma *online* para a contratação de consórcio. Porém, hoje a empresa oferece serviços de microcrédito produtivo orientado para empreendedores da base da pirâmide através da colaboração de seus agentes locais e do suporte de suas unidades físicas.

Para projetar os seus serviços e processos, a Empresa C utiliza como abordagem o design de experiência. Segundo a entrevistada, após dois anos de operação do negócio surgiu a necessidade de se ter uma equipe de design com foco na experiência do cliente. Hoje a empresa tem um time de 4 (quatro) UX<sup>67</sup> Designers, os quais gerenciam e executam todo o processo projetual.

A equipe de design vai a campo<sup>68</sup> a cada dois meses no intuito de investigar todos os pontos da experiência de oferta e consumo dos seus produtos, bem como de identificar e entender os requisitos e necessidades reais dos usuários<sup>69</sup> dos artefatos projetados pelo negócio: os serviços financeiros e o sistema utilizado como suporte para a sua oferta.

---

<sup>67</sup> *User Experience*, ou experiência do usuário.

<sup>68</sup> Embora a equipe de design seja a responsável pelo processo projetual, todos os profissionais da empresa vão a campo independentemente da sua função no negócio, a fim de melhor conhecer os desejos e as necessidades de seus usuários. Mergulhar no contexto de vida das pessoas que usufruem dos artefatos projetados pelo negócio é uma atividade que faz parte da cultura da empresa.

<sup>69</sup> Para realizar o projeto e a oferta dos seus serviços, a empresa leva em consideração os interesses, as necessidades e as capacidades de todos os atores que fazem parte do ecossistema do negócio, no intuito de gerar valor para cada um dos envolvidos.

Quanto aos serviços financeiros, os seus principais usuários são os microempreendedores (os clientes que aderem aos serviços de microcrédito fornecidos pela empresa) e os consumidores finais (as pessoas que consomem os produtos ou serviços fornecidos pelos microempreendedores). Já o sistema desenvolvido pelo negócio para suportar as suas operações tem como usuários os Agentes de Negócios (funcionários da empresa que realizam a prospecção e negociação dos serviços).

### **Processo projetual da Empresa D**

A Empresa D é um Negócio de Impacto do setor de educação e tecnologia, que projeta, produz e comercializa uma mesa digital interativa com jogos e aplicativos para educação. O empreendimento é uma *spin-off*<sup>70</sup> que surgiu de dois negócios: um de tecnologia *mobile* e *web*, que iniciou o desenvolvimento do produto; e outro de brinquedos educativos, que auxiliou no direcionamento do artefato para o segmento de educação.

A ideia do produto surgiu quando o empreendedor da empresa de tecnologia estava em um restaurante e viu algumas crianças brincarem com um *tablet*. Na ocasião, ele percebeu que apenas uma delas conseguia brincar com o dispositivo, sem haver a possibilidade de interação simultânea com as demais. Disso surgiu, informalmente, o *insight* de projetar um artefato digital que possibilitasse que um número maior de crianças pudesse brincar ao mesmo tempo. A ideia inicial é que o produto fosse similar a um *tablet*, mas com dimensões maiores e em formato de mesa, para que as crianças pudessem brincar em volta.

Para validar algumas hipóteses do projeto e para trazer percepções do ponto de vista do usuário do produto, a empresa experimentou protótipos de diferentes níveis de fidelidade ao longo do processo projetual. Como o empreendedor já tinha ideia de como deveria ser a configuração do produto, a equipe testou o seu conceito por meio de 2 (dois) protótipos: de uma tela LED *touchscreen* disposta sobre uma mesinha de plástico e de um computador com tela sensível ao toque, ambos com alguns aplicativos infantis instalados.

---

<sup>70</sup> Termo utilizado para designar o processo de cisão entre uma empresa nascente e a organização da qual ela deriva. Neste caso, a Empresa D surgiu da colaboração de outros dois negócios, um na área de tecnologia e outro na área de educação, que participaram do projeto do produto.

O intuito dos testes foi observar o comportamento das crianças jogando e obter *feedbacks* e inspirações quanto à experiência de jogo em um console digital.

Baseado nas percepções e nos aprendizados obtidos nos primeiros testes, a equipe buscou alternativas para tangibilizar o conceito do produto. Seguindo as especificações dadas pelos profissionais envolvidos no projeto, foi construído um modelo físico no formato de mesa, fabricado em madeira e adaptado com alguns *hardwares* que a empresa já possuía. A partir disso desenvolveu-se protótipos de vários níveis de fidelidade, os quais foram experimentados pelas crianças e refinados pela equipe até se delimitar os requisitos necessários para se produzir os moldes para a fabricação do produto em escala.

A primeira versão do produto foi fabricada artesanalmente, mas já trazia uma linha de aplicativos desenvolvidos para conciliar entretenimento e desenvolvimento infantil. Nestas condições, o console foi testado no mercado durante cerca de 1 (um) ano por crianças de diferentes idades e vivências. Inicialmente, o foco era os cantinhos de recreação infantil em restaurantes, *shoppings*, clínicas etc.; entretanto, em conversa com o empreendedor da empresa de brinquedos, viu-se que o produto poderia ser utilizado como uma ferramenta de educação para explorar conteúdos escolares através de jogos digitais interativos, baseados no conceito de ludopedagogia<sup>71</sup>.

A partir disso, as equipes das empresas de tecnologia e de brinquedos educativos se uniram para dar continuidade ao projeto do produto, ampliando o seu escopo<sup>72</sup> para o segmento de educação. Conforme o entrevistado, o processo de concepção e refinamento, desde então, foi suportado pelos profissionais das 2 (duas) empresas: independentemente de sua formação ou função dentro do negócio, as equipes contribuíram expressivamente com as suas expertises em diferentes atividades e estágios do projeto.

Mais à frente, foi necessário alocar um time para se dedicar totalmente ao artefato. Inicialmente foram contratados um *game designer* e um programador, para o desenvolvimento dos aplicativos, e um profissional de informática, para se responsabilizar pelo *hardware* e montagem dos demais componentes do equipamento. Os aspectos formais e estruturais do console, por sua vez, ficaram sob o encargo do

---

<sup>71</sup> Área da pedagogia que estuda a influência do elemento lúdico e da brincadeira na educação.

<sup>72</sup> Com a ampliação de escopo para operar tanto no segmento de entretenimento quanto no de educação, a equipe experimentou, mais adiante, o produto também no ambiente escolar, já que é um contexto de uso diferente, que tem as suas próprias particularidades.

departamento de marketing<sup>73</sup> de ambas as empresas. Além destes, houve também a colaboração de terceiros, como projetista 3D, educadores, professores e crianças com diferentes idades e experiências.

Diante disso, o produto passou por uma reengenharia em aspectos como forma, estrutura, material, componentes e aplicativos, até chegar ao seu conceito atual. Neste redesenho, a parte física do artefato teve uma evolução pequena, sendo expressivamente marcado pela utilização de um *hardware* mais confiável e resistente, e pela produção em plástico polietileno por meio do processo de rotomoldagem. Por outro lado, os aplicativos vêm tendo uma evolução bem rápida, já que são projetados e lançados continuamente.

Hoje, a Empresa D se detém principalmente ao projeto<sup>74</sup> de novos jogos, os quais são desenvolvidos com a colaboração de diferentes atores e com a participação de praticamente toda a equipe do negócio<sup>75</sup>, que colaboram em diferentes momentos do projeto com o seu repertório e experiência mesmo havendo um time especialmente focado no projeto dos aplicativos, como é o caso dos *game designers*, desenvolvedores e profissionais dedicados à parte de testes.

Conforme o entrevistado, no início do projeto do console, a principal fonte de informações e de inspirações para o processo projetual era o repertório, as experiências e os aprendizados da própria equipe, especificamente sobre artefatos digitais e brinquedos educativos. Atualmente, além deste *background*, os profissionais engajados no projeto dos *games* costumam pesquisar materiais técnicos, ler artigos em diversas línguas, fazer *desk research*, realizar entrevistas contextuais com profissionais que atuam na área de educação (como educadores, pedagogos, psicólogos, fonoaudiólogos etc.), e experimentar os protótipos e os jogos com as crianças e os professores<sup>76</sup>. Todo esse

---

<sup>73</sup> O projeto da estrutura física do console não teve a colaboração de um Designer. Segundo o entrevistado, muito dos aspectos relacionados ao design da mesa e dos jogos foram concebidos pelos sócios da empresa, que já tinham uma ideia clara de como deveria ser o produto – fruto de suas experiências em projetos anteriores. Apesar disso, a configuração dos aspectos formais e estéticos do produto foi atribuída às equipes de marketing das duas empresas.

<sup>74</sup> Para o entrevistado, apesar de serem artefatos com naturezas distintas, o *mindset* por trás do projeto do console e dos aplicativos é exatamente o mesmo, uma vez que ambos são fruto do repertório das empresas de tecnologia *mobile* com a empresa de brinquedos educativos.

<sup>75</sup> Segundo o entrevistado, o trabalho colaborativo na empresa é natural, visto as características do ambiente de trabalho e a configuração de *startup* que a empresa possui.

<sup>76</sup> Crianças com idades entre 3 e 14 anos de idade e professores do ensino básico (fundamental I e II).

conteúdo é registrado e utilizado como referência para o projeto de novos jogos e para o refinamento dos aplicativos que estão sendo desenvolvidos.

As ideias para novos *games* surgem de diferentes formas, mas, de modo geral, elas são sugeridas por qualquer colaborador da empresa, fruto de sua experiência com o projeto e com a oferta do produto; pelas crianças, que são as usuárias do console, que experimentam os protótipos e que testam os jogos tanto na empresa como em suas escolas; e pelos professores, que opinam e fazem sugestões acerca dos aplicativos que estão sendo desenvolvidos. Neste sentido, a maioria das ideias emergem ao longo do desenvolvimento dos jogos, em especial a partir das pesquisas e experimentações com os diferentes atores<sup>77</sup>.

Comumente a equipe realiza reuniões para analisar e sintetizar os *insights* obtidos ao longo do projeto, e nesta ocasião são geradas, discutidas e experimentadas novas ideias. De acordo com o entrevistado, qualquer profissional pode apresentar sugestões para um novo aplicativo; para tanto, ele deve desenvolver um protótipo físico em papel, de modo que possa ser jogado e discutido pela equipe, que colabora com diferentes pontos de vista e sugestões para o seu refinamento. Assim, o autor da ideia registra os *feedbacks* obtidos e realiza os ajustes propostos.

Todas as sugestões são formatadas considerando-se critérios como mecânica do jogo, temática abordada, faixa etária, proposta pedagógica etc., os quais servem de suporte para que a equipe, juntamente com a diretoria e com os membros de marketing e comercial, possa avaliar e selecionar quais serão desenvolvidas e quais serão reservadas para oportunidades futuras. Caso a ideia seja avaliada positivamente, o ilustrador cria um protótipo físico mais refinado, ainda em papel, para continuar a ser experimentado. Ao ser validado, o programador desenvolve um protótipo digital para testar, refinar e iterar o jogo em termos gráficos e de operação, até ser de fato produzido<sup>78</sup>.

Outra forma de se levantar alternativas para novos aplicativos é a experimentação dos protótipos e o teste dos jogos pelas crianças, que são realizados tanto na empresa quanto nas escolas. Quanto ao primeiro, mensalmente um grupo de crianças é convidado

---

<sup>77</sup> Segundo o entrevistado, muitos aplicativos foram gerados a partir de outros projetos. Neste sentido, eles podem surgir tanto da experimentação e validação de uma ideia, como da entrevista com os professores, os quais muitas vezes percebem novas possibilidades a partir dos jogos que avaliaram ou experimentaram.

<sup>78</sup> Antes dos jogos estarem prontos, a equipe de marketing juntamente com uma agência externa desenvolve o material de divulgação, que é encaminhado para área comercial para a divulgação do produto.

para visitar o negócio e passar um dia jogando os *games* e testando os protótipos – tanto físicos quanto digitais, dependendo do seu estágio de desenvolvimento –, auxiliando a equipe a verificar se o produto é atrativo e divertido para elas antes mesmo de seu desenvolvimento ou refinamento. As escolas, por sua vez, funcionam como um laboratório no qual a equipe realiza pesquisas, identifica *insights*, experimenta ideias e valida hipóteses, sempre em interação direta com as crianças e com os professores no seu ambiente de uso.

Quando a equipe vai a campo para realizar os testes com as crianças, leva alguns objetivos definidos para se ter um direcionamento do que se investigar, coletar e validar. Isto facilita a pesquisa com os usuários, a avaliação dos achados e a verificação dos objetivos definidos. Além disso, à medida em que as crianças testam, a equipe vai avaliando e anotando algumas impressões, sugestões e opiniões que, após serem registradas, são discutidas e sintetizadas nas reuniões de equipe, buscando encontrar novos *insights*, levantar pontos que podem nortear o desenvolvimento e responder algumas hipóteses. Esta delimitação facilita a avaliação e a captura de impressões sobre as ideias, tornando mais fácil colher as informações que são realmente relevantes, mensurar o que foi ou não atendido, e identificar o que precisa ser ajustado.

Do mesmo modo que as crianças, alguns professores também avaliam os jogos antes de serem produzidos, e dão opiniões, sugestões e *feedbacks* que permitem corroborar ou refutar as hipóteses que são levadas a campo. De acordo com o entrevistado, é comum uma proposta de jogo de uma matéria ou conteúdo específico ser avaliado por professores de disciplinas diferentes, os quais, muitas vezes, percebem que um determinado *game* pode ser usado para outros fins. Deste modo, a sua participação permite trazer diferentes pontos de vista acerca do mesmo artefato, olhares não viciados para a solução em desenvolvimento e novas inspirações ao processo criativo.

Ademais, há a colaboração de professores que não utilizam ou que são resistentes ao uso da tecnologia como ferramenta pedagógica. Nestas situações, a equipe colhe as suas ideias e indicações sobre ferramentas e recursos que eles utilizam com sucesso em sala de aula, assim como sugestões de jogos e atividades que não utilizam tecnologia, mas que trazem bons resultados. A partir dessas experiências e pontos de vista dos professores que estão no outro extremo, a equipe desenvolve um protótipo e lhes pede o seu *feedback*. Assim, por mais que ele não tenha sugerido uma ideia diretamente, a equipe utiliza o seu *insight* como insumo para o projeto.

Os aplicativos são lançados semestralmente, e chegam aos clientes por meio da compra do console, optando-se por uma configuração de aplicativos conforme a sua finalidade de uso, e através da instalação de novos *games*, para o caso daqueles que já possuem o produto. O console, por sua vez, é comercializado tanto no setor de educação, especificamente com escolas públicas e privadas do ensino fundamental I e II, como no de entretenimento, para uso em espaços de recreação infantil.

### **Processo projetual da Empresa E**

A Empresa E é um Negócio de Impacto do setor de resíduos sólidos que realiza serviços de logística reversa de uniformes profissionais. O empreendimento foi criado com o propósito de reaproveitar as aparas de tecido do processo produtivo de uma confecção e para dar o destino adequado a uniformes profissionais pós-consumo, transformando-os em novos produtos e em matéria-prima para outras indústrias, e utilizando-os como ferramenta para o empoderamento de empreendimentos solidários.

A ideia do negócio surgiu dentro de uma confecção de uniformes profissionais na cidade de São Paulo, quando o empreendedor começou a trabalhar na parte produtiva e logística da empresa de sua família. Devido à sua formação e experiências<sup>79</sup>, ele buscou implementar dentro da confecção medidas para lidar com questões relacionadas à sustentabilidade, sendo um de seus desafios a realização da gestão dos resíduos têxteis, para resolver especificamente o problema de descarte de um grande volume de aparas geradas pelo processo produtivo.

Na época, quando ele começou a buscar soluções para tais problemas, ele se deparou também com a necessidade de um dos clientes da empresa de sua família, que gostaria de descartar, de maneira segura, os uniformes utilizados pelos seus profissionais<sup>80</sup>. Neste sentido, ele tinha dois desafios: dar o destino adequado ao grande volume de pequenas aparas de tecido do processo produtivo da confecção, assim como pensar em alternativas para o descarte dos uniformes de um de seus clientes.

Assim, sem o uso de qualquer metodologia, o empreendedor, ainda funcionário da empresa de confecções, começou a pesquisar o mercado de resíduos sólidos têxteis e a

---

<sup>79</sup> O fundador da empresa E é Biólogo e tem experiência em outros projetos de natureza social e ambiental.

<sup>80</sup> Este questionamento surgiu do contexto da Política Nacional de Resíduos Sólidos (Lei nº 12.305/2010), a qual prevê que todos os atores geradores de resíduos de uma cadeia produtiva têm a responsabilidade compartilhada pelo seu correto descarte pós-venda ou pós-consumo.

entender como se dá a logística reversa neste setor. Diante disso, ele descobriu que já existem estratégias e mecanismos de logística reversa em operação no setor têxtil há muitos anos, e que inclusive há empresas que realizam o desfibramento do material para a fabricação de matéria-prima reciclada; mas, para isso, é preciso que o tecido esteja higienizado e sem aviamentos. Por outro lado, os atores envolvidos na cadeia produtiva do setor têxtil não se relacionam, quanto ao retorno dos seus resíduos pós-consumo, por questões políticas, legais e financeiras.

Apesar destes entraves, ele identificou oportunidades e ações para dar o destino adequado a este tipo de resíduo. Neste cenário, o empreendedor pensou em duas soluções: transformar os resíduos têxteis em novos produtos, em parceria com grupos produtivos de costureiras; e, buscar alternativas para desfibrar os tecidos para serem utilizados como matéria-prima por outras indústrias.

A primeira ideia que surgiu foi criar brindes a partir dos resíduos têxteis, de modo que pudesse gerar valor tanto para os clientes, que poderiam destinar os uniformes para a produção de um novo produto, quanto para grupos de costureiras, que colaborariam com a confecção dos artigos e seriam remuneradas pelo serviço prestado. Executada em caráter piloto com algumas empresas, sem rigor metodológico para a sua idealização e realização, esta alternativa possibilitou ao empreendedor obter *feedbacks* e aprendizados acerca desse ecossistema e das necessidades dos clientes.

Com esta experiência percebeu-se que, por mais que a produção de brindes tenha trazido resultado satisfatório para as partes envolvidas, o processo de desenvolvimento de um produto demandava tempo para planejamento e produção, e o custo por volume acabava sendo muito alto, principalmente se comparado às outras alternativas de descarte, como a incineração e o aterramento<sup>81</sup>. Neste sentido, devido ao custo unitário atrelado ao projeto e produção, destinar grandes volumes de resíduos desta maneira seria extremamente caro; da mesma forma, produzir poucas peças, limitando-se ao orçamento dos clientes, não seria suficiente para resolver o problema, pois uma grande quantidade de resíduos ainda poderia ser descartada de maneira inadequada.

Diante disso, o empreendedor voltou a estudar para entender como de fato este mercado funcionava e como se comportavam os seus principais *players*. Esta busca o

---

<sup>81</sup> Para as empresas, a alternativa de incineração tem um custo relativamente baixo para uma quantidade considerável de resíduo; porém, é extremamente degradante. Por outro lado, para se reaproveitar ou reciclar o material, que é uma medida que permite reduzir o impacto ambiental, é preciso antes higienizá-lo e remover os seus aviamentos, exigindo um investimento maior por parte do gerador do resíduo.

permitiu entender as reais necessidades e capacidades<sup>82</sup> das empresas clientes e dos empreendimentos solidários, assim como despertou novos questionamentos e *insights*, que levaram ao surgimento da Empresa E.

Neste cenário, outra alternativa experimentada pelo empreendedor como medida para dar o destino adequado aos resíduos têxteis foi o desfibramento<sup>83</sup> das aparas e dos uniformes, transformando-os em matéria-prima para outras indústrias. Segundo o entrevistado, a confecção de brindes com as aparas de tecido era um processo caro e moroso, devido à dificuldade de se costurar e de se transformar pequenos retalhos em novos produtos; por esta razão, não resolvia plenamente o problema do descarte dos resíduos do processo produtivo. Assim, optou-se por destinar as aparas para a reciclagem, e não as utilizar como insumo para novos produtos.

Quanto aos uniformes, embora eles pudessem ser utilizados sem grandes restrições para a produção de novos produtos, o seu reaproveitamento não era o suficiente para resolver o problema de grandes volumes de resíduos. Neste sentido, surgiu a ideia de também encaminhá-los para o desfibramento, sendo a Empresa E um intermediária entre as empresas geradoras do resíduo (que desejavam descartar os uniformes) e a indústria recicladora (que transformava os tecidos em fibra); mas, para isso, eles deveriam ser higienizados e ter os seus aviamentos e logomarcas removidos antes de serem submetidos ao processo de reciclagem.

Assim, no início este serviço era ofertado em parceria com grupos produtivos ociosos, os quais foram capacitados para realizar a descaracterização das peças que mais adiante seriam desfibradas. Entretanto, hoje os procedimentos de desmembramento e remoção de aviamentos dos uniformes é realizado internamente, por um colaborador do negócio, sendo os empreendimentos solidários apenas parceiros no desenvolvimento e produção dos produtos e dos brindes, quando há demanda para isso.

Diante do exposto, fica evidente que os serviços da Empresa E foram desenhados, experimentados e refinados espontaneamente, de modo prático e vivencial. Segundo o entrevistado, este processo foi realizado sem o uso de qualquer metodologia para

---

<sup>82</sup> Enquanto as empresas clientes necessitam descartar um grande volume de uniformes o mais rápido e com o menor investimento possível, os grupos de costureiras é formado por profissionais competentes, as quais detém o *know-how* e os recursos necessários para a confecção dos artigos.

<sup>83</sup> Desfibramento é o processo industrial transformação dos resíduos de tecido em fibras têxteis, as quais são utilizadas como matéria-prima para a confecção de novos produtos por outras empresas.

planejar, idealizar ou testar as soluções. Do mesmo modo, o próprio negócio foi sendo estruturado simultaneamente à pesquisa e ao desenvolvimento de alternativas para os referidos problemas, se tornando uma opção para que grandes empresas possam cumprir as exigências da Lei 12.305/2010.

Atualmente a empresa oferece os serviços de reciclagem dos resíduos têxteis, descaracterização para reuso, confecção de cobertores populares para campanhas sociais e desenvolvimento de brindes corporativos, sendo que este último é planejado e produzido sob demanda, a partir das especificações do cliente, e coordenado por um Designer de Produto, que gerencia o processo desde o *briefing* à sua entrega aos contratantes.

Assim sendo, hoje os produtos são confeccionados somente com uniformes pós-consumo, projetados pelo Designer juntamente com os grupos produtivos de costureiras, que também se responsabilizam pela sua confecção por entenderem tecnicamente dos recursos, ferramentas e processos necessários para transformar os retalhos em novos itens<sup>84</sup>. O fato de o Designer ter trabalhado com design, moda e organizações sociais lhe trouxe vivências relevantes sobre como se relacionar e empoderar os empreendimentos solidários, bem como quais metodologias de design podem ser utilizadas para projetar artefatos neste contexto.

Segundo o entrevistado, a equipe não costuma utilizar métodos de design para executar as etapas de projeto de seus produtos, devido ao tempo curto e ao orçamento restrito para o desenvolvimento destes artefatos. O Designer afirmou que na maioria das vezes os projetos são rápidos, simples e pontuais tendo em vista a natureza dos produtos e a demanda dos clientes, que priorizam mais o descarte seguro dos seus uniformes – em termos de destinação e de imagem da marca – do que a produção de produtos sofisticados – que exigiria um maior tempo, orçamento e rigor metodológico<sup>85</sup> para o seu desenvolvimento.

Assim, pode-se dizer que o desenho dos produtos é realizado baseado no *feeling*, no *mindset*<sup>86</sup> e nas experiências do Designer e das costureiras. De modo geral, o

---

<sup>84</sup> Diferentemente dos produtos industrializados, que são por natureza padronizados, os artigos produzidos com resíduos reutilizados trazem identidades únicas, pelas histórias e pela natureza do material.

<sup>85</sup> Por não haver rigor metodológico para o projeto dos brindes, o entrevistado destaca que não se faz necessário realizar pesquisas aprofundadas para conhecer os usuários e para saber se o produto vai ser aceito, bem como não se realiza a experimentação e teste dos produtos antes de lançá-los no mercado.

entrevistado destaca que, ao surgir um novo pedido, ele faz um *briefing* para levantar as demandas do cliente e delimitar alguns requisitos para o produto. Feito isso, ele próprio idealiza e rascunha algumas ideias preliminarmente, de maneira simples e visual, para em seguida discutir, criar, esboçar, modelar e refinar algumas ideias com as costureiras.

Para facilitar a comunicação das possibilidades de brindes que podem ser produzidos, a Empresa E dispõe de um catálogo com o portfólio com os seus principais produtos. Conforme o entrevistado, para elaborá-lo foram selecionados os produtos mais atraentes e com maior demanda, com especial atenção para os brindes, que, devido a sua facilidade e capacidade de produção em escala maior, possibilitam dar o destino adequado a uma grande quantidade de resíduos de modo mais barato e rápido.

Os seus clientes, de modo geral, são empresas que buscam descartar os uniformes de maneira segura, garantindo de que a sua marca não será utilizada por terceiros após o descarte; e aquelas que são obrigadas a apresentar relatórios de sustentabilidade ou que procuram fazer uso da mensagem da logística reversa em suas estratégias e ações de marketing. Dentre os clientes dos serviços da Empresa E estão grandes corporações, como transportadoras, concessionárias de rodovias, companhias aéreas, entre outras, as quais encomendam os produtos para serem distribuídos com os seus clientes ou consumidos pela própria organização.

---

<sup>86</sup> O modo como pensa e aborda um problema, como articula os diferentes recursos para se chegar a uma solução que responda a um determinado desafio no final.

