



UNIVERSIDADE FEDERAL DE PERNAMBUCO
CENTRO DE ARTES E COMUNICAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM DESIGN

MATHEUS HENRIQUE DO VALE ALENCAR

**A QUESTÃO DA COLABORAÇÃO À DISTÂNCIA NA ETAPA DE COCRIAÇÃO
EM UM PROJETO DE DESIGN DE SERVIÇO**

RECIFE
2022

MATHEUS HENRIQUE DO VALE ALENCAR

**A QUESTÃO DA COLABORAÇÃO À DISTÂNCIA NA ETAPA DE COCRIAÇÃO
EM UM PROJETO DE DESIGN DE SERVIÇO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Design. Área de concentração: planejamento e contextualização de artefatos.

Orientador: Professor Doutor Ney de Brito Dantas.

RECIFE

2022

Catálogo na fonte
Bibliotecária Jéssica Pereira de Oliveira – CRB-4/2223

A368q Alencar, Matheus Henrique do Vale
A questão da colaboração à distância na etapa de cocriação em um projeto de Design de Serviço / Matheus Henrique do Vale Alencar. – Recife, 2022.
90f.: il., tab.

Sob orientação de Ney de Brito Dantas.
Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal de Pernambuco. Centro de Artes e Comunicação. Programa de Pós-Graduação em Design, 2022.

Inclui referências.

1. Design de Serviço. 2. Colaboração. 3. Cocriação. 4. Codesign.
I. Dantas, Ney de Brito (Orientação). II. Título.

745.2 CDD (22. ed.)

UFPE (CAC 2022-128)

MATHEUS HENRIQUE DO VALE ALENCAR

**A QUESTÃO DA COLABORAÇÃO À DISTÂNCIA NA ETAPA DE COCRIAÇÃO
EM UM PROJETO DE DESIGN DE SERVIÇO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Design da Universidade Federal de Pernambuco, como requisito parcial para obtenção do título de mestre em Design. Área de concentração: planejamento e contextualização de artefatos.

Aprovada em: 02/05/2022

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Ney de Brito Dantas (Orientador)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof. Dr. Pedro Martins Aléssio (Examinador Externo)
Universidade Federal de Pernambuco

Prof^a. Dr^a. Elisa Sattyam de Farias Cardozo (Examinadora Externa)
Thoughtworks

AGRADECIMENTOS

Este é um trabalho que fala sobre colaboração, e mesmo tendo sido gerado em um momento de solidão e isolamento, devido à pandemia que acometeu o mundo nos últimos anos, sem as contribuições de muitas pessoas ele não poderia existir.

Ao professor Ney Brito Dantas pela abordagem acolhedora com a qual apoiou o desenvolvimento da pesquisa.

Ao programa de Pós Graduação em Design (PPGD) e ao Corpo Docente por conduzir um curso de excelência, inovação e repleto de ensinamentos importantes.

Às pessoas que compõem a banca avaliadora, as quais desde a qualificação sugerem e contribuem para o amadurecimento deste estudo.

Ao Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife (CESAR), que me apoiou com tempo e um cenário para pesquisar a colaboração.

À minha mãe, que abriu caminhos ao ser a primeira pessoa da família a terminar uma pós-graduação e que tem me apoiado durante toda essa trajetória.

Às minhas tias Franci, Jamysa, Socorrinha, Tânia e Gal.

A Gláucia, Taís, Ciro, Davidson, Junior, Iann, Taynã, Rafael, Roberto, Letícia e Leonardo.

A todas as pessoas que se dedicam a colaborar em processos de design.

A todas as pessoas que buscam fazer um design mais humano e colaborativo.

Meu muito obrigado.

RESUMO

Introdução - Através desta pesquisa procura-se direcionar um olhar para a relação do design com a ciência de serviço a partir do prisma da colaboração, na busca de investigar como o fazer colaborativo afeta o desenvolvimento de um projeto de Design de Serviço. Para isso, alguns conceitos importantes como colaboração, cooperação e codesign serão aprofundados, além disso será descrito o relato vivenciado pelo pesquisador durante a construção, realização e análise de uma oficina de cocriação realizada em uma organização real. **Objetivo** - Investigar a colaboração dentro das etapas de cocriação e priorização realizadas à distância em projetos de design de serviço e gerar recomendações que potencializem os resultados alcançados ao final destes processos. **Métodos** - Inicialmente a realização de Revisão bibliográfica para aprofundamento de conceitos relacionados à colaboração, além de uma visão sobre o caminho percorrido pelo design até os processos colaborativos. Em paralelo à Observação Participante de uma oficina de cocriação à distância realizada no contexto de um projeto de design de serviço. **Resultados** - Os participantes da oficina conseguiram propor ideias consideradas de alto impacto e alta viabilidade mesmo colaborando à distância, foi possível avaliar o nível de colaboração presente na oficina utilizando levantamento de parâmetros que definem o colaborar. **Conclusão** - A oficina de cocriação tem sempre um objetivo: gerar boas ideias que respondam à pergunta problema. Olhando por esse prisma a oficina aqui descrita parece ter respondido às expectativas iniciais. Através dela, em pouco mais de uma hora foram desenvolvidas doze diferentes ideias, dentre essas doze, seis foram escolhidas pelos próprios participantes da oficina como as que melhor respondiam à pergunta inicial. Das seis selecionadas, o comitê estratégico definiu duas delas como sendo de alto impacto e alta viabilidade.

Palavras-chave: design de serviço; colaboração; cocriação; codesign.

ABSTRACT

Introduction - This research seeks to direct a look at the relationship between design and service science from the perspective of collaboration, in the search to investigate how collaborative work affects the development of a Service Design project. For this, some important concepts such as collaboration, cooperation and codesign will be deepened, in addition, the report experienced by the researcher during the construction, realization and analysis of a co-creation workshop held in a real organization will be described. **Objective** - Investigate collaboration within the co-creation and prioritization stages carried out at a distance in service design projects and generate recommendations that enhance the results achieved at the end of these processes. **Methods** - Initially, a literature review to deepen concepts related to collaboration, as well as an overview of the path taken by design to collaborative processes. In parallel with the Participant Observation of a distance co-creation workshop held in the context of a service design project. **Results** - The workshop participants were able to propose ideas considered to be of high impact and high feasibility even when collaborating at a distance, it was possible to assess the level of collaboration present in the workshop using a survey of parameters that define collaboration. **Conclusion** - The co-creation workshop always has one objective: to generate good ideas that answer the problem question. Looking through this prism, the workshop described here seems to have responded to the initial expectations. Through it, in just over an hour, twelve different ideas were developed, among these twelve, six were chosen by the workshop participants themselves as the ones that best answered the initial question. Of the six selected, the strategic committee defined two of them as being of high impact and high feasibility.

Keywords: service design; collaboration; co-creation; codesign.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Estrutura da pesquisa	12
Figura 2 - Valor para Manzini	18
Figura 3 - Valor para Norman.....	19
Figura 4 - Etapas Estudadas	27
Figura 5 - Fases da Evolução Tecnológica	33
Figura 6 - Conjuntos de Caracterização das métricas de avaliação	39
Figura 7 - Exemplo de Brainwriting parte 01	54
Figura 8 - Exemplo de Brainwriting parte 02	54
Figura 9 - Exemplo de Brainwriting parte 03	55
Figura 10 - Matriz de Impacto e Viabilidade	56
Figura 11 - Convite para Oficina.....	59
Figura 12 - Criando Board no Easy Retro	61
Figura 13 - Criando cartão no Easy Retro	62
Figura 14 - Contador de tempo da ferramenta Easy Retro	63
Figura 15 - Ilustração da função “Hide Cards” da ferramenta Easy Retro	63
Figura 16 - Resultado bruto ao final da primeira rodada de geração de ideias	64
Figura 17 - Segunda rodada de geração de ideias.....	65
Figura 18 - Terceira rodada de geração de ideias	66
Figura 19 - Quarta rodada de geração de ideias	67
Figura 20 - Quinta rodada de geração de ideias	67
Figura 21 - Sexta rodada de geração de ideias.....	68
Figura 22 - Sétima rodada de geração de ideias	69
Figura 23 - Interpretação do material bruto	70
Figura 24 - Ideias na Matriz de Impacto e Viabilidade	78
Figura 25 - Quadrante de maior impacto e viabilidade	82

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Cooperação x Colaboração.....	40
Tabela 2 - Avaliação de Colaboração no experimento	83

LISTA DE SIGLAS

CESAR	Centro de Estudos e Sistemas Avançados do Recife
CNC	Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo
DCH	Design Centrado no Ser Humano
DCU	Design Centrado no Usuário
DS	Design de Serviço
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ISO	Organização Internacional de Normas
ONG	Organização Não Governamental
OP	Observação Participante
PAS	Pesquisa Anual de Serviços
PDI	Planejamento de Desenvolvimento Individual
QR	Qulture Rocks

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
1.1	COMO ESTE TRABALHO ESTÁ ORGANIZADO	12
1.2	CONTEXTUALIZAÇÃO	13
1.3	RELEVÂNCIA DO TEMA.....	15
1.4	COLABORAÇÃO NA BUSCA POR VALOR.....	17
1.5	A MUDANÇA NO PAPEL DO DESIGNER	21
1.6	DESIGN DE SERVIÇO: O OLHAR PARA UMA NOVA ECONOMIA	23
1.7	OBJETO DE ESTUDO E RECORTES	25
2	OBJETIVOS.....	28
2.1	OBJETIVO GERAL	28
2.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	28
3	METODOLOGIA	29
3.1	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	29
3.2	OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE: INVESTIGAÇÃO E ANÁLISE DA ETAPA DE COCRIAÇÃO EM UM PROJETO DE DESIGN DE SERVIÇO REAL	30
4	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	32
4.1	O CAMINHO PARA A COLABORAÇÃO	32
4.1.1	Produtos	33
4.1.2	Bens, informações e identidades.....	33
4.1.3	Interfaces	34
4.1.4	Redes de multiusuários	34
4.1.5	Planejamentos	34
4.2	DESIGN CENTRADO NO USUÁRIO	35
4.3	DEFININDO A COLABORAÇÃO	37
4.4	CODESIGN	42
4.4.1	Vantagens da colaboração para o projeto de design	44
4.4.2	Dificuldades da colaboração para o projeto de design	45
4.5	COLABORANDO NO DESIGN DE SERVIÇO	46
5	A OFICINA DE COCRIAÇÃO À DISTÂNCIA.....	49
5.1	HIPÓTESES.....	49
5.2	A PERGUNTA A SER RESPONDIDA	49
5.3	A SELEÇÃO DO COMITÊ ESTRATÉGICO	51

5.4	DEFINIÇÃO DO PERFIL DE PARTICIPANTES DA OFICINA.....	52
5.5	METODOLOGIA DA OFICINA.....	52
5.6	PLANEJAMENTO.....	57
5.7	PLANEJAMENTO DETALHADO	58
5.8	EASY RETRO	60
5.9	RELATO DA OFICINA	62
5.9.1	Contextualização e Início.....	62
5.9.2	Primeira rodada de cocriação	63
5.9.3	Segunda rodada de cocriação.....	64
5.9.4	Terceira rodada de cocriação	65
5.9.5	Quarta rodada de cocriação	66
5.9.6	Quinta rodada de cocriação	67
5.9.7	Sexta rodada de cocriação	68
5.9.8	Priorização inicial e batismo de ideias	68
5.9.9	Encerramento da oficina.....	69
6	ANÁLISE DOS RESULTADOS DA OFICINA.....	70
6.1	INTERPRETAÇÃO DAS IDEIAS	70
6.2	IDENTIFICAÇÃO DE BARREIRAS E OPORTUNIDADES	70
6.3	RESULTADOS DA OFICINA	71
6.3.1	Ideia 01: seja protagonista da sua carreira	71
6.3.2	Ideia 02: a carreira é sua	72
6.3.3	Ideia 03: previsão de desalocação	73
6.3.4	Ideia 04: CESAR mobilidade.....	74
6.3.5	Ideia 05: PMC - Plataforma de Mobilidade CESAR (público: time mobilidade)	75
6.3.6	Ideia 06: ferramenta integradora	76
6.4	APLICAÇÃO DAS IDEIAS NA MATRIZ DE IMPACTO E VIABILIDADE.....	77
7	CONCLUSÕES	79
7.1	AVALIAÇÃO DO RESULTADO DA OFICINA	79
7.2	AVALIAÇÃO DA COLABORAÇÃO	82
7.3	RECOMENDAÇÕES	84
7.4	ABERTURA PARA PESQUISAS FUTURAS	85
	REFERÊNCIAS.....	87

1 INTRODUÇÃO

1.1 COMO ESTE TRABALHO ESTÁ ORGANIZADO

A presente pesquisa, se divide em 3 grandes partes, divididas da seguinte maneira:

Figura 1 - Estrutura da pesquisa

PARTE 1 - CONTEXTO	PARTE 2 - TEORIA	PARTE 3 - PRÁTICA
1. INTRODUÇÃO	4. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	5. A OFICINA PRÁTICA
2. OBJETIVOS		6. MÉTODOS DE ANÁLISE
3. METODOLOGIA		7. RESULTADOS DA OFICINA
		8. IMPACTO E VIABILIDADE
		9. CONCLUSÕES

Fonte: O autor (2022)

Na primeira parte, são apresentadas as motivações que levaram à realização da pesquisa. Abordam-se questões pessoais da relação entre autor e objeto de estudo que despertaram o interesse para o tema, além de outros fatores relevantes, como as mudanças econômicas que o Brasil vem enfrentando nos últimos anos. Mudanças que parecem culminar na percepção de que estamos vivendo uma nova economia marcada pela presença dos serviços. É também nessa primeira parte do trabalho que acontece a introdução ao objeto de estudo e aos recortes escolhidos como foco no decorrer da dissertação, bem como dos objetivos e metodologias que guiaram a construção do documento aqui apresentado.

A segunda parte, traz a fundamentação teórica da pesquisa. Através de estudos relevantes aos temas que se busca abordar, será exposto o caminho percorrido pelo Design para se tornar um novo Design que responde a essa nova economia de serviços, além das mudanças de paradigma que favorecem a introdução da colaboração no dia a dia dos profissionais da área. É ainda na segunda parte que serão aprofundados os conceitos de colaboração, participação, cooperação e a relação destes conceitos com o design através do Codesign ou Design colaborativo.

A terceira parte descreve a observação participante realizada durante a preparação, realização e análise de uma oficina de cocriação observada em uma organização de Recife-PE. A oficina foi realizada à distância e buscou utilizar o método Brainwriting como forma de aplicar a colaboração para gerar ideias que respondem a uma necessidade da organização. O passo a passo da oficina é descrito e mais do que seus resultados, o processo em si é analisado. É ao final da terceira parte onde estão elencados os aprendizados e conclusões relacionados à presente pesquisa.

1.2 CONTEXTUALIZAÇÃO

O filósofo Bruno Latour, defendeu em sua palestra durante o encontro Networks of Design, da Design History Society, que a nossa sociedade está se redesenhando. Na sua visão, começamos a reelaborar cidades, parques naturais, paisagens, genes, cérebros (LATOUR, 2014). É como se estivéssemos reprojetoando os nossos fluxos sociais para que se adequem à realidade diversa em que estamos imersos. Não à toa, esse é um dos momentos cruciais para as pessoas que vivem uma cultura do design, uma vez que segundo Latour, uma das principais vantagens do design é que ele nunca é um processo que começa do zero. Fazer design é no fim fazer um redesign, uma tarefa subsequente que visa tornar algo mais vivo, mais comercial, mais usável, mais agradável às pessoas, mais aceitável, mais sustentável, dependendo dos pontos de partidas e das possibilidades de chegada, no fim conclui que há sempre algo de reparatório no fazer design, algo de não definitivo que parece muito se adequar à volatilidade dos nossos tempos. (LATOUR, 2014)

Nos últimos anos, atuei em diversos projetos de design desenvolvidos dentro da cidade do Recife, projetos que se propuseram a redesenhar serviços oferecidos à cidade e que foram pautados pelas técnicas, métodos e liturgias do que vêm a compor o que hoje é conhecido como Design de Serviço. Durante essa vivência prática de um design que atua junto do setor de serviços e que busca interagir com diferentes áreas do conhecimento, percebi que os objetivos mudavam a cada projeto, mas que tinham uma intercessão na vontade de encontrar caminhos para que as pessoas pudessem vivenciar boas experiências ao fazer uso dos serviços ofertados a elas.

Mais do que os resultados dos projetos em si, chamava atenção a maneira como as ideias para atuar nos objetivos eram desenvolvidas através de métodos diferentes dos que eu havia aprendido na minha formação como designer; nestes novos modos de fazer, aqueles que antes eram agentes passivos do processo de desenvolvimento de um produto ou serviço, ou meros consumidores, tornavam-se agora participantes em etapas específicas dentro do que consiste projetar design. Enquanto os profissionais saíam do papel de especialistas e vestiam outros papéis dentro do processo, papéis de mediação, de preparação, de análise de dados; apresentando em todas estas etapas uma particularidade: o caráter colaborativo.

A presente pesquisa vai focar na etapa de sugestão de ideias, mas a colaboração aparentava estar presente em todas as etapas realizadas nos projetos de design de serviço dos quais participei. Em maior ou menor nível, levava-se em conta a visão de diferentes partes interessadas: profissionais especialistas relacionados aos temas trabalhados, stakeholders políticos que poderiam afetar a implementação, detratores, apoiadores, ou seja, de uma vasta gama de pessoas que envolvidas direta ou indiretamente no ecossistema a ser afetado. A sensação é de que as pessoas estão sendo incluídas de alguma forma no projeto de redesign do mundo e de que os processos de design com premissas colaborativas, finalmente começaram a abordar a complexidade presente nos desafios a serem enfrentados pela humanidade. Para Latour (2014), um desafio chave seria deixar de lado a capacidade de desenvolver produtos e serviços que inventam o mundo a partir de inputs mercadológicos e passar a representar e captar as controvérsias e conflitos das muitas partes interessadas nos resultados de um processo de projeto.

Através desta pesquisa procura-se direcionar um olhar para a relação do design com a ciência de serviço a partir do prisma da colaboração, na busca de investigar como o fazer colaborativo afeta o desenvolvimento de um projeto de Design de Serviço. Para isso, alguns conceitos importantes como colaboração, cooperação e codesign serão aprofundados, além disso será descrito o relato vivenciado pelo pesquisador durante a construção, realização e análise de uma oficina de cocriação realizada em uma organização real com o objetivo de gerar ideias para a construção de um novo serviço. No fim, busca-se oferecer uma visão sobre como tem atuado o profissional de design que ocupa papéis de mediação nas etapas cocriativas em processos de construção de serviços, identificando a partir desta visão algumas das barreiras e oportunidades percebidas durante o processo

de construção de serviços, além de agregar recomendações que possam apoiar outros designers para que realizem processos mais colaborativos com maior valor e relevância.

1.3 RELEVÂNCIA DO TEMA

Estamos cercados de serviços, para onde quer que olhemos, é possível perceber uma sociedade que se torna cada vez mais dependente e imersa em uma cultura intrínseca aos serviços por ela oferecidos (MORITZEN, 2005, p.23): cabeleireiros, transportes, aplicativos, companhias telefônicas e redes sociais são apenas alguns exemplos de um oceano de possibilidades em um ecossistema que descobrimos e modificamos todos os dias. A Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo (CNC) encomendou em 2019 uma pesquisa para examinar o comportamento da economia brasileira nos últimos 75 anos. O estudo apresentou uma revisão segmentada das estatísticas captadas pela organização, que abordou como ênfase a performance do comércio e dos serviços de forma agregada nesse espaço de tempo. (CNC, 2019). Os resultados do levantamento apontam que em 1947 as atividades de serviços representavam 55,7% da riqueza nacional, incluindo o comércio. Ao longo dos últimos 75 anos, o setor apresentou um crescimento em representatividade econômica de quase 20%, relacionando-se hoje a cerca de 74% do PIB brasileiro.

A Pesquisa Anual de Serviços (PAS) do ano de 2018 realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) estimou que a atividade de prestação de serviços não financeiros reuniu 1,3 milhão de empresas ativas, as quais foram responsáveis pela ocupação profissional de 12,6 milhões de pessoas e pagaram R\$ 353,4 bilhões em salários, retiradas e outras remunerações. As empresas do setor registraram R\$1,6 trilhão em receita operacional líquida e R\$ 963,8 bilhões de valor adicionado. Estes números dão a dimensão da crescente importância do setor de serviços no Brasil é por causa de dados como estes que autores como Júnior (2012) argumentam que a opção por pensar estratégias de serviço tem gerado várias oportunidades de construção de valor para as empresas, um cenário que demonstra que as organizações começam a perceber que pode ser mais lucrativo vender serviços do que bens manufaturados para atender às necessidades dos consumidores. É nesse cenário de oportunidades e mudanças na economia global

que o design se aproxima do campo, sem no entanto, adotar uma postura protagonista no desenvolvimento da Ciência de Serviços no país. (JUNIOR, 2012).

A Ciência de Serviços é uma área ampla que engloba diversas outras disciplinas. De acordo com Júnior (2012) a Ciência de Serviços encontra-se hoje principalmente no escopo das áreas de Administração, Negócios, Engenharia, Economia e que apenas em menor grau encontra-se no Design e nas Ciências Sociais. Entretanto, o autor defende que essa é uma realidade em transição, ao apontar que as diferentes soluções de serviço encontradas pelas áreas do conhecimento que hoje dominam o setor, poderiam se utilizar da perspectiva de projeto e do olhar inovador do profissional de design. Para Vezzoli (2010) são as habilidades de gerenciamento e os métodos para a conexão com diferentes stakeholders que habilitam o design a se integrar na pesquisa e desenvolvimento de novos serviços. Utilizando-se de metodologias que buscam gerar resultados centrados na experiência dos usuários, como o Design de Serviço, o design pode apoiar a geração de projetos que criam um sistema de satisfação que não apenas responde às necessidades dos usuários, mas que podem ser mais sustentáveis e eficientes.

Percebe-se então que o setor de serviços é um ecossistema que está se desenvolvendo e consolidando a cada ano no país, no presente estudo, parte-se da premissa de que uma aproximação do design com a área pode ser benéfica para três frentes: sendo a primeira o desenvolvimento da profissão, permitir que o profissional de design possa atuar em um cenário de crescimento, com um setor que cresce a cada ano, parece consolidar mais um espaço no leque de possibilidades de atuação atualmente contempladas pelo design. Em uma segunda frente, a aproximação se mostra benéfica para as organizações que fazem parte do setor de serviços, que ganham um importante parceiro na busca pela inovação, cujas habilidades podem ajudar a responder aos muitos desafios surgidos ante às incertezas de um mercado cada vez competitivo; e por fim parecem beneficiam também os usuários ou consumidores que passam a ter serviços mais adequados às suas reais necessidades e possibilidades.

1.4 COLABORAÇÃO NA BUSCA POR VALOR

Fontana e col. (2012) definem colaboração em design como um esforço conjunto entre pessoas de iguais ou distintas áreas do conhecimento, separadas fisicamente ou não, com um mesmo objetivo de encontrar soluções que satisfaçam as partes envolvidas. Podendo atingir esse objetivo através da troca de informações e responsabilidades, orquestrando tarefas e recursos, administrando as diferentes perspectivas dos usuários e criando visões compartilhadas para cenários de futuro, tudo isso com o intuito de gerar um produto e/ou serviço consistente, completo e que abranja a complexidade destes cenários. Para os autores este é um processo que depende da relação entre as pessoas envolvidas, da confiança mútua e da dedicação de quem se propõe a construir o processo.

É na busca por captar as diferentes visões que envolvem estes cenários, que observamos hoje profissionais de design se comportando muitas vezes como moderadores entre os interesses envolvidos num contexto de projeto. Atuando na busca por um equilíbrio entre os resultados esperados por clientes ou organizações que contratam um projeto de design e as reais necessidades e experiências das pessoas que de fato vão usufruir do seu resultado, de forma que esse processo se torne relevante para a sociedade. Manzini (2017) denomina de "projetos significativos" aqueles que são capazes de captar problemas que de fato afetam negativamente a sociedade e a partir deles entregar resultados verdadeiramente relevantes. Para o autor, é na busca por essa relevância que o designer abraça a colaboração, sendo essa uma maneira potente de permitir que não designers consigam afetar os futuros que estão sendo projetados para eles através do uso do design. Manzini defende que é da união de diversas partes interessadas em fazer algo acontecer, ou do ato de colaborar, que nascem as soluções inovadoras e necessárias para um mundo complexo.

Figura 2 - Valor para Manzini



Fonte: O autor (2021)

Entretanto é perceptível que entregar relevância e trazer o usuário para dentro do projeto vai além de benevolência por parte das organizações. Moritz (2014) defende que para se inserir no contexto atual do design é preciso virar uma chave dentro das organizações que deverão deixar de ser centradas em produtos e passarão a ser centradas em serviços, essa mudança traz consigo a necessidade de se utilizar novos métodos e modos de fazer para diferenciar em relação à concorrência. Para Norman (1998) o sucesso das grandes empresas do mercado deixou de depender da entrega de bens físicos em troca de capital e passou a ser a oferta de meios para uma constante troca de valor entre as organizações e seus clientes. Os consumidores deixaram de ser o fim, para se tornar um meio de criação deste valor, e a experiência do usuário de alta qualidade se tornou um fator central no desenvolvimento de produtos e serviços de sucesso financeiro. Ou seja, é possível que produtos vendidos nos anos 50 ainda pudessem ser achados em algumas lojas dos anos 60 com a mesma forma e a mesma função, entretanto quando falamos de um serviço oferecido por um aplicativo de transportes focado em caronas, é improvável que o aplicativo se mantenha o mesmo após um mês recebendo retorno de dados das experiências de usuários e motoristas da plataforma. Serviços como o do exemplo parecem entidades vivas e mutáveis, pois são cocriados diariamente para encontrar maneiras de amplificar as trocas de valor, o interessante é perceber que a colaboração para Manzini tem como foco a troca de valores que catalisem um serviço para uma maior relevância diante da sociedade, para Norman essa troca de valores parece ter como fim serviços que oferecem uma melhor experiência para assim chegar a um maior lucro.

Figura 3 - Valor para Norman



Fonte: O autor (2021)

Coutinho e Col. (2010) em seu artigo *8 Minutes for Collaborative Design*, defendem que a contemporaneidade traz consigo um ganho na importância dos diálogos, na visão dos autores algumas empresas e marcas têm se mostrado mais abertas ao seu público, criando novos níveis de confiança que se traduzem em uma maior profundidade no relacionamento de um serviço com o seu cliente, abrindo novas perspectivas de valor dentro de um mercado amplamente comoditizado. Na visão dos autores, há não muito tempo era provável que caso uma grande marca quisesse desenvolver um novo produto para ser lançado no mercado, o processo natural seria a contratação de uma grande agência de publicidade ou escritório de design de produtos que estudaria a concorrência e contaria com uma gama de profissionais qualificados, que por sua vez ficariam responsáveis por gerar opções que respondessem à demanda levantada. O produto seria então desenvolvido, produzido e vendido. Esse é um modo de fazer que perdura até os dias atuais, entretanto, hoje é possível identificar novas abordagens para se olhar para os mesmo problemas. Ao abrir mão do desenvolvimento especialista das agências, algumas marcas aproximam os usuários do seu processo de concepção, essa aproximação se dá através de processos cocriativos e colaborativos, que permitem a identificação de novas premissas estratégicas e alimentem um ciclo constante de mudanças. Diferente de um sistema fechado dentro de um produto, o atributo colaborativo do desenvolvimento gera intimidade entre pessoas e empresas e abre as premissas do sistema, permitindo que o processo de criar uma ideia de valor seja gerado com mais agilidade e ofereça respostas mais rápidas aos riscos encontrados no caminho.

De acordo com Durval (2007) há uma transformação radical no que conhecemos por sociedade industrial, do progresso, do trabalho. Na percepção do

autor, a contemporaneidade deixou de lado uma mitificação das máquinas e do trabalho, sendo essa visão sobreposta pela tecnociência. A sociedade adquiriu uma nova forma de ver o mundo na qual a informação e a comunicação vão se tornando as principais matérias primas dos meios de produção, é como se a importância que sempre foi dada aos aspectos físicos das coisas estivesse agora sendo substituída pelo fluxo de significados atribuídos a elas. É possível ver a percepção de Durval na prática dentro do fazer design quando falamos que o projeto agora deve entregar "valor". O termo valor pode soar em um primeiro momento como uma tradução imediata de lucro, ou algum tipo de vantagem econômica, mas não só. O que entendemos por valor parece ser na verdade o que se resulta de positivo deste fluxo de signos para cada uma das partes interessadas envolvidas no processo. Assim como para Durval a economia se desmaterializa, o devir do design passa por uma transformação parecida, mais do que um profissional capaz de identificar um problema e oferecer uma solução, nesta economia pós-industrial é preciso que o designer identifique a troca de significados dentro do projeto e seja um catalisador dessa troca, garantindo que ao final algum valor seja gerado para cada um dos atores envolvidos (MORITZ, 2005). Na visão de Moritz as empresas que optam por novas metodologias como o Design de Serviço, buscam a possibilidade da criação de um valor adicional para a diferenciação dos competidores, para um melhor uso de recursos e para uma maior conexão com os consumidores. Já para as pessoas, o Design de Serviço deveria entregar a melhoria da vida diária e melhores experiências no dia a dia.

Moritz (2005) defende que cabe ao design construir uma ponte entre o valor gerado para organizações e pessoas em um contexto global. Mas partindo da premissa de que um projeto de design precisa necessariamente gerar valor, é interessante perceber a contraposição nas visões de colaboração de Manzini (2017) e Norman (1998); o primeiro enxerga o ato de colaborar como uma democratização do projeto, para ele o colaborar ganha sentido na relevância do seu resultado para a sociedade na qual está inserido, colaboramos porque queremos resultados que levem em conta vontades gerais, coletivas. Já para o segundo a colaboração surge como um potencializador dos resultados comerciais de organizações, a colaboração não vem para emancipar o indivíduo, mas para gerar um valor que deverá ser convertido em lucro. Ou seja, em projetos onde o processo de design é aplicado como meio para se gerar inovação, é possível em algum nível ajustar parâmetros

para que o valor gerado ao final do processo seja mais relevante para a sociedade, ou mais relevante para a organização que está mediando o projeto. Em certo nível cabe ao profissional de design um papel importante de ser um dos mediadores desta troca de valores, na busca por garantir um equilíbrio de forças.

Percebe-se então que colaboramos por diferentes motivos e de diferentes formas, o certo é que a colaboração está surgindo como uma maneira de potencializar o valor gerado ao final de um projeto, seja viabilizando ecossistemas mais democráticos, seja encontrando soluções lucrativas para organizações. Logo, ao buscar processos mais colaborativos, com visões e stakeholders distintos, oferecemos insumos para que o designer medie o processo de captação das visões das partes envolvidas e equalize os parâmetros do que se espera como resultado do processo, podendo gerar novos serviços com um impacto econômico e social positivos e relevantes.

1.5 A MUDANÇA NO PAPEL DO DESIGNER

De acordo com Miettinen (2014) atualmente, mais do que desenvolver produtos e peças gráficas, designers estão atuando em diferentes atividades: participam da gestão de processos em empresas, são pesquisadores e pesquisadoras, colaboram no desenvolvimento de áreas estratégicas e mediam a construção de novos serviços. Independente da área de atuação, a construção de um projeto de design parece já não se restringir aos aspectos funcionais e formais focados na produção ou eficiência, mas busca atender a aspectos da interação entre o ser humano e as tecnologias, sejam elas quais forem (BUCHANAN, 2001).

Para Junior (2012), é perceptível um aumento do campo de ação do profissional de design indo além do desenvolvimento de artefatos e passando a ampliar seu campo de estudo na concepção de processos, sistemas, estratégias e filosofias atuando ainda em níveis de complexidade variáveis e adentrando o universo do intangível ao incrementar o seu processo considerando as etapas de experiência, processos e sistemas, estratégia, filosofia, política e ideologia.

É como se estivessemos passando por uma transição, na qual o designer deixa de ser um instrumento, um criador de objetos cuja principal preocupação era responder às necessidades da indústria e de uma sociedade cada vez mais pautada pelo consumo, como era na segunda metade do século XX (PAPANEK, 1971), e

passa a se fazer presente em processos estratégicos, de pesquisa, desenvolvimento e inovação (PD&I), diminuindo seu foco em aspectos técnicos do desenvolvimento de produtos e estabelecendo uma relação com o significado e a subjetividade. Neste processo, o design se utiliza do seu caráter multidisciplinar ao interagir com disciplinas cada vez menos objetivas e exatas, adentrando os campos do comportamento humano e da psicologia. (MORAES, 2010). Essa mudança parece vir de uma transição dos cenários nos quais o profissional de design trabalha, tendo em vista que atualmente precisam atuar em espaços de alta complexidade, fluidez, dinamismo e mudanças constantes (MORAES, 2010), ou seja, as necessidades e expectativas dos stakeholders ou partes interessadas de um projeto de design que antes pareciam cristalizadas, hoje se modificam diariamente e são cada vez mais difíceis de serem atendidas.

Se pensarmos por exemplo em um designer que trabalhou em uma antiga cerâmica inglesa é provável que recebesse o pedido de um produto a ser criado e após resolver suas questões funcionais como a cor, o formato, o tamanho e as estampas o produto estava pronto para ser produzido e vendido durante anos. Por outro lado, profissionais que trabalham em uma grande empresa de tecnologia desenvolvendo produtos digitais como um aplicativo bancário, até pensam aspectos funcionais, mas que estão respondendo às necessidades do serviço pelo qual a plataforma é responsável. Ou seja, a partir do momento em que os usuários daquele serviço bancário têm a necessidade de um incremento na experiência que é oferecida, é preciso modificar o produto para responder a este estímulo. Essa é a dinâmica apresentada por Moraes (2010), nós vivemos em uma época na qual alguns projetos já saem para o mercado já obsoletos.

De acordo com Júnior (2012) são muitos os desafios enfrentados pelo designer ao adentrar essa mudança de cenários e atuar com o Design de Serviço, uma vez que diferente dos produtos tradicionais os serviços oferecem uma gama complexa e intangível de possibilidades de experiências envolvidas no seu sistema, ou seja, tudo em um sistema de serviços pode afetar a experiência das pessoas que o estão utilizando: infraestrutura, treinamentos, tecnologia, aspectos emocionais, dentre outros diversos possíveis aspectos, além do fato de que a relação de cada um com estes aspectos pode variar completamente de uma experiência para a outra (MORITZ, 2005). Percebe-se que planejar, divulgar, organizar, prever e orquestrar a experiência oferecida por um serviço não é uma tarefa trivial e necessita que toda a

funcionalidade do serviço seja percebida pelo usuário, requerendo do profissional que deixa de atuar com produtos e passa a atuar com serviços, um profundo entendimento das pessoas, dos contextos de projeto, das empresas prestadoras de serviços, das estratégias de marketing adotadas, das práticas sociais, etc; o que resulta em um sistema desafiador direcionado ao entendimento da experiência dos usuários (JUNIOR, 2012).

1.6 DESIGN DE SERVIÇO: O OLHAR PARA UMA NOVA ECONOMIA

O Design de Serviço tem se apresentado como uma abordagem contemporânea para a gestão da complexidade, atuando na busca do balanço entre resultados e experiência e apresentando diversos métodos e ferramentas que se propõem a colocar o ser humano no centro do projeto e aprender através de seus comportamentos, emoções, pontos de vista e objetivos (STICKDORN, 2014). Buscando captar quais são os aspectos necessários para a sugestão de uma boa experiência e traduzi-los através de produtos ou serviços. Para Stickdorn (2014) a colaboração é um fator importante do DS que visa através de um olhar centrado no ser humano, encontrar caminhos para o desenvolvimento destes sistemas desafiadores, segundo o autor durante o projeto de um serviço o designer é muito mais um guia, ou mediador das etapas, do que necessariamente um tomador de decisões. Ou seja, na teoria, as pessoas que vão fazer uso do resultado daquele processo devem estar inseridas na sua concepção desde o início do projeto.

Mais do que pensar o design contemporâneo, o olhar para o Design de Serviço é um olhar para a próxima economia, uma economia de serviços que em parte já estamos vivendo e que busca responder a uma série de crises econômicas, sociais e ambientais através de uma reorientação ecológica dos sistemas de produção e consumo. De acordo com Manzini (2010) essa nova economia não é mais baseada em bens de consumo, mas na maneira como os seres humanos interagem com esses bens, é preciso pensar além do produto e identificar as relações entre pessoas, produtos e lugares que geram valor para a sociedade.

Para Moritz (2005) estamos vivendo uma revolução que se assemelha em impacto ao que foi a revolução industrial, mas direcionada aos serviços. Para o autor existem algumas pistas que indicam a chegada desta revolução, que são: um crescimento perceptível na economia de serviços, um mercado de produtos inflado e

com produtos cada vez mais similares, os avanços tecnológicos que propiciam o desenvolvimento de novas dinâmicas sociais e um aumento nas necessidades individuais das pessoas, no desejo por personalização e excelência.

Ainda segundo Moritz (2005) essa próxima economia é mais democrática, e depende principalmente da inovação social para existir, onde serviços inovadores que respondam às crises e entreguem um real valor para a humanidade são abordados por grupos e pessoas diretamente relacionados aos problemas e não por especialistas e políticos. É nesse contexto que o design se insere, como mediador ou como lente para processos colaborativos nos quais as pessoas possam alcançar os futuros inovadores que almejam, ressalta-se que apesar do design ter se tornado uma ferramenta estratégica de suporte ao desenvolvimento de melhores serviços, essa "próxima economia" pede por um "próximo design" que conte com novos modos de fazer projeto, novos métodos e modelos que melhor abracem a realidade complexa do nosso tempo (MORAES, 2010). Na visão de Moraes (2010) a transição para essa "nova economia" exige dos designers uma capacidade que vai além do desenvolvimento tradicional de um projeto onde vigora uma cultura tecnológica de produção, e atua com uma constante necessidade de atualização e gestão da complexidade. Sendo fundamental para o designer que espera atuar nessa nova realidade utilizar-se de novas ferramentas, instrumentos e metodologias para a compreensão e gestão dos diversos sistemas em que estão inseridos. Para Manzini (2017) as novas técnicas e metodologias pensadas para interagir com essa nova economia de serviços dependem da colaboração e há um crescente interesse por sistemas descentralizados que sobreponham um modo de operar vertical e hierárquico, nestes sistemas não cabe mais ao profissional de design ser um mediador eterno de cada conflito ou necessidade que uma comunidade passe a desenvolver, é importante que ao colaborar com um ecossistema, esse ecossistema consiga seguir se desenvolvendo sem a necessidade de mediação. De acordo com Manzini (2017) a autossuficiência é um dos principais valores a serem entregues pelos processos de design contemporâneos e gera sistemas e comunidades mais resilientes.

Quando atuei em projetos de serviço na prática, pude perceber que as coisas funcionam de maneira bem menos controlada: existem diferentes tipos de usuários, que têm diferentes níveis de poder na hora de tomar decisões, que contribuem de maneiras diferentes para os resultados, que têm expectativas opostas em relação ao

que será gerado, e que nem sempre o objetivo de quem encomenda um projeto é o mesmo de quem será afetado por ele. Muitas vezes a pessoa responsável pelo projeto não tem real interesse em emancipar aqueles que estão no cerne do projeto e torná-los independentes de mediação. Por isso entendo a importância de ampliar o olhar científico para a questão da colaboração e perguntar: Como as pessoas colaboram em projetos de design de serviço?

1.7 OBJETO DE ESTUDO E RECORTES

De acordo com a base de dados da Plataforma Aberta de Pesquisa e Desenvolvimento em Codesign, existe uma diferenciação entre as etapas participativas e colaborativas, esta diferença se apresenta quando analisamos alguns aspectos técnicos do processo de design. Acredita-se que existam etapas que dizem respeito à gestão do projeto, em um nível estratégico que busca responder o "por quê" daquele processo existir, estas são etapas onde se apresenta o design participativo. Pode-se citar como exemplo dessa busca pelos porquês as etapas de pesquisa que acontecem geralmente ao início de um projeto de design, durante as pesquisas, as pessoas são consultadas e fornecem informações que vão permitir que o processo defina seus objetivos, entretanto estas pessoas não colaboram necessariamente para a definição das soluções geradas ao final que buscarão responder aos objetivos. A colaboração em si, estaria presente nas etapas onde existe um esforço criativo prático que busca responder o "como fazer" ou "como atuar" diante das necessidades percebidas nas etapas participativas. Como exemplo destas etapas podemos citar as oficinas de geração de ideias, ou oficinas de cocriação, geralmente realizadas com o objetivo de encontrar caminhos que respondam às perguntas inicialmente levantadas nas etapas de pesquisa.

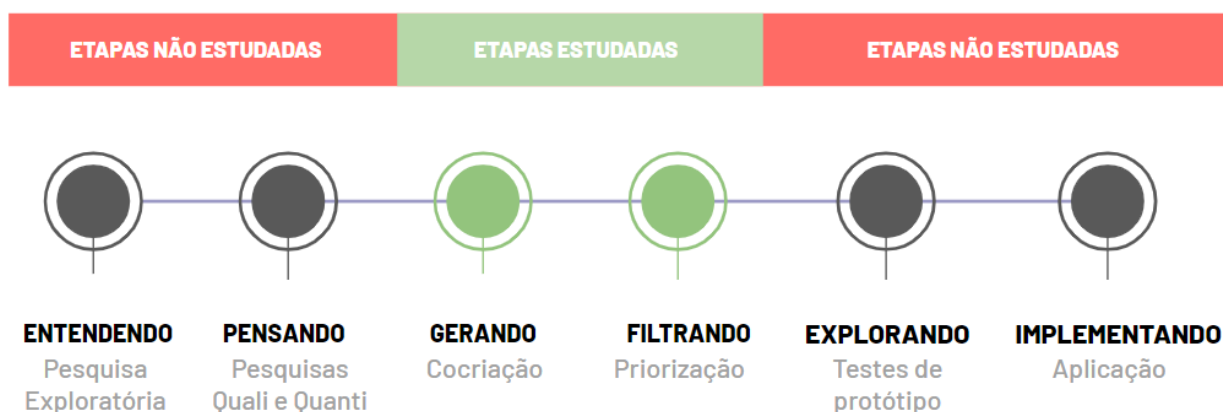
Na percepção de Stefan Moritz (2005), um dos pesquisadores pioneiros a levantar debates acerca do DS, existe uma maneira de agrupar os diversos estágios ou etapas que compõem a aplicação do design de serviços em seis categorias, sendo elas:

- a) Entendendo o DS: Etapas de apreensão de conhecimentos sobre clientes, problemas, contextualização, ecossistemas, uma fase com foco em exploração.

- b) Pensando o DS: Análises estratégicas dos conhecimentos apreendidos que direcionam o desenvolvimento posterior de ideias.
- c) Gerando o DS: Atividades de ideação e desenvolvimento de diversos conceitos com foco em inovação e que respondam aos aprendizados anteriores.
- d) Filtrando o DS: Seleção dentre os conceitos desenvolvidos, daqueles que mais respondem às necessidades de projeto, combinando potencialidades para gerar uma ideia para exploração.
- e) Explorando o DS: Testes e pilotos da solução escolhida através da etapa de filtro, desenvolvimento de protótipos e avaliação de resultados, aplicação de melhorias.
- f) Implementando o DS: Aplicação da ideia selecionada e testada dentro do ecossistema real, desenho de um cronograma de atividades.

Existem diversas outras concepções acerca das etapas do DS, que serão abordadas no decorrer do presente estudo, mas é importante observar que a visão de Moritz acerca desse processo levanta diferentes abordagens para cada uma destas etapas, nas quais acontecem diferentes formas de colaboração, com diferentes hierarquias, com participantes que possuem objetivos diversos ao fim daquela etapa (RAMOS e col, 2016). Por se tratar de uma investigação acerca da maneira como as pessoas colaboram com o design, o foco desta pesquisa se dará sobre o que equivaleria na concepção de Moritz às etapas c) Gerando o DS e d) Filtrando o DS, tendo em vista que as etapas anteriores correspondem a apreensão de conteúdos sobre os problemas a serem abordados e análise do material coletado, se tratando ainda de uma caracterização do desafio a ser enfrentado pelo processo como um todo.

Figura 4 - Etapas Estudadas



Fonte: O autor (2021)

Esta pesquisa parte da premissa de que é nos momentos c) e d) em que se encontra o processo colaborativo prático em seu cerne, uma vez que é nelas que se realizam as etapas da Ideação ou geração de ideias inovadoras e posteriormente da seleção/escolha de ideias a serem desenvolvidas. Entende-se que ao trazer um olhar para estes momentos estamos observando na etapa c) as ideias surgindo de maneira colaborativa e na etapa d) as decisões sobre outputs a serem implementados ou testados sendo tomadas de maneira colaborativa.

2 OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GERAL

Esta pesquisa tem como objetivo geral investigar a colaboração dentro das etapas de cocriação e priorização realizadas à distância em projetos de design de serviço e gerar recomendações que potencializem os resultados alcançados ao final destes processos.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Aprofundar os conceitos de participação, colaboração e cooperação. Na busca de parâmetros qualifiquem a colaboração em projetos de design.
- Realizar uma oficina de cocriação e priorização à distância, a fim de investigar como esse processo se dá em um projeto de design de serviço no contexto real de uma organização.
- Identificar barreiras e oportunidades para a colaboração à distância durante uma oficina de cocriação e priorização de ideias em um projeto de Design de Serviço.
- Propor recomendações para a obtenção de melhores resultados durante a realização das etapas de cocriação e priorização à distância em projetos de Design de Serviço.

3 METODOLOGIA

O projeto seguirá um caminho qualitativo, através do método de abordagem abdutivo, uma vez que envolve um objeto de estudo empírico e a experimentação de hipóteses para a identificação de barreiras e oportunidades. A coleta de dados utilizará a Observação Participante a fim de identificar comportamento e percepções das pessoas sobre o processo de projeto. Os métodos utilizados estão melhor descritos a seguir.

3.1 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O estudo bibliográfico tem sido amplamente utilizado como maneira de captar visões significativas que embasam as interpretações e análises realizadas no decorrer da realização de uma pesquisa. (SANTOS e Col. 2017). De acordo com Fonseca (2002), a pesquisa bibliográfica deve ser realizada com base no levantamento de referências teóricas anteriormente analisadas e publicadas. Na visão do autor, qualquer trabalho científico inicia-se com uma pesquisa bibliográfica, que propicia ao pesquisador a possibilidade de revisar aquilo que já foi estudado sobre o tema de seu interesse.

Durante o desenvolvimento da presente pesquisa, a revisão bibliográfica foi realizada com o intuito de investigar conceitos relacionados à colaboração como a participação, a cooperação, o codesign, etc. dentro do universo metodológico do design de serviços, buscando ampliar conhecimento sobre suas origens, resultados, aplicações e diferentes versões, bem como aprofundar outras pesquisas que contemplem o tema no Brasil e no mundo.

A escolha do método se deu devido à necessidade de ampliar os conhecimentos sobre os processos colaborativos e a maneira como estes se relacionam com o design de serviço. Inicialmente é explorada a mudança de paradigmas que vêm ocorrendo já há algum tempo dentro da disciplina de design que abre caminhos para a possibilidade da colaboração. Entende-se que o fazer colaborativo nem sempre foi uma realidade para o projeto de design e inicia-se a revisão bibliográfica trazendo um breve histórico de como estas mudanças estão afetando o campo, são investigados os primeiros indícios de que uma cultura de

projeto feita a muitas mãos poderia ser um alicerce dos produtos e serviços construídos por intermédio de designers.

A seguir apresenta-se uma diferenciação entre os termos colaboração e cooperação, o comparativo se faz importante para que possamos entender quais são os parâmetros que definem o que é um processo colaborativo. Para isso, serão utilizadas diferentes definições de autores e por fim apresentada uma tabela comparativa que elenca os atributos que um processo precisa ter para que seja considerado colaborativo ou cooperativo. Na sequência apresenta-se e define o conceito de codesign, como uma abordagem na qual designers abraçam a colaboração e a torna cerce do seu processo projetual. É também nesse capítulo que será definida a diferença entre as abordagens do codesign e do design participativo, além disso são elencadas as vantagens e desvantagens para projeto de codesign.

Após abordar a relação da colaboração com o design de maneira geral, define-se design de serviço, trazendo uma visão do seu modo de funcionamento, das suas características principais, dos seus métodos e abordagens colaborativas.

3.2 OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE: INVESTIGAÇÃO E ANÁLISE DA ETAPA DE COCRIAÇÃO EM UM PROJETO DE DESIGN DE SERVIÇO REAL

Dahlke e Col. (2015) apontam que a Observação Participante (OP) se posiciona para a antropologia como um método que oferece aos pesquisadores a oportunidade de acompanhar os hábitos e práticas de indivíduos e grupos, contemplando neste processo de observação a cultura de quem está sendo estudado. Os autores defendem ainda que é comum que este método seja realizado por duas abordagens distintas: a OP estruturada que foca no registro físico e verbal dos comportamentos dos objetos e a OP não estruturada, a qual ocorre de maneira paralela à participação do pesquisador na dinâmica do grupo estudado, podendo evoluir de uma observação inicial com escuta ativa para uma imersão no dia a dia dos indivíduos. Para GUNN e LØGSTRUP (2014) , o método se mostra potente quando voltado à descoberta das necessidades do usuário, para capturar requisitos de design que possam potencializar resultados, além da facilidade com a qual pode ser combinado com métodos próprios ao design para fornecer informações contextuais relação às experiências do usuário, por exemplo: mapeamento de

contexto, sondagens culturais, sondagens tecnológicas e maquetes. As descobertas resultantes desses métodos de design podem ser incorporadas à engenharia de design de interação e às práticas de design centrado no usuário, de forma que pode fornecer aos designers e clientes informações sobre os usuários.

A presente pesquisa contará com um experimento aplicado à vida real, durante o qual será realizado o acompanhamento do processo de construção de um novo serviço em uma organização do começo ao fim, por isso, opta-se pela utilização dos modos de fazer da OP. Devido ao caráter imersivo do pesquisador no dia a dia do objeto de estudo, acredita-se que a utilização da metodologia citada agrega como uma abordagem na qual o pesquisador se torna participante do processo, observando, aprendendo e interferindo no que está sendo realizado, desta forma, espera-se que seja possível a construção de um relato de experiência que descreva a imersão do profissional de design ao mediar as etapas cocriativas que acontecem durante a construção de um novo serviço.

Ainda de acordo com Dahlke e Col. (2015) se o processo da participação do pesquisador se dá desde o início do processo estudado existem maiores chances de que os participantes tenham confiança e apreciem o que está sendo construído em conjunto. Além disso, a imersão no dia a dia do objeto de estudo também permite ao pesquisador captar a terminologia técnica utilizada pelas pessoas inseridas no contexto, de forma que pesquisador e pesquisado consigam se comunicar de maneira mais clara e com menos atritos. O experimento proposto na presente pesquisa contou com total participação do pesquisador, que contribuiu para todas as fases estudadas, desde a preparação, realização e análise de resultados do que foi cocriado. Com isso, destaca-se que o uso da Observação Participante não nega a idiosincrasia do pesquisador ao se relacionar com o objeto de estudo, pelo contrário, espera que essa relação se torne potência na captação, análise e descrição dos fatos percebidos e busca acrescentar uma camada primária à obtenção dos dados que é aqui são expostos.

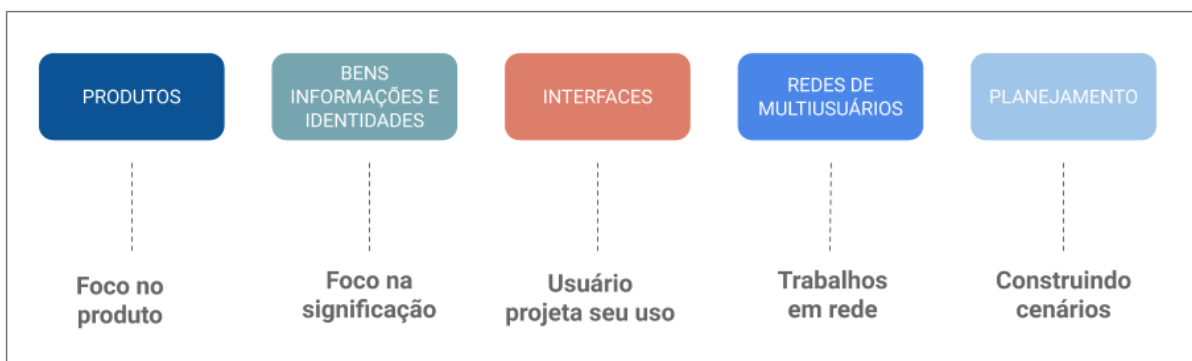
4 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

4.1 O CAMINHO PARA A COLABORAÇÃO

Durante a chamada Era Moderna, a atuação do designer compreendia principalmente a busca pela cristalização dos sujeitos, através da tradução de suas vontades em produtos e peças gráficas (KRIPPENDORFF, 2000). Isso compôs, durante muitos anos, a realidade do modo de fazer design pelo mundo e é bem representada na criação de um imaginário do designer como um “resolvedor de problemas”. Harvey, (2002) defende que apenas no período de transição para a Pós-modernidade o Design repensou seus paradigmas, percebendo a limitação desse modelo de desenvolvimento de produtos e serviços ante a fragmentação de um mundo que se tornou cada vez mais plural e complexo.

Os sujeitos não mais se encaixavam nos arquétipos pré-definidos que outrora serviram bem aos designers como guias para seus projetos, e passaram a ser elementos imersos na complexidade das formas, das funções e do simbolismo. De acordo com Meira (2017), no início da chamada “Era de Coisas”, houve uma mudança dos espaços ocupados pelo Design, que deixou de se apresentar como exclusivo aos profissionais da área abrindo espaço para a influência dos usuários na estrutura de um projeto. Segundo Krippendorff (2000), a tecnologia evoluiu de forma que estamos constantemente desenvolvendo projetos, independente de sermos designers ou não, o ato de projetar se tornou um modo de vida. Entretanto foram necessárias diversas mudanças de paradigma para que enfim emergisse a possibilidade da colaboração no desenvolvimento de projetos, conforme detalhado nos tópicos a seguir e ilustrado na Figura 5, que segue:

Figura 5 - Fases da Evolução Tecnológica



Fonte: O autor (2021) adaptado de Krippendorff (2000)

4.1.1 Produtos

O primeiro paradigma do design se pautava por projetos centrados no objeto, através dos quais o designer enquanto especialista, trabalhando quase sempre de maneira solitária, desenvolvia produtos que serviriam aos interesses da indústria; é neste momento que o designer surge enquanto profissão e que tem início uma busca por produtos mais eficientes, que aceleram a produção, que possuam formas mais simples para que sejam mais facilmente guardados e distribuídos, ou seja, o produto estava no foco do projeto e o usuário ou consumidor se reduzia a um papel passivo de compra e uso de um produto que não era necessariamente pensado para ele, mas que refletia as possibilidades de produção da época.

4.1.2 Bens, informações e identidades

Ao transitar do paradigma de produtos, percebe-se uma adaptação do projeto de design, a partir da premissa de que usuários não mais reagem apenas aos aspectos físicos dos objetos e das interfaces com as quais interagem: objetos carregam significados. O produto ainda têm grande destaque dentro do processo de projeto (como em alguns casos possui até hoje), mas não mais para que fosse eficientemente produzido, mas sim para que respondesse bem aos anseios de uma classe consumidora pós segunda guerra mundial que começava a significar e se identificar com os produtos que consumiam. Neste momento o design caminha lado a lado com a publicidade ao desenvolver produtos arquetípicos para públicos específicos: a dona de casa que precisa comprar eletrodomésticos para cumprir seu

papel social, o homem de negócios que precisa adquirir uma nova maleta, dentre diversos outros exemplos semelhantes.

4.1.3 Interfaces

A chegada da chamada Era Digital e o advento das interfaces trazem um rompimento no conceito do projeto, uma vez que é o primeiro momento no qual aqueles que interagem com um sistema deixam de ser passivos para prover informações de uso e modificar o produto de acordo com a suas necessidades, respeitando os limites da sua participação que ainda não é protagonista no processo. É o caso dos computadores, dentro de uma série de limites o usuário pode fazer alterações, adaptações, além de poder personalizar de acordo com suas necessidades e vontades.

4.1.4 Redes de multiusuários

A globalização traz com ela a expansão da complexidade, com a chegada das redes digitais, há um fortalecimento do papel do usuário enquanto ator ativo da construção do produto desenvolvido, deixando de ser visto apenas como um consumidor e passando a ser interpretado como um stakeholder. Essa inversão de papéis, inicia-se da necessidade do designer de aplicar um olhar de alteridade para a realidade deste usuário, ou seja, surge a partir de uma demanda de grandes empresas de entender o ponto de vista alheio e colocar as vontades de comunidades à frente das necessidades individuais de cada elemento do sistema.

4.1.5 Planejamentos

O paradigma de planejamento, é marcado por um projeto guiado por visões compartilhadas em busca de objetivos que envolvem um alto grau de complexidade em sua concepção e desenvolvimento ou em ecossistemas complexos. É nesse momento que o profissional de design se apresenta como facilitador nesses projetos, que buscam levar em consideração a visão, as expectativas e experiências dos mais diversos elementos deste ecossistema, para que sejam sintetizadas em ideias que resolvam parcial ou totalmente as necessidades abordadas inicialmente.

4.2 DESIGN CENTRADO NO USUÁRIO

É importante ressaltar que a movimentação do projeto de design por estes paradigmas não aconteceu de forma necessariamente cronológica, uma vez que ainda hoje existem projetos focados no produto. Entretanto, a ascensão do designer planejador vem como uma subversão do papel tradicional anteriormente ocupado, que projetava para um sistema de menor complexidade onde o ato de projetar servia de lente para a visualização de resultados inicialmente pensados apenas por quem encomendava a solução. (KRIPPENDORFF, 2000). O envolvimento de um número cada vez maior de stakeholders, que esperam ser contemplados nas soluções encontradas ao final do processo de projeto, demanda lentes cada vez mais diferentes e independentes desse designer. Ao analisar a transição de paradigmas apresentada por Krippendorff, fica evidente uma mudança de foco de projetos que anteriormente eram centrados nos produtos, para projetos que passam a ser centrados nos usuários.

Segundo Rouse (1991), uma das referências mais antigas ao tratar do tema, cujas ideias e concepções se mostram ainda relevantes na atualidade, o cerne do Design Centrado no Usuário é justamente direcionar o design à uma integração com a tecnologia e outros recursos para apoiar as pessoas na forma como se apropriam e conduzem as responsabilidades atreladas às atividades que desempenham tendo como princípio os três seguintes atributos:

- Foco no papel do ser humano em um sistema complexo
- Os objetivos do design são elaborados de acordo com as necessidades humanas
- Especificar questões de design que seguem estes objetivos

E vai além ao mencionar os objetivos do projeto centrado no ser humano como sendo:

- Amplificar as habilidades humanas - Ao entender que as pessoas possuem habilidades nos ambientes de interesse, que devem ser identificadas, compreendidas e estimuladas pelos resultados de um projeto.

- Auxílio na superação dos limites humanos - Uma vez identificadas as barreiras trazidas pela limitação humana o DCH deve criar mecanismos que apoiem a superação destes limites, amplificando as possibilidades humanas através dos produtos ou serviços desenvolvidos no processo de design.
- Captar o ponto de vista do usuário - As opiniões e preocupações dos usuários e demais stakeholders devem afetar o projeto diretamente. Ou seja, é preciso interagir com aqueles que vão fazer usufruto dos projetos de design e identificar quais são suas expectativas e experiências enquanto elementos imersos no ecossistema a ser afetado pelo designer.

É importante perceber que as abordagens centradas no ser humano não se limitam à relação imediata de uso destes com produtos ou serviços. Em áreas como a ciência da computação a relação das pessoas com o projeto é muitas vezes observada a um nível de usuário, onde percebe-se que o foco durante o projeto é a sua relação e a forma como lidam com o código com o qual está interagindo (GASSON, 2003), nestes casos o ser humano é reduzido a um dedo e dois olhos, uma vez que o contexto social é ignorado por estar fora dos limites de interações dos usuários com os computadores, o foco desse tipo de processo é na tecnologia e na forma como as pessoas interagem com ela. O autor diferencia esse tipo de abordagem ao denominá-la Design Centrado no Usuário (DCU), e defende que para que um projeto seja Centrado no Ser Humano ele deve não apenas pensar na melhoria da interação usuário-tecnologia, mas deve sim pensar em como essa tecnologia pode afetar a vida e o contexto social desta pessoa, e que só através desse tipo de abordagem é possível criar sistemas que suportem processos emergentes de conhecimento. (MARKUS, MAJCHRZAK e GASSER, 2002)

Para o autor é a inclusão das pessoas no centro do projeto que distinguem as abordagens de design e de engenharia, entendendo que na engenharia não há espaço para o significado, enquanto o designer precisa buscar a atribuição do significado para que o seu artefato se faça completo. É importante ressaltar que o usuário pode tocar o projeto em diferentes momentos, Krippendorf (2000) cita um exemplo relacionado às interfaces gráficas e seu poder de reconfigurabilidade, ou seja, mesmo após um projeto de interface ser implementado e chegar, por exemplo, aos celulares de milhares de pessoas, esses usuários ainda poderão acessar as configurações e modificar uma série de parâmetros de acordo com as suas

preferências atuando ativamente na configuração deste dispositivo e reprojeto-o para a sua real necessidade.

Ainda de acordo com Krippendorff (2000) a reconfigurabilidade por si só já retira da mão dos designers uma boa parcela de controle sobre os projetos que lançam, sendo necessário portanto estar sempre um passo à frente prevendo as possíveis necessidades dos usuários no sistema e favorecendo uma democratização do projeto. Na missão de traduzir toda a complexidade do emaranhado de possibilidades que existe na interação de cada usuário com um produto ou serviço, se torna preciso tirá-lo de uma posição passiva e torná-lo um agente ativo ou um stakeholder que entrega e recebe valor do sistema com o qual interage.

Percebe-se então que os caminhos para uma democratização do processo de projeto têm sido trilhados já há algum tempo, em diferentes esferas. A mudança de paradigmas no modo de fazer design permitiu que as pessoas fossem envolvidas na construção de produtos e serviços que a afetarão, entretanto em diferentes níveis e etapas do processo; uma pessoa que participa da concepção de um projeto pode ser afetada por ele de maneira diferente de uma pessoa que apenas o configura para seu melhor uso, por exemplo.

4.3 DEFININDO A COLABORAÇÃO

Existem diferentes visões sobre os processos colaborativos, Amoretti (2001) define como cooperativo o trabalho realizado em grupo, onde cada elemento do sistema vai desenvolver uma parte do produto e ao final vão unir as partes para que se possa chegar a um resultado final que compile as diretrizes trazidas por cada elemento. Já a colaboração é definida como um trabalho de interação contínua, onde os elementos de um sistema trocam valor continuamente para chegar a um resultado conjunto, ou seja, neste modo de trabalhar ninguém desenvolve nenhuma parte individualmente.

Maturana & Varela (2002) defendem uma visão inversa a esta, na qual colaboração surge como algo que vai além de um trabalho realizado por muitas mãos, mas que redefine relações de hierarquia e de poder ao garantir que nenhuma etapa do projeto seja realizada de maneira individual, mais do que o modo de fazer a colaboração para os autores se mostra um novo modo de pensar o projeto. Já a cooperação vem como a divisão de tarefas dentro de um projeto, no qual ao final

todas as partes realizadas individualmente serão compiladas para que se chegue a um resultado.

Para Fonseca (2007) as redes colaborativas promovem uma estrutura interdisciplinar que pode ser benéfica para os resultados de projetos, segundo a autora diversas organizações já perceberam os fatores benéficos de processos colaborativos como é o caso de empresas que optaram por inovar seus produtos e serviços através de processos de inovação aberta, processo que convida usuários e profissionais de áreas diversas para construir soluções para problemas que emergiram anteriormente na organização que promove o evento, a partir do entendimento de que novas iniciativas de sucesso podem surgir tanto dentro da própria empresa, como a partir de eventos colaborativos que envolvem agentes externos (CHESBROUGH, 2003).

Iniciativas como os eventos de inovação aberta reiteram o pensamento de Krippendorf (2001) quando diz que há uma mudança na cultura projetual, que reconhece sua própria variabilidade, pensa a respeito de seus modos de vida e se entende como reprojetável. O entendimento de que uma ideia precisa emergir com base na ciência ou na eficiência, uma herança modernista, dá lugar a uma cultura da experiência na qual o ato de projetar não é mais um privilégio de poucos tecnicamente hábeis, mas já está presente em quase todas as esferas sociais da humanidade. Para o autor a capacidade de envolver os usuários é uma métrica do designer, que só será realmente bem sucedido ao que se propõe quando catalisar e sustentar redes de stakeholders suficientemente grandes, estimulando as pessoas e direcionando os projetos para o sentido da colaboração.

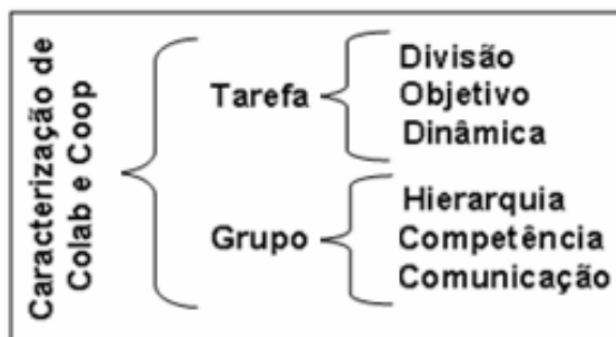
Sonnenwald (2007) estudou métodos colaborativos no desenvolvimento de conhecimento científico, para ele a colaboração pode ser definida como a interação que acontece entre dois ou mais agentes de um sistema que facilite a compreensão de conceitos a resolução de problemas complexos e a realização de tarefas com um objetivo comum a todos que participam do processo. Com a ressalva de que apesar da necessidade de que existam objetivos em comum no desenvolvimento da pesquisa, em processos colaborativos os usuários também trazem objetivos próprios, ou motivações individuais para o processo.

O autor apresenta o termo "pesquisa-ação participativa" ao se referir a pesquisas participativas que envolvem cientistas e participantes da pesquisa em geral, trazendo no entanto, um foco na colaboração entre cientistas e comunidades,

incluindo organizações não governamentais (ONGs) e grupos de cidadãos. Vale ressaltar que existem sinônimos para esse tipo de pesquisa que incluem “pesquisa participativa”, “colaboração investigador-comunidade”, “colaboração ciência-sociedade” e “colaboração comunitária”. O que indica que processos que contam com a participação ativa da população podem ser considerados processos colaborativos, mesmo que envolva diferentes níveis de envolvimento e hierarquia com o projeto.

Para Kemczinski e col. (2007) existem alguns parâmetros que podem guiar a percepção acerca de um projeto para que se possa identificar colaboração ou cooperação, sendo estes parâmetros divididos em dois grandes grupos: o primeiro relacionado à tarefa a ser realizada, a forma como é dividida, os objetivos inicialmente pensados e a dinâmica de trabalho durante a execução destas tarefas e o segundo relacionado à estrutura do grupo de trabalho em si, levando em conta a hierarquia proposta para o trabalho, a competência ou os conhecimentos prévios trazidos pelos elementos do grupo e por fim a maneira como se comunicam.

Figura 6 - Conjuntos de Caracterização das métricas de avaliação



Fonte: Kemczinski e col. (2007)

A seguinte tabela Tabela 01 foi construída com base nos conhecimentos apresentados por Kemczinski e col. (2007) que resumem de acordo com alguns autores e autoras as diferentes visões acerca da colaboração e cooperação.

É importante ressaltar que a presença de uma ou duas características citadas acima não seja suficiente para determinar se um projeto é colaborativo ou cooperativo, é preciso analisar de forma holística o *modus operandi* de um grupo para de fato diagnosticar a colaboração ou a participação. Entendendo que essas variáveis podem se misturar e aparecer em ambos os tipos de projeto é preciso

entender muito mais a forma como aparecem e como influenciam o resultado final do projeto, do que a simples presença da característica em si.

Tabela 1 - Cooperação x Colaboração

(continua)

PARÂMETROS		COOPERAÇÃO	COLABORAÇÃO
Divisão de Tarefas	- Divisão feita por negociação ou por imposição	Há uma divisão por imposição, em que um elemento líder decide o que cada um vai realizar.	Há um comum acordo do que cada um deve realizar dentro do projeto (DAY, 1999 apud BOAVIDA & PONTE, 2002)
	Trabalho conjunto ou trabalho separado	Feito separado, cada integrante faz sua parcela sozinho, cooperando entre si.	Todos os integrantes participam da realização da tarefa (CORTELAZZO, 2000),
	- Faz sempre com consulta ao grupo ou não	Pode-se consultar os colegas, mas apenas de vez em quando em trabalhos cooperativos. A consulta pode ser síncrona ou assíncrona, havendo interação na solução da tarefa.	Todo o trabalho é feito com consulta ao grupo, nada é feito sem o conhecimento dos demais (MATURANA & VARELA, 2002)
Objetivo	Objetivo da Equipe ou objetivo individual	Quando é individual, onde os objetivos individuais estão ligados ao objetivo comum, podendo existir mais de um objetivo relativo a cada indivíduo no grupo.	Quando é da equipe o objetivo é colaborativo e único em favor do grupo, podendo ser registrado, divulgado e/ou gerenciado o objetivo comum/maior da tarefa (DIMANTAS, 2006)
	Procuram a melhor solução ou qualquer solução é válida –	A solução parte de um indivíduo que defende sua ideia que é acatada pelo resto do grupo	A solução a ser perseguida é aquela decidida pelo grupo, existindo vários cenários de soluções, onde é escolhida a melhor

(continua)

Dinâmica da Tarefa	Operação única ou múltiplas operações	uma operação é uma subdivisão da tarefa maior. Uma tarefa com múltiplas operações é aquela dividida em fases/operações espaçadas no tempo denota cooperação	Já uma tarefa com operação única é aquela que restringe a ação em uma única sessão do grupo. Quando ocorre de forma única denota colaboração, ao passo que, múltipla denota cooperação (BRNA, 1998).
	Intensa operação mental ou operação puramente mecânica	Já com uma operação puramente mecânica, a reflexão constante e a troca de idéias não são tão relevantes, pois em trabalhos cooperativos o importante é que a tarefa seja realizada	A operação é intensa e mental quando relacionada à sinergia do grupo com troca de idéias e reflexões constantes tentando resolver um problema (SCHERER, 2006).
Hierarquia	Hierarquia negociada ou hierarquia imposta	Em contrapartida, em uma hierarquia imposta, os papéis dos membros são definidos por outra pessoa (DAY, 1999 apud BOAVIDA & PONTE, 2002).	Na hierarquia negociada, é decidido dentro do grupo os papéis a serem realizados por cada um
Competência	Competência variada ou uniforme	A competência é individual quando o problema é resolvido pela capacidade de apenas de um integrante do grupo, denotando uma característica cooperativa.	Um grupo que valoriza (ou é composto de) indivíduos com competências variadas, formações diferentes, origens múltiplas é um indicativo da colaboratividade (ROBERTS, 2004)
	- Diferenças de opiniões ou opinião única	Já, um grupo onde predomina uma opinião única, procura dar ênfase ou valorização de uma opinião específica. Em um grupo cooperativo existe a opinião única, ou seja, a opinião do líder prevalece ou a opinião de um indivíduo qualquer do grupo (MANTOVANI, 2006).	As diferenças de opiniões facilitam a contestação de opiniões, diferentes argumentações e divergências dentro do grupo.

(conclusão)

Comunicação intragrupo	- Comunicação constante ou inconstante	Em contrapartida, na comunicação inconstante, o diálogo pode ser interrompido em função de eventos externos. A	Na comunicação constante não há interrupção do diálogo, e está relacionada à dependência do indivíduo de estar sempre consultando o grupo de forma colaborativa.
	Comunicação síncrona ou assíncrona	Na comunicação assíncrona, o diálogo não acontece em tempo real, mas em tempo diferenciado (half duplex) e acontece somente de forma inconstante	Na comunicação síncrona o diálogo é realizado em tempo real (full duplex), podendo ser constante ou inconstante, possuindo o atributo de interdependência;

Fonte: Adaptado a partir de Kemczinski e col. (2007)

A partir das informações levantadas conclui-se que existem diferentes visões e definições acerca do que é colaborar no desenvolvimento de um projeto, entretanto para a presente pesquisa quando abordada a colaboração serão seguidos os parâmetros das informações resumidas na Tabela 1. A tabela resumo nos mostra que existem parâmetros para se definir quando um projeto é mais ou menos colaborativo e que não é possível bater o martelo e afirmar que um projeto é de fato colaborativo ou não é colaborativo. Segundo o que foi apresentado até agora, a colaboração parece surgir mais como um gradiente que tende a estar presente na maioria dos projetos em maior ou menor nível.

4.4 CODESIGN

Na visão de Steen, Manschot e Konin, (2011), o codesign é uma abordagem de se fazer design colaborativo que tem alcançado sucesso em organizações ao redor do mundo, entretanto os autores defendem que o termo muitas vezes surge

como uma buzzword, ou uma palavra da moda que empresas utilizam para se apresentar como o estado da arte da metodologia de design, entretanto nem sempre está claro do que se trata o codesign e as maneiras como afeta o projeto de serviço.

De acordo com a Plataforma Aberta de Pesquisa e Desenvolvimento em Codesign, existe uma diferenciação entre o design participativo e o codesign, que por si só acaba definindo muito bem suas premissas: O design participativo atua em um nível estratégico e de gestão buscando responder a questão "Por quê?". Enquanto o codesign, ou o design colaborativo busca responder à questão "Como?", ou seja, está inserido em um universo de possibilidades práticas. Sendo os dois modos de trabalhar de certa forma complementares, porém diferentes.

Para Langenbach (2008) o codesign significa a participação conjunta no processo de projetar, sendo um modo participativo de se fazer design, na qual o designer sai do papel de especialista. Mais do que fazer em conjunto, o resultado do processo de codesign deve servir à sociedade que o utiliza, ou seja, cada projeto tem uma razão de existir, e que para aprofundar essa razão é necessária uma comunicação afinada com indivíduos que experimentam essa razão de ser do projeto. Por exemplo, ao atuar em comunidades, para buscar resultados que tragam uma melhoria na qualidade de vida dos moradores, é necessário captar e respeitar as visões destas pessoas acerca da sua própria realidade, das suas necessidades e vivências. No fim são os moradores destas comunidades que enfrentam e vivenciam todas as questões inerentes a essa vivência diariamente, sendo portanto os especialistas no seu modo de viver. (VISSER E COL. 2005)

Manzini (2007) interliga o codesign a um nível de participação ativa de atores locais, fazendo um movimento de gestão do processo "de baixo para cima". O autor defende que um dos papéis do designer nas "designing networks" ou design em redes projetadas significa participar "para-par" (peer to peer) com os atores envolvidos, na geração de iniciativas promissoras mais eficientes e acessíveis. É interessante também perceber o designer como um mediador, desenvolvendo projetos não só com estes atores diretamente envolvidos com os cenários a serem trabalhos, mas também com profissionais de diversas áreas do conhecimento explorando o caráter multidisciplinar do co-design (DÉTIENNE et al, 2004)

Sanders (2002) definiu três diferentes maneiras através das quais as pessoas afetam com o processo de design através do codesign: "dizer", "fazer" e "construir". Quando são realizadas, por exemplo, entrevistas em profundidade exploratórias, a

pessoa que está captando as informações capta o que o ator envolvido no processo tem a dizer acerca do que se está abordando. Através de processos de observação, como em algumas técnicas etnográficas, é possível observar a maneira como as pessoas fazem as coisas, seus hábitos, suas dificuldades e facilidades ao utilizar um produto ou serviço. E por fim em atividades criativas como workshops de colaboração e cocriação as pessoas podem explorar seus problemas latentes e de maneira conjunta construir soluções direcionadas para estes problemas.

Neste sentido, o codesign surge como uma terminologia distinta para se referir a processos de design com alto caráter de colaboração.

4.4.1 Vantagens da colaboração para o projeto de design

Steen, Manschot e Konin, (2011) aprofundaram a identificação de benefícios do processo de codesign em seu artigo Benefits of Co-Design in Service Design Projects e identificaram que estes benefícios estão divididos em três grupos de acordo que são afetados de maneiras diferentes pelo processo colaborativo dentro do Design de Serviço sendo:

- 1) Benefícios para o projeto de design de serviço: Para os autores o processo do projeto em si possui benefícios atribuídos à aplicação de métodos colaborativos e citam: a geração de melhores ideias com maior grau de originalidade e captação de informações acerca das pessoas que participam do processo, uma maior qualidade na definição dos serviços criados em colaboração reduzindo o risco de falha dos produtos gerados e benefícios para o gerenciamento do processo de projeto, com uma maior facilidade para a tomada de decisões, um menor custo de desenvolvimento e melhorias contínuas.
- 2) Benefícios para os consumidores ou usuário de um serviço: Melhores respostas às suas necessidades reais e melhores experiências de uso e consumo, serviços de maior qualidade e que tendem a gerar mais satisfação naqueles que deles usufruem.
- 3) Benefícios para as organizações realizadoras: Um aumento do foco nos consumidores. Possibilitando a disseminação de descobertas acerca destas pessoas. Inovações de maior sucesso com rápida difusão, um maior suporte

e entusiasmo por parte dos colaboradores no desenvolvimento de soluções, melhoria das relações entre usuários e empresas.

4.4.2 Dificuldades da colaboração para o projeto de design

Alguns autores têm se proposto a pesquisar os fatores de dificuldade que podem influenciar no sucesso de um processo colaborativo dentro do design. Fontana e Col. (2012) compilou estes fatores da seguinte maneira:

- 1) Entendimento Compartilhado: é preciso garantir que haja uma compreensão mútua dos atores do projeto acerca do que se está buscando abordar, oferecendo informações equivalentes a todos os stakeholders acerca dos modelos mentais envolvidos no sistema, do estado atual no qual ele se encontra e de possíveis soluções que venham a ser desenhadas futuramente, seus limites e possibilidades.
- 2) Qualidade satisfatória dos resultados: a busca por resultados que respondam às expectativas iniciais dos atores envolvidos e que sejam resultados de escolhas coletivas.
- 3) Equilíbrio entre rigor e relevância: Onde se faz necessária a busca por um equilíbrio entre uma aplicação rigorosa do passo a passo do processo de design e a relevância real da participação de stakeholders relacionados ao sistema.
- 4) Organização das interações: a busca por uma melhor mediação das relações entre os atores, a fim de alcançar resultados mais proveitosos, atingindo pontos de vista diversos que culminam em soluções que respondem aos objetivos inicialmente propostos.
- 5) Garantia da propriedade: a garantia à organização detentora do projeto, dentro da colaboração, a devida implementação do projeto com transferência de sua propriedade.

Além das dificuldades apresentadas, no seu manifesto 8 Minutes of Collaborative Design (8 Minutos de Design Colaborativo) Coutinho and Col. (2010) defendem que a aplicação do design colaborativo dentro das empresas, em uma realidade brasileira, apesar de ser muito bem aceita pelo design e por designers, ainda pode trazer uma série de novos desafios metodológicos e conceituais.

4.5 COLABORANDO NO DESIGN DE SERVIÇO

De acordo com o Copenhagen Institute of Interaction Design o design de serviço pode ser definido como uma área emergente na contemporaneidade, que se propõe a planejar e desenvolver experiências cuidadosamente planejadas e que gere interações benéficas entre um ser humano e pontos de contato tangíveis e intangíveis de um determinado negócio ou organização. Sendo uma prática interdisciplinar e que se distingue do desenvolvimento de serviços tradicionais, muitas vezes pautado por modos de fazer oriundos da administração de empresas, ao adotar uma abordagem empática às necessidades do usuário.

Para Stickdorn (2014), os cinco princípios que guiam um projeto de serviço são:

- 1) **Centrado no usuário:** os serviços devem ser testados através do olhar do cliente.
- 2) **Cocriativo:** todos os stakeholders devem ser incluídos no processo.
- 3) **Sequencial:** O serviço deve ser visualizado como uma sequência de ações interrelacionadas.
- 4) **Evidente:** Serviços intangíveis devem ser visualizados como artefatos físicos.
- 5) **Holístico:** Todo o ambiente de um serviço deve ser levado em consideração.

A Organização Internacional de Normas (ISO) desenvolveu parâmetros e diretrizes para o desenvolvimento de projetos de sistemas interativos centrados no usuário, com foco na participação de pessoas externas aos projetos no processo de síntese do sistema (SATO, 2009). Estes parâmetros definem que o modelo de DCH pode ser aplicado dentro de um projeto de design de serviços em quatro etapas (STICKDORN, 2014):

- 1) **Exploração:** É etapa de entendimento, da cultura e das metas da organização que contratou o projeto de serviço, o objetivo principal dessa etapa é aprofundar o objetivo do processo e entender os problemas que vão ser trabalhados a partir das perspectivas do DS. Aqui são realizadas

pesquisas e processos de alinhamento acerca dos problemas ou objetivos a serem trabalhados no decorrer do processo.

- 2) **Criação:** Representa o estágio generativo no processo de DS, no qual diferentes stakeholders trabalham colaborativamente com os designers de serviço para gerar ideias que possam responder ao problema e ser testadas posteriormente com usuários. O objetivo principal dessa etapa é gerar ideias que melhorem a experiência dos usuários.
- 3) **Reflexão:** Esse é o momento de tangibilizar as ideias geradas na fase anterior e captar seus pontos positivos e negativos através de protótipos, que podem ser realizados em diferentes níveis de fidelidade e devem ser aplicados no contexto do seu uso real ou em circunstâncias próximas da realidade. Além de protótipos de produtos digitais e analógicos, o design thinking de serviços utiliza várias abordagens de encenação ou dramatização, a fim de gerar uma experiência imersiva e empática durante os testes de protótipo.
- 4) **Implementação:** A etapa de implementação consiste em aplicar as mudanças captadas nas etapas anteriores, baseadas em um conceito de serviço coerente que responda ao objetivo do projeto e está dividida em três momentos: o planejamento de mudanças, a implementação das mudanças e análise e avaliação das mudanças.

Em abordagens centradas no ser humano, o nível de influência de cada stakeholder dentro de cada uma destas etapas de um projeto pode ser diferente, pessoas que atuam em atividades do projeto que tenham caráter de descoberta, como por exemplo aquelas que são entrevistadas em pesquisas na fase de exploração, contribuem apenas com a sua experiência pessoal de vida e suas percepções acerca do projeto, por outro lado aquelas que são envolvidos em etapas de criação atuam diretamente na criação das soluções de design que serão apresentadas ao final do ciclo, ao chegar nesse nível de influência essas pessoas acabam atuando como usuários-designers (STICKDORN, 2014), além do próprio papel do designer ser repensado dentro deste processo, uma vez que ele não está atuando necessariamente no “fazer design”, mas dependendo da sua função pode ser considerado designer engenheiro, designer industrial, de interação, ou ainda pesquisador de usuários.

Em um projeto de design de serviços centrado no ser humano, as partes interessadas ou os stakeholders podem ser quaisquer pessoas expostas à interação com os pontos de contato oferecidos por um produto ou serviço. Podendo ser desde os stakeholders primários, sendo aqueles que de fato irão utilizá-lo quando pronto até stakeholders secundários que precisarão se relacionar com o resultado do projeto para que ele possa ser implementado, como por exemplo funcionários de diferentes áreas das organizações foco que estejam no background oferecendo suporte, stakeholders políticos que têm influência no projeto, profissionais de áreas afins que venham a contribuir para o desenvolvimento, etc. (STICKDORN, 2014). O conhecimento dos stakeholders secundários acerca dos primários, complementa lacunas que gestores e designers não pensam e que podem ser úteis para construir um contexto mais claro durante a análise do ecossistema dos serviços e produtos a serem desenhados ou redesenhados.

Entretanto apesar da perspectiva colaborativa relacionada ao design de serviços, ainda existem diferentes níveis de envolvimento e poder dos stakeholders primários e secundários envolvidos no processo, os quais nem sempre possuem influência de fato sobre a tomada de decisão acerca dos outputs que serão gerados ao final do processo de projeto a partir dos seus inputs. Stickdorn (2014) torna isso claro quando afirma que são os gestores, e não os designers de serviço ou as pessoas envolvidas, que tomam decisões estratégicas acerca de investimentos a serem feitos nos conceitos de serviço. Desta forma, é possível que muitas vezes o projeto de design corra o risco de optar por um formato colaborativo apenas para legitimar decisões que já estavam previamente encaminhadas por parte da gestão que o contratou.

Para a presente pesquisa é importante a percepção de são muitas as possibilidades de colaboração dentro de cada uma das etapas metodológicas do design de serviços, também ressalta-se a maneira como essa colaboração se torna um argumento para a tomada de decisão, e pode ser utilizada para legitimar processos com algum caráter de participação, mas que não se encaixam enquanto projetos colaborativos.

5 A OFICINA DE COCRIAÇÃO À DISTÂNCIA

Com o objetivo de avaliar o impacto da colaboração nas etapas cocriativas do DS, realizou-se um estudo prático e aplicado durante o dia a dia real de uma organização. O estudo foi pensado de forma que fosse possível acompanhar e apoiar a realização das etapas de cocriação e priorização de ideias durante o desenvolvimento de um projeto de Design de Serviços que busca responder às necessidades de uma empresa de tecnologia.

O estudo foi realizado no contexto do surto de COVID-19 que impactou o Brasil e o mundo, portanto, foi realizado de maneira digital. As atividades de preparação, as oficinas e análises descritas a seguir foram todas realizadas à distância com o apoio de ferramentas de mediação que permitiram o contato e as trocas entre as partes interessadas no processo de projeto.

5.1 HIPÓTESES

A literatura atual de design de serviço, fala pouco sobre a possibilidade de se realizar o processo de maneira que não seja presencial. O presente estudo parte de algumas hipóteses a fim de captar uma visão sobre como é atuar colaborativamente através de ferramentas virtuais durante as etapas de cocriação e priorização no desenho de um serviço. As hipóteses são:

- As pessoas participantes da cocriação conseguirão desenvolver ideias mesmo sem que as oficinas aconteçam presencialmente.
- A experiência de colaborar digitalmente possui barreiras em relação ao processo presencial, mas traz consigo outras oportunidades.
- Algumas das ideias geradas através das oficinas de cocriação virtual apresentarão alto impacto e alta viabilidade quando aplicadas na matriz de impacto e viabilidade.

5.2 A PERGUNTA A SER RESPONDIDA

No desenvolvimento de um projeto de Design de Serviço aplicado ao dia a dia de uma companhia, a etapa de Cocriação inicia-se imediatamente após a de

Exploração, as etapas do processo de serviço foram apresentadas no capítulo 1.5. Ao final do momento de pesquisa e aprendizados, elencam-se perguntas relacionadas às principais oportunidades percebidas. No caso do presente experimento, a pergunta a ser trabalhada foi gerada após uma pesquisa interna de uma empresa de tecnologia situada no Porto Digital em Recife-PE. Levando-se em conta que o objetivo do processo aqui exposto foi analisar as etapas de Cocriação e Priorização de soluções, o desenvolvimento da fase de Exploração bem como seu diagnóstico de resultado não serão apresentados, no entanto, é importante dizer que foi este o processo através do qual elencou-se as perguntas desafio que serão utilizadas como mote das oficinas de cocriação.

A seleção da pergunta a ser respondida durante a oficina ficou sob responsabilidade de um comitê estratégico que será melhor descrito adiante. O comitê encomendou internamente um diagnóstico a fim de detectar possíveis problemas internos a serem atacados com o processo de cocriação do Design de Serviço, ressalta-se que por não se tratar da etapa foco da presente pesquisa o diagnóstico não será detalhado e descrito.

O cliente da pesquisa foi o setor de Capital Humano, portanto, buscou-se realizar avaliação da experiência das pessoas colaboradoras que hoje atuam nos projetos da empresa. A partir dessa investigação interna foi possível perceber um problema atualmente em voga que tem afetado o dia a dia da organização e de seus colaboradores: a Mobilidade Interna de trabalhadores. A empresa define a mobilidade como um processo que favorece o desenho de trilha de carreira, possibilitando à pessoa colaboradora abraçar novas oportunidades em outros projetos ou áreas, mediante as vagas disponíveis. De acordo com os membros do comitê, o processo acontece hoje de forma tácita, dependendo do conhecimento de alguns profissionais responsáveis por ele e não está descrito e detalhado em nenhum lugar. A oficina de cocriação surge então, como uma maneira de gerar ideias para compor uma parte da jornada das pessoas colaboradoras diante da necessidade de realizar uma mobilidade entre projetos, transformando uma atividade hoje realizada de maneira tácita, em um serviço de mobilidade interna descrito e mapeado.

Ao final do diagnóstico foram geradas 15 perguntas/problema relacionadas à Mobilidade Interna, com o apoio do comitê estratégico foi selecionada uma das

perguntas a ser utilizada na oficina que será acompanhada e analisada na presente pesquisa, sendo ela:

- Como podemos utilizar os dados relacionados às células, projetos e colaboradores, para que nos apoiem nas tomadas de decisão estratégica relacionadas ao processo de movimentação de colaboradores? Quais dados precisamos captar? Como podemos favorecer sua visualização?

Ou seja, esse é o desafio que precisa ser respondido de maneira colaborativa pelas pessoas selecionadas para participar da oficina de cocriação aqui proposta.

5.3 A SELEÇÃO DO COMITÊ ESTRATÉGICO

Durante o desenho de um serviço, existem diversas etapas de tomada de decisão. Algumas destas decisões precisam ser tomadas por pessoas que atuam em posições estratégicas do processo, ou seja, profissionais com poder para tomar decisão, que possuam uma visão ampla dos problemas enfrentados pela organização e que vão priorizar as iniciativas de acordo com a necessidade percebida. Para o presente experimento formou-se um comitê estratégico que ficou responsável por:

- Selecionar, através de pesquisa prévia, os principais desafios (em formato de pergunta) a serem respondidos através da cocriação.
- Definir quais das ideias geradas ao final da cocriação melhor respondem às necessidades estratégicas da organização através da distribuição em uma matriz de Impacto e Viabilidade.

O comitê para o experimento foi formado por 3 profissionais, sendo:

- 01 Gerente de Projetos: Profissional de gerência com poder de decisão que possui visão estratégica dos processos da empresa e atua no dia a dia dos projetos.
- 01 Líder técnica de Design: Profissional com visão estratégica de design relacionada aos problemas enfrentados e que atua no dia a dia de projetos.

- 01 Profissional de Capital Humano: Devido à natureza das perguntas a serem respondidas, entendeu-se que seria fundamental a participação de um profissional de Capital Humano no comitê estratégico.

5.4 DEFINIÇÃO DO PERFIL DE PARTICIPANTES DA OFICINA

Para a participação na oficina de cocriação, foram selecionadas pessoas colaboradoras da instituição que se relacionem diretamente com o problema a ser enfrentado. A seleção foi realizada com o apoio do comitê estratégico, realizou-se uma reunião de alinhamento para a definição dos critérios a serem seguidos na hora de captar estes participantes, sendo elencados:

- **Relação no dia a dia com a pergunta a ser respondida:** Uma vez que espera-se contar com a experiência do dia-a-dia dos participantes, as pessoas participantes deveriam ter alguma relação com o problema a ser enfrentado, para que pudessem utilizar seus conhecimentos práticos no desenvolvimento de ideias.
- **Tempo de empresa:** para contribuir com a construção de soluções o participante deveria ter um tempo mínimo de casa, partindo da premissa que pessoas colaboradoras com pouco tempo na organização talvez não tenham o conhecimento dos mecanismos internos da empresa no que diz respeito à pergunta problema selecionada.
- **Diversidade de Atuações:** buscou-se participantes de diferentes setores e áreas da empresa, na tentativa de cobrir experiências diversas em relação ao processo de mobilidade interna.

5.5 METODOLOGIA DA OFICINA

Para a realização da oficina, foram levantados diversos métodos utilizados tradicionalmente nas oficinas de cocriação relacionadas aos projetos de serviço. Este levantamento foi realizado no livro “Isto é Design Thinking de Serviços”. Na publicação, Stickdorn e Schneider, apresentam uma série de ferramentas que podem ser utilizadas para gerar ideias que vão compor o design de um novo serviço. Entretanto, devido ao caráter digital do processo realizado no presente experimento,

fez-se necessário uma adaptação dos métodos tradicionais para que pudessem se encaixar no modo de trabalho à distância.

O método selecionado para a oficina foi o Brainwriting, que de acordo com os autores, consiste em uma técnica semelhante ao processo de Brainstorm, amplamente conhecido no mercado de Design e Comunicação, no qual os participantes vão responder à um problema inicialmente levantado com a sugestão de ideias que surjam no momento. Estas ideias podem passar por melhorias ou vetos de acordo com a sugestão de outros participantes. Entretanto, diferente do Brainstorm, no qual os participantes sugerem ideias abertamente e precisam tomar a iniciativa de pedir a vez para falar, no método Brainwriting cada participante tem um tempo delimitado para escrever a sua ideia da maneira mais detalhada que conseguir em um papel, ao final do tempo previsto, a folha com a ideia é passada para o participante ao lado, que analisa aquela proposta e pode apenas sugerir melhorias para que ela ganhe ainda mais impacto e viabilidade. De acordo com os autores, o método descrito, permite que todos os participantes possam contribuir com ideias, mesmo aqueles que são tímidos para pedir a palavra. Desta forma espera-se que com o final da cocriação utilizando Brainwriting todos os participantes tenham contribuído para todas as ideias, ou seja, dilui-se a autoria dos resultados de forma que todos participaram de tudo que foi gerado e busca-se resultados mais qualificados e detalhados, uma vez que todos puderam pensar e contribuir para uma ideia inicial de acordo com suas próprias experiências e pontos de vista. As Figuras 7, 8 e 9 trazem um exemplo fictício apresentado aos colaboradores que participaram das oficinas durante a fase de tutorial de ferramentas, as imagens foram produzidas na etapa de preparação da oficina e buscaram tornar mais clara a dinâmica da técnica. Na Figura 7 é apresentado um desafio de exemplo “Como dar mais visibilidade ao design de serviço no CESAR?”, além de 5 post its onde as ideias devem ser inicialmente sugeridas na primeira rodada.

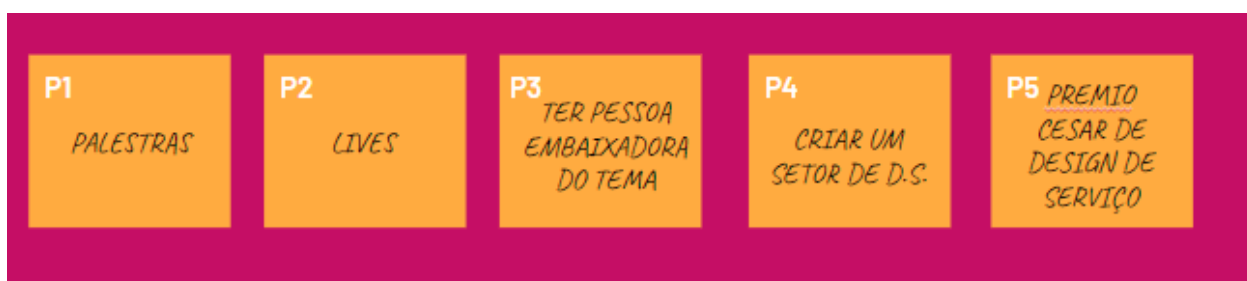
Figura 7 - Exemplo de Brainwriting parte 01



Fonte: O autor (2021)

A Figura 8 apresenta um exemplo da primeira rodada de ideias geradas, cada um dos 5 participantes desenvolve um conceito inicial que responde ao desafio proposto:

Figura 8 - Exemplo de Brainwriting parte 02



Fonte: O autor (2021)

Por fim, a Figura 9, traz o exemplo da segunda rodada finalizada, na qual o participante um, representado na imagem por P1, que na primeira rodada sugeriu a ideia “Palestras”, contribui na ideia inicial do participante P2 “Lives” com a sugestão de que elas fossem realizadas “comentando livros”. Ou seja, cada participante contribui para que as ideias iniciais sejam melhoradas ou se tornem um pouco mais específicas.

Figura 9 - Exemplo de Brainwriting parte 03



Fonte: O autor (2021)

As imagens trazem apenas o exemplo de duas rodadas, mas na prática elas são realizadas até que todos tenham adicionado um post it embaixo de todas as propostas, realizando assim uma rotação completa até que o participante volte para a sua ideia inicial. Ao final da rotação, pode-se direcionar os participantes para algum processo de priorização, por exemplo, uma votação para definir qual das ideias aparenta resolver melhor o problema levantado inicialmente.

Essa é a base do método, que é originalmente rodado em cartolinas ou grandes folhas de papel e com a utilização de notas autoadesivas e pode se estender por algumas horas. Todavia para a realização das oficinas à distância, intermediada por interfaces digitais, fizeram-se necessárias algumas adaptações no processo para que a oficina pudesse gerar resultados interessantes mesmo que realizada em menos tempo e sem o caráter físico da colaboração. A primeira adaptação foi que solicitou-se aos participantes que sugerissem não apenas uma, mas duas ideias que respondessem à pergunta desafio. A segunda e mais impactante foi a adoção de uma ferramenta de cartões autoadesivos digitais, o Easy Retro, que simula a distribuição física e possui uma série de recursos de apoio a workshops digitais, o processo de escolha e o funcionamento da ferramenta serão melhor descritos adiante. Buscou-se ainda reduzir o tempo total de duração da oficina para pouco mais de uma hora, de forma que não se tornasse cansativa para as pessoas participantes.

Após passar por um processo de análise, as ideias serão distribuídas na Matriz de Impacto e Viabilidade. A matriz é uma ferramenta visual que permite a

priorização de ideias através da distribuição delas em um gráfico. Os eixos podem variar de acordo com os parâmetros que são considerados prioritários, no caso do presente experimento definiu-se que o primeiro parâmetros seria o Impacto, ou o quanto aquela ideia responde à necessidade real da organização e o segundo parâmetro como sendo a Viabilidade, ou as chances reais de que aquela ideia saia do papel e seja implementada. Através da distribuição das ideias na matriz foi possível identificar aquelas que foram posicionadas no quadrante superior direito como sendo as de alto impacto e alta viabilidade, as que foram posicionadas no quadrante superior esquerdo como sendo de alto impacto e baixa viabilidade, as posicionadas no quadrante inferior direito como sendo aquelas com baixo impacto e alta viabilidade e por fim no quadrante inferior esquerdo as ideias com baixo impacto e baixa viabilidade.

Figura 10 - Matriz de Impacto e Viabilidade



Fonte: O autor (2021)

O uso da matriz inicia com a análise da interpretação do resultado da oficina, e através dos resultados obtidos na distribuição das ideias na matriz de impacto e viabilidade, é possível visualizar graficamente o quanto cada uma daquelas ideias se mostrou interessante para o comitê estratégico da organização. A visualização gráfica, propicia uma visão comparativa das ideias que foram geradas a fim de verificar a hipótese de que mesmo de maneira virtual, algumas das ideias geradas

através das oficinas de cocriação virtual apresentam alto impacto e alta viabilidade quando aplicadas na matriz de impacto e viabilidade.

5.6 PLANEJAMENTO

Tendo como base o desafio a ser respondido e a definição de perfis com perfil para participar da oficina, iniciou-se o planejamento do workshop de cocriação. A primeira etapa foi pensada para contar com a participação de seis pessoas colaboradoras da organização parceira. Esse momento do processo diz respeito à sugestão de ideias, ou à cocriação em si, utilizando o método brainwriting previamente apresentado, cada participante da oficina propôs duas ideias que acredita responder ao desafio proposto inicialmente, além disso que contribuíram e complementaram as ideias dos demais participantes, resultando em um total de 12 ideias construídas com a colaboração dos presentes. Ao final da cocriação, foi solicitado aos participantes que escolhessem entre uma das suas duas propostas iniciais, aquela que percebem como mais assertiva para a resolução da pergunta problema, após a escolha essa ideia deve ser nomeada e assim se encerra a primeira etapa. Ressalta-se que a escolha do participante entre uma das suas duas ideias já é um primeiro filtro, diminuindo para um total de 06 aquelas ideias que poderão ser acatadas na etapa 2, ou seja, as pessoas que estão propondo soluções tem também o poder de veto em relação a iniciativas que acreditam não ser trazer tanto impacto.

A segunda etapa da oficina foi focada na priorização das ideias geradas na etapa anterior, nela os resultados das duas equipes foram anonimizados, de forma que não foi possível para os participantes do Comitê Estratégico identificar qual das ideias pertence a qual participante. Uma vez anonimizadas, as seis ideias propostas e selecionadas foram apresentadas em reunião aos responsáveis pela priorização. Em seguida pediu-se que as ideias ali presentes fossem distribuídas nos quadrantes de uma matriz de Impacto e Viabilidade. Com isso realizou-se então um segundo filtro, ou uma segunda etapa de priorização das ideias, a fim de identificar quais daquelas ideias têm maior e menor impacto, além da maior e menor viabilidade.

5.7 PLANEJAMENTO DETALHADO

Partindo do planejamento inicial da oficina, foram pensadas as seguintes ações para que fosse possível a realização do workshop:

1. Levantamento de participantes: O primeiro passo foi a seleção de pessoas participantes das oficinas cocriativas. Conforme descrito anteriormente os participantes foram selecionados dentre os colaboradores do CESAR de acordo com os seguintes critérios: relação no dia a dia com a pergunta a ser respondida, tempo de empresa, diversidade de atuações. O comitê estratégico realizou um convite amplo para pessoas que se encontravam dentro do perfil descrito, a partir daquelas que demonstraram interesse em participar das oficinas selecionou-se algumas para serem convidadas. O número de pessoas listadas nessa fase foi maior do que o esperado para participação na oficina, entendendo que nem todos aqueles que são convocados possuem disponibilidade nas datas definidas para a oficina.

2. Desenvolvimento de convite: Foi desenvolvido um texto base para convite de participantes, bem como uma arte explicativa, a fim captar possíveis pessoas interessadas em contribuir para o tema, a partir destas pessoas realizamos a seleção de participantes anteriormente citada. O texto do convite:

“Fala galera! Estamos realizando algumas **Oficinas de Ideação Cocriativas** para o desenvolvimento de um serviço voltado para pessoas colaboradoras do CESAR e precisamos da sua contribuição. **Quem pode se inscrever?** Qualquer pessoa colaboradora do CESAR que tenha disponibilidade e vontade de colaborar **Quando acontecerão as oficinas?** Temos 3 datas disponíveis e você pode se inscrever de acordo com a sua disponibilidade **Quanto tempo duram as oficinas?** Cada oficina dura 1h30 minutos aproximadamente **Como se inscrever?** Preparamos um formulário de inscrição que não leva nem 1 minuto para ser preenchido!”

Figura 11 - Convite para Oficina



Fonte: O autor (2021)

Anexo ao convite se encontrava um formulário que as pessoas interessadas preenchiam com algumas informações básicas de contato e suas disponibilidades de datas e horários.

3. Contato e agendamento de participantes: A partir da lista de pessoas que se inscreveu para participar das oficinas foram selecionadas as que melhor respondiam os nossos critérios iniciais de seleção, além disso realizou-se a triangulação de horários disponíveis para definir o dia e hora no qual seriam realizadas as oficinas cocriativas. A partir desta observação foi feito o contato para agendamento da participação. Além do contato, foi enviado um convite na agenda digital dos participantes, para que fossem notificados ante a proximidade da oficina.

4. Preparação da apresentação de contextualização: Para que as pessoas pudessem responder às perguntas durante a oficina cocriativa partindo de um ponto semelhante de conhecimento. Gerou-se uma apresentação curta, que buscou alinhar algumas das descobertas encontradas na fase de Exploração encomendada pelo comitê estratégico que identificou as possíveis necessidades a serem trabalhadas em uma cocriação. A apresentação foi desenvolvida na semana anterior à realização do encontro, para a sua realização, fez-se necessário um estudo do diagnóstico resultado da exploração para que fossem aprofundadas as descobertas que geraram a pergunta desafio da oficina.

5. Preparação das ferramentas digitais: Para que a oficina pudesse ser realizada no tempo previsto de uma hora e meia de duração, fez-se necessário preparar previamente as ferramentas digitais a serem utilizadas durante a cocriação: A criação do número de posts na ferramenta Easy Retro de acordo com o número de participantes confirmados; o envio de convites na agenda digital dos participantes, além da preparação da sala na Aplicação do Zoom que sediou o encontro foram fundamentais para que o tempo agendado com os participantes fosse plenamente utilizado com o processo cocriativo.

6. Apresentação de contextualização: Além da preparação da apresentação de contexto, foi necessário apresentar a contextualização em si para os participantes no dia da oficina. Essa exposição durou cerca de 15 minutos do tempo total previsto para o encontro e foi importante para que todos partissem de um nível parecido de conhecimento sobre o problema a ser enfrentado através da geração de ideias.

7. Tutorial de ferramentas digitais: Após a apresentação de contexto, realizou-se ainda um breve tutorial de uso da ferramenta digital. Boa parte dos colaboradores da organização estão habituados ao uso de ferramentas digitais colaborativas, portanto, o tutorial foi realizado de maneira breve, tomando 10 minutos do tempo total do encontro. Além da explanação, deixou-se claro que os participantes poderiam realizar perguntas caso houvesse qualquer dúvida sobre a ferramenta ou o processo em si.

8. Mediação da oficina: Após a contextualização e o tutorial, realizou-se a oficina em si. O papel da mediação foi controlar o tempo que os participantes teriam para cada rodada de cocriação, tirar eventuais dúvidas, estimular participantes com dificuldade e gerenciar a plataforma Easy Retro, na qual foi realizado o processo cocriativo.

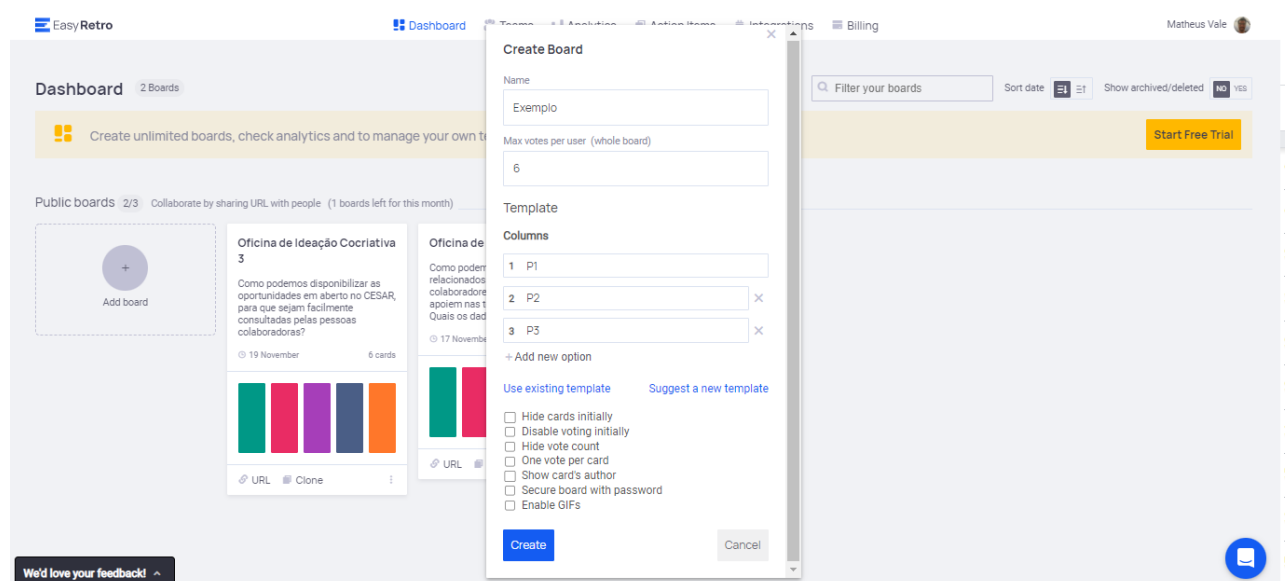
5.8 EASY RETRO

A ferramenta utilizada para a realização do método Brainwriting de maneira virtual foi a plataforma Easy Retro, o site conta com a possibilidade de se distribuir

cartões auto adesivos digitais em colunas. Foi realizado um levantamento exploratório para se identificar potenciais ferramentas que realizavam o processo de maneira semelhante, com o apoio do comitê estratégico definiu-se que o Easy Retro seria utilizado para as oficinas cocriativas. A escolha se deu devido ao fato de que a interface já é utilizada internamente dentro da organização durante a mediação de atividades semelhantes, de forma que ela já havia sido previamente validada. Além disso, mesmo na versão gratuita, após o registro na plataforma é possível ao usuário responsável pela mediação criar uma área de trabalho (board) e usufruir de algumas funções acessório que o site disponibiliza, os outros participantes não precisam de nenhum tipo de cadastro para acessar a área de trabalho e colaborar durante a oficina. Uma questão a ser ressaltada é que até a data de acesso para a realização da oficina a ferramenta era ofertada apenas em língua inglesa.

Para a criação da área de trabalho é necessário preencher o nome que vai ser dado à ela, a quantidade de votos máximos por participante, se será utilizado um dos templates existentes sugeridos pela plataforma ou um template customizado. Pode-se ainda: deixar os cartões preenchidos inicialmente escondidos, desativar a votação inicialmente, esconder a quantidade de votos por cartão, permitir apenas um voto por cartão, mostrar o nome do autor no cartão, proteger o arquivo com uma senha, permitir arquivos do tipo GIF. Todas as opções citadas até aqui podem ser livremente modificadas pela pessoa mediadora durante a oficina.

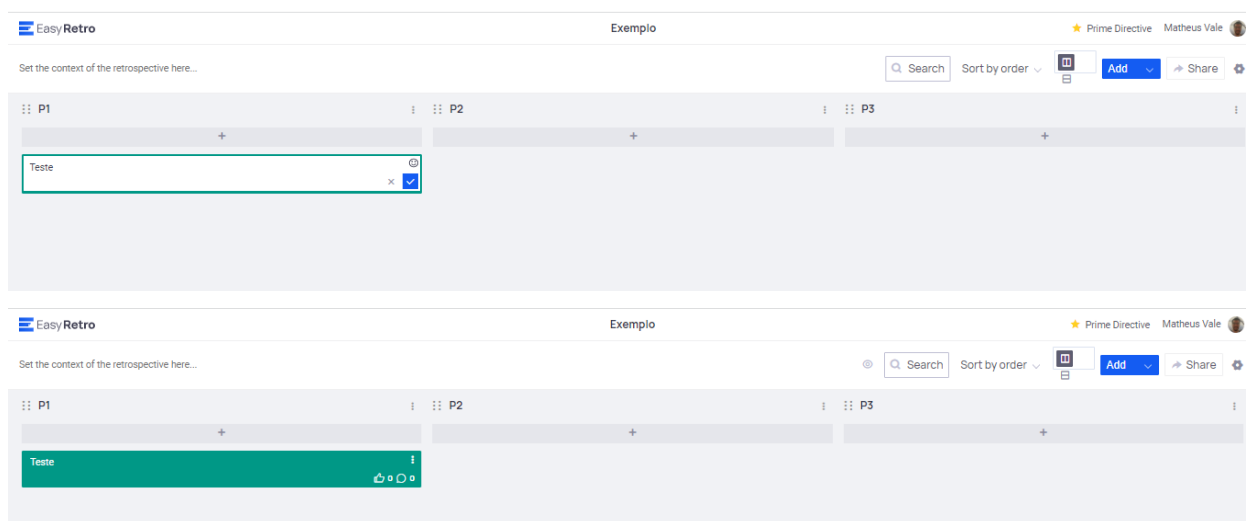
Figura 12 - Criando Board no Easy Retro



Fonte: O autor (2021)

A criação de um novo cartão de ideia se realiza através do clique no símbolo “+”, ao clicar é permitido ao usuário a escrita livre da sua ideia que precisa ser confirmada para virar finalmente um cartão aplicado na coluna respectiva daquele usuário. Conforme visto na Figura 13.

Figura 13 - Criando cartão no Easy Retro



Fonte: O autor (2021)

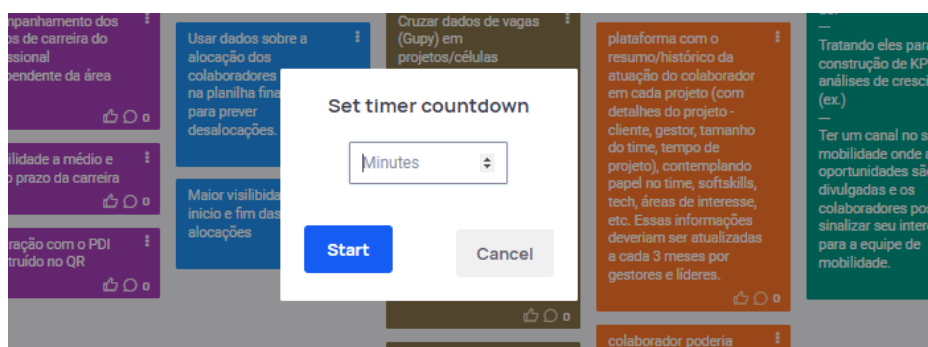
5.9 RELATO DA OFICINA

5.9.1 Contextualização e Início

No total, participaram seis pessoas da oficina de cocriação proposta. O encontro iniciou com a apresentação de contextualização previamente descrita, com o objetivo de que todos contassem com alguns conhecimentos em comum relacionados ao tema e conhecessem o desafio selecionado pelo Comitê Estratégico: “Como podemos utilizar os dados relacionados às células, projetos e colaboradores, para que nos apoiem nas tomadas de decisão estratégica relacionadas ao processo de movimentação de colaboradores? Quais dados precisamos captar? Como podemos favorecer sua visualização?”, ressalta-se que todas as pessoas participantes já possuíam um nível de conhecimento sobre o tema abordado na oficina, uma vez que essa relação foi um dos critérios utilizados na seleção dos envolvidos. A contextualização durou o tempo previsto de 15 minutos e ao final, o link para a board colaborativa criada na plataforma Easy Retro foi enviado

no chat escrito. O acesso à plataforma não pareceu oferecer dificuldades, uma vez que todos conseguiram acessar com agilidade a sala. Relembrou-se que cada um deveria sugerir 2 ideias que imaginasse responder à pergunta proposta, lembrou-se também que o tempo total para a primeira rodada seria de 5 minutos, foi aplicada a função de “timer” que conta o tempo restante até a próxima rotação e permitiu que todos fizessem o acompanhamento em tempo real.

Figura 14 - Contador de tempo da ferramenta Easy Retro

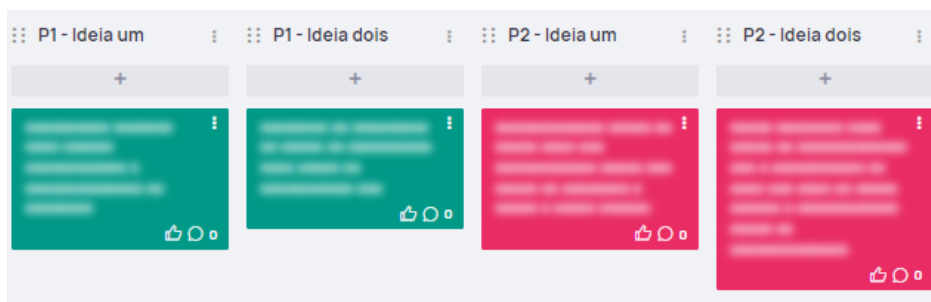


Fonte: O autor (2021)

5.9.2 Primeira rodada de cocriação

Iniciou-se a primeira rodada e os participantes começaram a descrever as duas ideias. Neste momento utilizou-se a função “Hide Cards” da plataforma Easy Retro que permite ao moderador esconder o que está sendo escrito nos cartões. A função foi utilizada na intenção de que todos pudessem escrever suas ideias de maneira livre, sem inibição ou receios de que estivessem sendo avaliados pelos demais participantes.

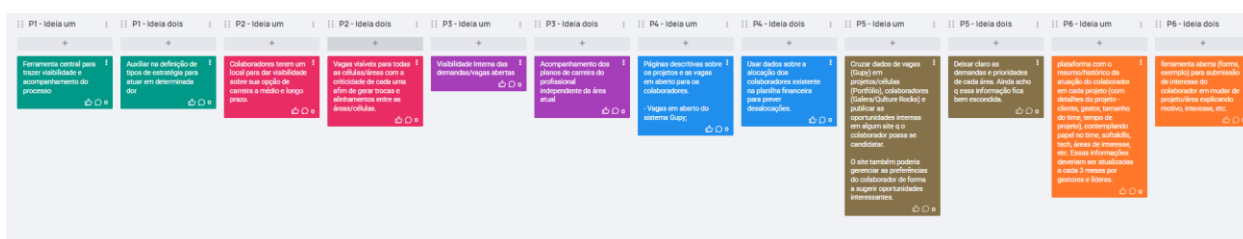
Figura 15 - Ilustração da função “Hide Cards” da ferramenta Easy Retro



Fonte: O autor (2021)

Todos os participantes conseguiram esboçar as duas ideias nos 5 minutos oferecidos para a primeira rodada. Ao final do tempo acertado, foi perguntado se eles gostariam de mais dois minutos para fazer algum tipo de acabamento das ideias que porventura estivessem ainda incompletas ou mal descritas. Todos concordaram em seguir para a próxima rodada sem tempo adicional. O material bruto está ilustrado abaixo e será melhor descrito e detalhado mais à frente na etapa de análise do que foi captado.

Figura 16 - Resultado bruto ao final da primeira rodada de geração de ideias

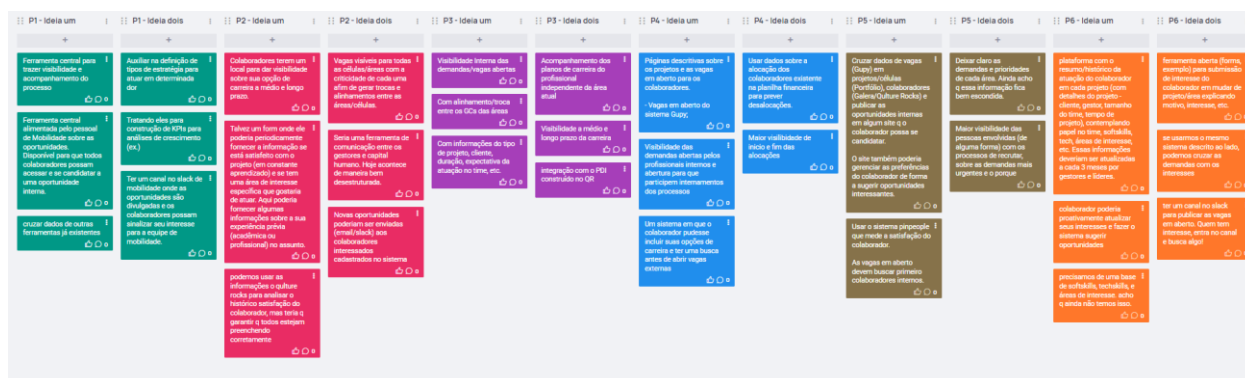


Fonte: O autor (2021)

5.9.3 Segunda rodada de cocriação

A dinâmica foi mais uma vez recordada aos participantes, uma vez que na segunda rodada todos devem andar uma posição para a direita e sugerir refinamentos nas ideias proposta inicialmente por um dos outros participantes. Todos confirmaram o entendimento e assim iniciou-se a segunda rodada com mais cinco minutos para a sugestão de melhorias. Mais uma vez, todos os participantes conseguiram contribuir para as duas ideias que lhe foram apresentadas. Mesmo com todos os cartões preenchidos, foi perguntado se gostariam de tempo extra para algum tipo de revisão, assim como na primeira rodada todos concordaram em seguir adiante para a próxima rotação.

Figura 18 - Terceira rodada de geração de ideias



Fonte: O autor (2021)

5.9.5 Quarta rodada de cocriação

A quarta rodada, marca aproximadamente a metade da oficina, por isso foram dados 5 minutos de pausa para os participantes. É comum durante as cocriações presenciais que os participantes façam pausas, acredita-se que ao traduzir essa experiência para uma realidade digital é importante manter ao menos uma pausa durante o processo para que todos possam levantar um pouco das cadeiras, beber água e ir ao banheiro.

Ao final da pausa, os participantes retornaram e iniciaram a quarta rodada. Todos utilizaram o tempo previsto para sugestão de melhorias e ao final apenas 4 ideias haviam recebido sugestões, foi dado o tempo extra, caso alguém ainda quisesse desenvolver as ideias em aberto, mas o tempo adicional não pareceu influenciar no resultado, uma vez que as colunas incompletas permaneceram assim.

Neste momento, percebe-se que a maior parte não conseguiu gerar novos insumos e melhorar as propostas iniciais. Este é um indício que pode nos dar uma pista de que chegamos ou nos aproximamos do ponto de saturação, mas conforme descrito anteriormente, a fim de observar a completude do processo, optou-se por seguir adiante.

5.9.7 Sexta rodada de cocriação

Realizou-se a sexta e última rodada, e mais uma vez apenas uma das ideias recebeu sugestões, o tempo extra não foi solicitado pelos participantes e assim terminaram as 6 rodadas de cocriação previstas no planejamento inicial.

Figura 21 - Sexta rodada de geração de ideias



Fonte: O autor (2021)

5.9.8 Priorização inicial e batismo de ideias

Ao final do processo cada um dos seis participantes gerou duas ideias, totalizando doze possíveis iniciativas para se trabalhar a questão inicialmente levantada. A etapa de cocriação é uma etapa de “abertura” do design de serviços, ou seja, ao cocriar estamos gerando diferentes possíveis caminhos para se trabalhar um problema, mas não significa que tudo que é sugerido será levado para as etapas posteriores, o ideal é que apenas as ideias que melhor respondam à questão inicial sejam prototipadas e testadas, portanto são necessários alguns filtros para fechar ou elencar as escolhidas. O primeiro filtro aconteceu ao final das rodadas de sugestão de ideias, uma vez que todos finalizaram suas contribuições, foi solicitado que retornassem às propostas iniciais e escolhessem dentre as suas duas sugestões aquela que acreditasse melhor responder ao desafio, além da escolha foi solicitado que dessem um nome para ideia de destaque, de forma a facilitar a sua identificação posterior.

Figura 22 - Sétima rodada de geração de ideias

P1 - Ideia um	P2 - Ideia um	P3 - Ideia dois	P4 - Ideia dois	P5 - Ideia um	P6 - Ideia um	P1 - Ideia dois	P2 - Ideia dois	P3 - Ideia um	P4 - Ideia um	P5 - Ideia dois	P6 - Ideia dois
Nome: Ferramenta Integrativa	Nome: Mapa Protagonista de sua Carreira	Nome: A Carreira é sua	Nome: Projeto de Inovação	Nome: CESAR Multidisciplinar	Nome: PNC - Plataforma de Multidisciplinar CESAR	Assim na definição de tipos de estratégia para atuar em determinada OR	Vagas abertas para todos os colaboradores com a exceção de cada uma área de gestão e a administração entre as áreas	Validade interna das demandas/vagas abertas	Plataforma desenvolvida sobre os projetos e as vagas em aberto para os colaboradores	Deixar claro as demandas e prioridades de cada área, dando acesso a essa informação para todos os colaboradores	Ferramenta aberta (Form, exemplo) para submissão de interesse do colaborador em mudar de projetos/áreas (experiência, interesse, etc.)
Ferramenta central para fazer avaliação e acompanhamento do processo	Colaboradores terão um local para dar visibilidade sobre sua trajetória de carreira a médio e longo prazo.	Acompanhamento das metas de gestão de profissional independentemente do área atual	Usar dados sobre a atuação dos colaboradores na planilha financeira para gerar inovações.	Criar dados de regras (GR) em projetos, cultura (Perfil), colaboradores (Cultura/Cultura Risco) e publicar as oportunidades internas em alguns sites e o colaborador possa se candidatar.	Atualizar na definição de tipos de estratégia para atuar em determinada OR	Tentando criar uma conexão de KPIs para análise de crescimento (ex)	Validade interna das demandas/vagas abertas	Com planejamento/força entre os ORs das áreas	Vagas em aberto de sistema GUR	Se usarmos o mesmo sistema de avaliação de todos, podemos cruzar as demandas com as competências	
Ferramenta central alternada pelo pessoal de Viabilidade sobre as oportunidades. Disponível para que todos colaboradores possam acessar e se candidatar a uma oportunidade interna.	Talvez um formulário que poderia periodicamente fornecer a informação se está satisfeito com o projeto (em constante semestralidade) e se tem uma área de interesse específica que gostaria de atuar. Assim poderia fornecer algumas informações sobre a sua experiência para localizar no profissional no assunto.	Validade a médio e longo prazo da carreira	Mais visibilidade de metas e fins das atividades	O site também poderia gerar as parâmetros do colaborador de forma a gerar oportunidades internas	colaborador poderia pessoalmente atualizar suas metas e ter o acesso a oportunidades	Ter um canal no slack de mobilidade onde as oportunidades são divulgadas e os colaboradores possam analisar suas metas para a equipe de mobilidade.	Validade interna das demandas/vagas abertas	Com informações de tipo de projeto, prazo, atuação, respectivamente de atuação no time, etc.	Um sistema em que o colaborador poderia incluir suas regras de carreira e ter uma busca entre as suas regras externas	Se não for possível, ter um canal de busca para as vagas	
Criar dados de todas ferramentas já existentes	Fornecer algumas informações sobre a sua experiência para localizar no profissional no assunto.	Integração com o RH construído no GR		Usar o sistema pagante: que recebe a avaliação do colaborador.	percebermos de uma base de dados, habilidades e áreas de interesse, acho que seria uma boa	Novas oportunidades poderiam ser enviadas diretamente para os colaboradores interessados	Validade interna das demandas/vagas abertas	Com informações de tipo de projeto, prazo, atuação, respectivamente de atuação no time, etc.	A maior visibilidade das demandas abertas na plataforma (do que, exemplo) e a abertura para os candidatos e a facilidade para demandas, poderia fazer mais sentido. A possibilidade de poder avaliar internamente um recurso e a certeza de que esse recurso não gera reprovação		
Coletar o histórico de atuação de colaboradores do sistema de Risco.	podemos usar as informações e fazer uma rodada para analisar o histórico e perfil de cada colaborador, mas teria que garantir que fosse acessível permanentemente			Plataforma interna para priorizar os projetos que são internos, para que sejam avaliados antes dos externos	o histórico de atuação não acredito que seja tão relevante nesse contexto, mas se for o caso, podemos entrar no sistema de atuação	informações sobre o que é executado nos projetos para que os colaboradores possam se candidatar					

Fonte: O autor (2021)

5.9.9 Encerramento da oficina

Após o batismo das ideias e a priorização inicial, os participantes foram liberados da oficina. O tempo total de duração do encontro foi de aproximadamente uma hora e trinta minutos e gerou como resultado 12 ideias, com 6 delas em destaque.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS DA OFICINA

A Figura 23 busca resumir o processo utilizado para a consolidação do material oriundo das ferramentas, o processo de análise está descrito de maneira detalhada na sequência.

Figura 23 - Interpretação do material bruto

Ideia	Nome da Ideia
Material Bruto	Transcrição do material escrito pelos participantes nas notas auto-adesivas digitais.
Interpretação	Interpretação do time com base no que foi captado como material bruto. As ideias podem passar por mudanças a partir da interpretação para que possam apresentar maior coesão.
Barreiras	Identificação de barreiras que podem existir durante a implementação desta ideia.
Oportunidades	Identificação de oportunidades que podem existir durante a implementação desta ideia.

Fonte: O autor (2021)

6.1 INTERPRETAÇÃO DAS IDEIAS

O processo de análise dos resultados, iniciou-se após o encerramento da oficina. Entende-se que o material captado através da cocriação encontra-se em estado bruto. Isso significa que a ideia não será encaminhada para as próximas fases de Prototipação, Testes e Implementação exatamente da maneira como está descrita, realizando-se inicialmente uma leitura do que foi proposto, bem como das melhorias sugeridas colaborativamente. A partir desta leitura, o designer que mediou a oficina de cocriação realiza, com o apoio do comitê estratégico, uma interpretação que visa resumir os elementos propostos em uma ideia coesa, trazendo a estes elementos uma unidade.

6.2 IDENTIFICAÇÃO DE BARREIRAS E OPORTUNIDADES

Durante a oficina de cocriação, espera-se que as pessoas possam se sentir livres para opinar e colaborar, sem se prender a limitações e dificuldades que possam existir durante a implementação de uma ideia, no presente experimento optou-se por não limitar as propostas que surgiram ao campo do possível, deixando claro para os participantes que dificuldades financeiras, logísticas ou outras

quaisquer outras não deveriam ser fatores limitantes para as ideias . Entretanto, esta abordagem, faz necessário que essas limitações sejam identificadas posteriormente, uma vez que para que essas ideias possam ser prototipadas e testadas é necessário um entendimento das expectativas, dificuldades e possibilidades envolvidas. Por isso, durante o processo de interpretação das ideias propostas, além de gerar um resumo lógico do que está escrito, objetiva-se também encontrar possíveis barreiras e oportunidades relacionadas àquelas ideias.

Contar com uma visão das barreiras e oportunidades vai ser importante mais à frente durante a distribuição das ideias na matriz de impacto e viabilidade, onde serão avaliadas aquelas que são prioridade para os protótipos e testes e aquelas que podem ser guardadas em um banco de dados para um segundo momento.

6.3 RESULTADOS DA OFICINA

6.3.1 Ideia 01: seja protagonista da sua carreira

Material Bruto:

“Talvez um formulário onde ele poderia periodicamente fornecer a informação se está satisfeito com o projeto (em constante aprendizado) e se tem uma área de interesse específica que gostaria de atuar. Aqui poderia fornecer algumas informações sobre a sua experiência prévia (acadêmica ou profissional) no assunto.”

“podemos usar as informações o culture rocks para analisar o histórico satisfação do colaborador, mas teria que garantir que todos estejam preenchendo corretamente”

“Colaboradores terem um local para dar visibilidade sobre sua opção de carreira a médio e longo prazo.”

Interpretação: Uso efetivo de uma ferramenta de gestão organizacional já comprada pela empresa (Culture Rocks) para que a experiência do colaborador possa ser analisada constantemente. Gerar um relatório histórico da satisfação do colaborador que possa ser utilizado pela gestão/BP/mobilidade para identificar com

agilidade pessoas insatisfeitas com seu local atual de trabalho e que possam estar querendo mobilidade.

Barreiras:

- Falta de engajamento dos colaboradores no preenchimento do Qulture.
- Falta de visualização
- Falta uma maneira das lideranças visualizarem esses dados de maneira mais prática, por exemplo com alertas que chamem atenção para colaboradores com dificuldades.
- A maneira como o Qulture pergunta as coisas pode gerar ambiguidades na interpretação.

Oportunidades:

- Utilizar uma ferramenta que da qual já dispomos pode diminuir os custos Alinhamento com as lideranças para que fortaleçam a necessidade do preenchimento dos relatórios, bem como campanhas educativas podem funcionar como mitigadores de algumas das barreiras atuais.
- Revisão das perguntas levantadas pela Qulture / personalização das perguntas semanalmente para identificação de questões específicas

6.3.2 Ideia 02: a carreira é sua

Acompanhamento dos planos de carreira do profissional independente da área atual

Visibilidade a médio e longo prazo da carreira

integração com o PDI construído no QR

Interpretação: Integração do Planejamento de Desenvolvimento Individual (PDI) com o processo de mobilidade. Identificar através do PDI possíveis profissionais que podem estar pensando em mudanças na carreira e que se tornem elegíveis para mobilidade interna.

Barreiras:

- Precisamos identificar a necessidade da mobilidade sem necessariamente ter que analisar os PDIs de um por um.
- Talvez a maneira como as informações são captadas durante o processo de construção do PDI não ofereçam dados suficientes para que possamos captar a necessidade da mobilidade

Oportunidades:

- A liderança ou o próprio profissional poderia ser instruído a sinalizar dentro do PDI a vontade/ necessidade de mobilidade daquele profissional.
- Poderíamos contar com algum incentivo para lideranças que apoiam/identifiquem a necessidade de mobilidade dentro do seu projeto/célula.

6.3.3 Ideia 03: previsão de desalocação

Usar dados sobre a alocação dos colaboradores existente na planilha financeira para prever desaloções.

Maior visibilidade de início e fim das alocações

Interpretação: O desenvolvimento da ideia não foi suficiente para gerar uma interpretação, o comitê optou por descartar essa contribuição.

6.3.4 Ideia 04: CESAR mobilidade

Cruzar dados de vagas (Gupy) em projetos/células (Portfólio), colaboradores (Galera/Qulture Rocks) e publicar as oportunidades internas em algum site que o colaborador possa se candidatar.

O site também poderia gerenciar as preferências do colaborador de forma a sugerir oportunidades interessantes.

Usar o sistema pin people que mede a satisfação do colaborador.

As vagas em aberto devem buscar primeiro colaboradores internos.

Plataforma mostrar forma priorizada os candidatos que são internos, para que sejam avaliados antes dos externos

Interpretação: Um ponto de contato através do qual as pessoas que desejam mobilidade interna possam se candidatar às oportunidades existentes hoje no CESAR. Estas oportunidades estariam visíveis durante um termo a ser determinado de maneira exclusiva para aplicação de candidatos à mobilidade interna. Após esse período todos podem se candidatar, mas candidatos à mobilidade são visualizados pela equipe responsável pelo recrutamento com destaque na plataforma. Todos que se candidatam entram em processo de monitoramento em relação à sua experiência junto ao CESAR e podem ser avisados de novas vagas do seu interesse.

Barreiras:

- A plataforma parece ser uma tecnologia nova que precisaria ser desenvolvida, entretanto a construção de um ponto de contato para suprir essa demanda parece inevitável, visto que hoje não contamos com ferramenta semelhante que supra nossas necessidades nesse sentido.

Oportunidade:

- É interessante para o time de mobilidade mapear possíveis colaboradores com interesse em mobilidade interna, mesmo que não avancem no processo.
- Ter uma ferramenta que centraliza e prioriza candidaturas.

6.3.5 Ideia 05: PMC - Plataforma de Mobilidade CESAR (público: time mobilidade)

Plataforma com o resumo/histórico da atuação do colaborador em cada projeto (com detalhes do projeto - cliente, gestor, tamanho do time, tempo de projeto), contemplando papel no time, softskills, tech, áreas de interesse, etc. Essas informações deveriam ser atualizadas a cada 3 meses por gestores e líderes.

colaborador poderia prontamente atualizar seus interesses e fazer o sistema sugerir oportunidades

precisamos de uma base de softskills, techskills, e áreas de interesse. acho q ainda não temos isso.

o histórico de atuação não acredito q seja tão relevante nesse contexto, mas se for o caso, podemos extrair do sistema de alocações

informações sobre o que é executado nos projetos para que os colaboradores possam se candidatar.

Perfil Interno do profissional (em formato de currículo). Onde seja possível falar dos projetos, skills que já atuou e também dos planos de carreira, atualizações acadêmicas e certificações.

Interpretação: Uma plataforma de consulta sobre o colaborador centralizando as informações que podemos precisar sobre estas pessoas, a plataforma traria dois tipos de informações sendo: 1. informações captadas automaticamente do sistema:

infos que temos na base de dados como os projetos pelos quais passou, quais foram os gestores diretamente responsáveis por ele, elogios no Qulture, informações do galera, etc. 2. informações preenchidas por terceiros: informações que queremos captar acerca do colaborador que possa nos apoiar na mobilidade interna, é possível atrelar uma etapa do processo a essa captação (por exemplo: para se candidatar a essa vaga interna você precisa atualizar seu currículo).

Barreiras:

- Não sabemos hoje se é possível cruzar estes dados internos que dispomos em uma única ferramenta de visualização de forma a compor uma página com informações qualificadas sobre os colaboradores.
- Não podemos depender do preenchimento de informações por parte das pessoas de gestão.

Oportunidades:

- Fortalecer o uso de ferramentas das quais já dispomos internamente através da visualização de dados.
- Tornar o próprio interessado (colaborador) em apoiador do processo trazendo a criação do curriculum interno como parte da sua jornada de mobilidade interna.

6.3.6 Ideia 06: ferramenta integradora

Ferramenta central para trazer visibilidade e acompanhamento do processo

Ferramenta central alimentada pelo pessoal de Mobilidade sobre as oportunidades. Disponível para que todos colaboradores possam acessar e se candidatar a uma oportunidade interna.

cruzar dados de outras ferramentas já existentes

Coletar o histórico de atuação do colaborador do sistema de Rateio.

Interpretação: A ideia parece complementar a ideia 05 anteriormente descrita, optou-se por integrar as duas.

6.4 APLICAÇÃO DAS IDEIAS NA MATRIZ DE IMPACTO E VIABILIDADE

Após a interpretação do material bruto, as ideias refinadas foram distribuídas em uma matriz de impacto e viabilidade. O objetivo era utilizar o conhecimento do comitê estratégico sobre a empresa para priorizar as ideias de acordo com o quanto viável elas se mostram diante das possibilidades da organização e do impacto projetado que elas podem causar ao serem de fato aplicadas na busca pela resolução dos problemas enfrentados.

Para a realização deste processo, explicou-se ao comitê que eles poderiam debater e definir em conjunto a disposição dos resultados na matriz. Podendo inclusive optar por manter quadrantes vazios se assim considerassem melhor. Por fim, após a leitura de cada um dos refinamentos da etapa anterior, as ideias 05 e 06 foram posicionadas no setor de maior impacto e maior viabilidade. As ideias 01, 04 e 02 por sua vez foram consideradas de maior viabilidade, mas de menor impacto. Apenas a ideia 03 foi considerada de baixo impacto e baixa viabilidade enquanto o setor de maior impacto e menor viabilidade não recebeu nenhuma das ideias geradas. A imagem a seguir ilustra o resultado do exercício de distribuição na matriz.

Figura 24 - Ideias na Matriz de Impacto e Viabilidade



Fonte: O autor (2021)

7 CONCLUSÕES

A oficina de cocriação tem sempre um objetivo: gerar boas ideias que respondam à pergunta problema. Olhando por esse prisma a oficina aqui descrita parece ter respondido às expectativas iniciais. Através dela, em pouco mais de uma hora foram desenvolvidas doze diferentes ideias, dentre essas doze, seis foram escolhidas pelos próprios participantes da oficina como as que melhor respondiam à pergunta inicial. Das seis selecionadas, o comitê estratégico definiu duas delas como sendo de alto impacto e alta viabilidade. Apesar de trazer resultados positivos, essa forma de cocriar também traz alguns novos desafios que precisam ser observados com cuidado para os processos de geração de ideias tenham cada vez menos atritos. As conclusões apresentadas a seguir discorrem como foram percebidas na práticas as hipóteses levantadas inicialmente, trazem a avaliação da colaboração durante o processo de acordo com a tabela proposta por Kemczinski e col. (2007) e introduzida no capítulo 4, apresentam as recomendações para designers que desejam reproduzir esta oficina e por fim trazem a possibilidade de expansão do que aqui é estudado.

7.1 AVALIAÇÃO DO RESULTADO DA OFICINA

A partir do processo relatado anteriormente e de seus resultados, podemos realizar uma avaliação que busca observar se as hipóteses inicialmente levantadas corresponderam ou não à realidade observada.

A primeira hipótese era de que as pessoas participantes da cocriação conseguiriam desenvolver ideias mesmo sem que as oficinas acontecessem presencialmente. O que se observou foi que ao final do processo foram geradas doze ideias que posteriormente foram refinadas para seis. O fato das oficinas terem sido realizadas à distância não impediu que os participantes desenvolvessem suas propostas iniciais e nem que propusessem sugestões para as ideias dos demais. Vale ressaltar que a digitalização pode e deve ter afetado de alguma maneira os resultados do processo, entretanto, levando em conta as limitações impostas pela necessidade do distanciamento social, entende-se como satisfatório o quantitativo de material gerado ao final do encontro. Entretanto, é preciso levar em conta que a amostra de participantes foi selecionada dentre profissionais que trabalham à

distância, em uma empresa de tecnologia e que utilizam das interfaces digitais diariamente para reuniões e atividades, ou seja, pessoas que parecem estar mais habituadas à convivência digital. Acredita-se que seria interessante para trabalhos futuros, uma variação na amostra levando em conta aspectos como: diferentes níveis de digitalização, profissionais de áreas mais ou menos tecnológicas, etc.

A segunda hipótese era que a experiência de colaborar digitalmente possui barreiras em relação ao processo presencial, mas traz consigo outras oportunidades. Após a realização do encontro de cocriação, foi percebido que o processo traz sim algumas barreiras, destacando-se:

- No workshop presencial, é possível ao profissional que realiza a mediação um contato mais próximo com os participantes. De forma que possa tirar dúvidas, esclarecer possíveis mal entendidos da contextualização. Contribuir para que algumas pessoas destravem e sigam sugerindo melhorias.
- A plataforma de comunicação escolhida pela organização (Google Meet) não permite o contato individualizado da mediação com os participantes, além de não facilitar a troca entre os participantes.
- A partir do momento que se inicia a rotação dos participantes nas colunas, durante o processo de sugestão de melhorias de ideias, torna-se difícil para a mediação acompanhar quem está em cada ideia.
- É uma opção do participante abrir ou não a câmera, de forma que é difícil para a mediação identificar se o participante está ou não concentrado no processo, ou sequer identificar se está naquele momento participando de fato da oficina.
- A partir da terceira rodada alguns participantes não conseguiram mais contribuir para a melhoria das ideias inicialmente propostas. É difícil identificar se as ideias atingiram de fato um ponto de saturação ou se os participantes travaram e não se sentiram à vontade para pedir ajuda.
- É necessário que os participantes disponham de uma infraestrutura digital para que a experiência possa ser proveitosa. Questões como a qualidade da internet, o acesso às ferramentas digitais, a maturidade digital de cada um podem afetar a qualidade da cocriação.

Além das barreiras, Foram identificadas algumas oportunidades relacionadas à realização do processo de maneira virtual, destacando-se:

- A oficina pode ser realizada em menos tempo, entretanto necessita uma preparação cuidadosa para evitar que o tempo estipulado seja ultrapassado.
- Não há a necessidade de deslocamento dos participantes, tornando a logística mais simples e o tempo total investido menor.
- Não há necessidade de infraestrutura física como aluguel de sala, projetor, cadeiras, mesas, materiais descartáveis.
- Foi possível captar participantes focados nas suas expertises e não no seu local de residência, desta forma foi possível ser mais exigente nos critérios de seleção.
- Todo o material gerado no workshop está disponível para consulta imediata após o término do encontro de maneira digital. Em oficinas presenciais, torna-se necessário passar a limpo para o digital tudo que é captado. Uma vantagem do processo digital ainda levando em conta este aspecto é que praticamente nenhum lixo é gerado ao final das oficinas.
- São necessárias menos pessoas para a gestão dos participantes durante o encontro.

Portanto o experimento se mostrou proveitoso para a identificação de barreiras e oportunidades para a realização digital das etapas de cocriação de um projeto de Design de Serviços.

A terceira e última hipótese a ser verificada pelo estudo defende que algumas das ideias geradas através das oficinas de cocriação virtual apresentariam alto impacto e alta viabilidade quando aplicadas na matriz utilizada para a priorização. Ao analisarmos o resultado da rodada de priorização realizada com o apoio do comitê estratégico percebemos que duas ideias foram posicionadas como sendo de alto impacto e alta viabilidade, conforme visto na imagem a seguir:

Figura 25 - Quadrante de maior impacto e viabilidade



Fonte: O autor (2021)

Das seis ideias refinadas ao final do processo de análise do material bruto, duas estão na área de destaque da priorização, o que parece corroborar para que a hipótese se mostre verdadeira. Ressalta-se que devido ao caráter real do experimento, que foi aplicado ao dia a dia de uma organização, as duas ideias geradas nas oficinas aqui propostas foram levadas para as etapas seguintes pela empresa, que deve seguir com prototipação e testes até o processo de implementação.

7.2 AVALIAÇÃO DA COLABORAÇÃO

Além da verificação das hipóteses, com base na tabela comparativa entre cooperação e colaboração proposta por Kemczinski e col. (2007). Foi possível avaliar se a colaboração esteve presente na oficina de cocriação, ainda que tenham sido realizadas de maneira digital. A imagem a seguir ilustra uma adaptação da tabela que traz os diferentes parâmetros contemplados em um projeto onde ocorre de fato a colaboração, a avaliação se deu através de um check-list onde é possível marcar os parâmetros percebidos durante a oficina realizada e realizar observações sobre cada um dos pontos.

Tabela 2 - Avaliação de Colaboração no experimento

PARÂMETROS		COLABORAÇÃO		OBSERVAÇÕES
Divisão de Tarefas	Divisão feita por negociação ou por imposição	☐	Há um comum acordo do que cada um deve realizar dentro do projeto (DAY, 1999 apud BOAVIDA & PONTE, 2002)	Durante a oficina de cocriação os participantes foram apenas informados do seu papel ali. Nunca consultados quanto a isso.
	Trabalho conjunto ou trabalho separado	☒	Todos os integrantes participam da realização da tarefa (CORTELAZZO, 2000),	A tarefa foi realizada por todos os integrantes de forma síncrona.
	Faz sempre com consulta ao grupo ou não	☒	Todo o trabalho é feito com consulta ao grupo, nada é feito sem o conhecimento dos demais (MATURANA & VARELA, 2002)	O que é produzido se torna público e todos podem ler e estar cientes do que está proposto.
Objetivo	Objetivo da Equipe ou objetivo individual	☒	Quando é da equipe o objetivo é colaborativo e único em favor do grupo, podendo ser registrado, divulgado e/ou gerenciado o objetivo comum/maior da tarefa (DIMANTAS, 2006)	O trabalho é feito com um fim comum.
	Procuram a melhor solução ou qualquer solução é válida –	☒	A solução a ser perseguida é aquela decidida pelo grupo, existindo vários cenários de soluções, onde é escolhida a melhor	A oficina propõe a construção de vários cenários.
Dinâmica da Tarefa	Operação única ou múltiplas operações	☐	Já uma tarefa com operação única é aquela que restringe a ação em uma única sessão do grupo. Quando ocorre de forma única denota colaboração, ao passo que, múltipla denota cooperação (BRNA, 1998).	A oficina é apenas uma parte de um processo mais longo. Pode apresentar um caráter colaborativo em relação a si mesma, mas está inserida em um processo maior cooperativo.
	Intensa operação mental ou operação puramente mecânica	☐	a operação é intensa e mental quando relacionada à sinergia do grupo com troca de ideias e reflexões constantes tentando resolver um problema (SCHERER, 2006).	O foco não foi a troca constante de ideias e reflexões, mas a proposição de ideias. Pouco houve debate destas
Hierarquia	Hierarquia negociada ou hierarquia imposta	☐	Na hierarquia negociada, é decidido dentro do grupo os papéis a serem realizados por cada um	Não houve questão hierárquica relacionada ao processo em si pois não houve tomada de decisão que não coletiva.
Competência	Competência variada ou uniforme	☒	Um grupo que valoriza (ou é composto de) indivíduos com competências variadas, formações diferentes, origens múltiplas é um indicativo da colaboratividade (ROBERTS, 2004)	A diversidade do grupo foi um critério de seleção
	Diferenças de opiniões ou opinião única	☒	As diferenças de opiniões facilitam a contestação de opiniões, diferentes argumentações e divergências dentro do grupo.	O grupo é formado por pessoas com diferentes visões da organização. Não é possível garantir que as pessoas possuem as mesmas opiniões ou opiniões diferentes, entretanto buscou-se com os critérios de seleção diversificar a origem e área de atuação do participantes.
Comunicação intragrupo	Comunicação constante ou inconstante	☐	Na comunicação constante não há interrupção do diálogo, e está relacionada à dependência do indivíduo de estar sempre consultando o grupo de forma colaborativa.	Em alguns momentos o diálogo não era possível.
	Comunicação síncrona ou assíncrona	☒	Na comunicação síncrona o diálogo é realizado em tempo real (full duplex), podendo ser constante ou inconstante, possuindo o atributo de interdependência;	O diálogo, quando aconteceu, foi sempre de maneira síncrona
Total:		7		

Fonte: Adaptado de Kemczinski e col. (2007)

Ao final da avaliação, foram percebidos sete dos doze parâmetros possíveis de colaboração propostos por Kemczinski e col. (2007). É interessante perceber que a colaboração não surge durante todo o processo, mas é muitas vezes contemplada na sua realização. Ou seja, talvez não seja possível definir se um projeto foi ou não colaborativo, mas tratar a colaboração como um gradiente que pode estar presente

parcialmente durante o processo de cocriação do Design de Serviço. Acredita-se que uma ferramenta como a tabela aqui proposta para a avaliação pode vir a ser uma metodologia de análise que apoie organizações a acompanhar o quão colaborativo seus processos têm sido. Para isso, espera-se poder direcionar maior foco a este propósito em uma pesquisa futura.

7.3 RECOMENDAÇÕES

A partir da avaliação do experimento realizado, foi possível ainda pensar uma série de recomendações que podem ser utilizadas para que as barreiras percebidas possam ser diminuídas:

- Nos processos à distância barreiras como a distância e a logística se tornam menos presentes, portanto recomenda-se investir tempo e esforço na escolha das pessoas participantes, buscando perfis propositivos e adequados a parâmetros definidos em conjunto com o comitê estratégico.
- Para que a cocriação aconteça e possa gerar resultados, recomenda-se uma boa pesquisa prévia para a geração de perguntas. As fases de Exploração e Pesquisa não estão descritas neste documento, mas a sua realização madura e detalhada proporcionou uma pergunta/problema bem qualificada o que acredita-se ter sido fundamental para uma boa cocriação.
- As características das ferramentas digitais escolhidas como suporte às oficinas parecem afetar diretamente o resultado da experiência vivida pelos participantes e os resultados captados, pode ser interessante testar o processo antes da sua realização para aferir a funcionalidade do que foi planejado e a possibilidade de adaptação das ferramentas à realidade na qual o processo está inserido.
- O experimento aqui exposto foi realizado com seis participantes sendo mediados por um designer, acredita-se que seja possível realizar uma melhor gestão do momento através da alocação de um profissional de apoio que possa estar em contato mais direto com os participantes, tirando dúvidas e acompanhando seu desenvolvimento durante a oficina.
- Recomenda-se que a mediação esteja atenta ao momento da oficina no qual as ideias param de ter contribuições, ou o momento no qual as contribuições

se tornam repetitivas ou de baixo impacto, de forma que possa propor alguma ajuda às pessoas participantes ou até mesmo encerrar a cocriação antes do fim de todas as rodadas, o que pode representar um ganho significativo de tempo na execução dos encontros.

- A partir da avaliação dos parâmetros comparativos da oficina aqui apresentada, caso se deseje replicar este método e deseje que o processo seja mais colaborativo, sugere-se a adoção de mais momentos para diálogo e troca de reflexões entre os participantes.

7.4 ABERTURA PARA PESQUISAS FUTURAS

Mais do que chegar a conclusões fechadas, o objetivo deste trabalho é abrir novas discussões e possibilidades em relação ao processo colaborativo criativo relacionado à construção de ideias. E a partir da oficina aqui realizada é possível pensar diversos caminhos que podem ser seguidos para dar continuidade ou complementar o que aqui é apresentado. Em um contexto onde as atividades presenciais voltam a ganhar força no dia a dia do Brasil, acredita-se que pode ser interessante uma observação de oficinas presenciais e digitais buscando responder à mesma questão, de forma que possam ser estudadas de maneira comparativa: em qual delas se observam mais ideias? O que muda na composição das ideias? Como se dá a colaboração nos dois formatos? Em qual as pessoas têm mais dúvidas? Além disso, acredita-se que o ponto de vista apresentado aqui é o do profissional de design, mas que pode-se observar o mesmo problema pela ótica de outros atores importantes do processo, do ponto de vista da pessoa participante da oficina, captando e comparando aspectos distintos como: qual a diferença de participar de um encontro presencial e um digital? Qual a visão do participante sobre os resultados gerados? O processo ser digital é mais cansativo em algum aspecto?. Estas são apenas algumas das perguntas que podem ser respondidas através de novas pesquisas que variam os parâmetros que aqui foram escolhidos.

Por fim, acredita-se que a tabela que elenca os elementos que configuram um projeto como colaborativo, proposta por Kemczinski e col. (2007), apresentada no capítulo 4 e utilizada como método para avaliar a colaboração da oficina aqui proposta, tem potencial para ser utilizada como uma ferramenta de avaliação do fazer colaborativo em projetos de design. Levando-se em conta que a tabela foi

proposta no ano de 2007 uma revisão da literatura base utilizada para definir cada um dos parâmetros pode ser proveitosa para agregar novos elementos e trazer visões mais atuais sobre o ato de colaborar.

REFERÊNCIAS

ALBUQUERQUE JÚNIOR, Durval Muniz de. **História: a arte de inventar o passado**. Ensaios de teoria da história. Bauru, SP. Edusc, 2007. Texto 04

AMORETTI M. S. M. **Protótipos e estereótipos: aprendizagem de conceitos. Mapas Conceituais: experiência em educação à distância**. Tese de Doutorado. UFRGS - Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Porto Alegre. Dezembro - 2001.

BRUNA, P. **Modelos de colaboração. Computer Based Learning Unit**, Leeds University. Publicado nos Anais do IV WIE, Congresso da SBC, 1998. Disponível em: < <http://www.inf.ufsc.br/sbc-ie/revista/nr3/Brna03.htm> >. Acesso em: 23 fev. 2007.

BUCHANAN, R. **Human-centered design: Changing perspectives on design education in the East and West**. Design Issues. V.20, n.1, p. 30 - 39, 2004

CHAVES, Iana Garófalo. **O Design Centrado no Ser Humano: Conectado e Colaborativo**. Iana Garófalo Chaves; Orientadora: Cibeles Haddad Taralli. 2019. São Paulo

CHESBROUGH, H. W. **Open innovation: the new imperative for creating and profiting from technology**. Boston: Harvard Business Press, 2003

CARDOSO, Rafael. **Design para um Mundo Complexo: Rafael Cardoso**. São Paulo, Ubu Editora, 2016, 264 pp.

COUTINHO, A.; EGGER, D.; FERNANDES, M.; PENHA, A. **8 Minutes of Collaborative Design**. 2010

DAHLKE, Sherry., HALL, Wendy., PHINNEY, Alison. **Maximizing Theoretical Contributions of Participant Observation While Managing Challenges**. Qualitative Health Research, Vol. 25(8) 1117–1122, 2015.

DE MORAES, Dijon. **Metaprojeto: o design do design** / Dijon De Moraes; prefácios Ezio Manzini e Flaviano Celaschi - São Paulo: Blucher, 2010.

DÉTINNE, F., MARTIN, G., LAVIGNE, E., 2004, “**Viewpoint in co-design: a field study in concurrent engineering**”. Design Studies, n. 26. pp. 215-241.

FONSECA, Bruna de Paula Fonseca e. **Colaboração como estratégia para instituições de ciência e tecnologia em saúde: uma proposta de indicadores para análise organizacional**. 2015. 239 f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, COPPE, Rio de Janeiro, RJ, 2015.

FONSECA, J. J. S. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: UEC, 2002. Apostila

FONTANA, I. M.; HEEMANN, A.; FERREIRA, M. G. G. **Design colaborativo: fatores críticos para o sucesso do co-design**. In Anais do 4o Congresso Sulamericano de Design de Interação. São Paulo, 2012. p. 371-382.

GASSON, S. “**Human-Centered Vs. User-Centered Approaches to Information System Design**”, The Journal of Information Technology Theory and Application (JITTA), 5:2, 2003, 29-46.

SANTOS, Pedro Vieira Souza.; DE LIMA, Nyegge Vitória Martins; OLIVEIRA, Thamires Camila Tavares De.; PINHEIRO, Francisco Alves. **Metodologia Design Thinking como estratégia gerencial para empreendimentos**. Revista Latino-Americana de Inovação e Engenharia de Produção, v. 5. n.8. p. 25-43, 2017A

GUNN, Wendy; LØGSTRUP, Louise B SDU Design. **Participant observation, anthropology methodology and design anthropology research inquiry** . University of Southern Denmark, Kolding, Denmark. 2014

IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Serviços e Comércio. **Pesquisa Anual de Serviços**, 2018.

KEMCZINSKI, Avaniide; MAREK, Joel, HOUNSELL, Marcelo da Silva; GASPARINI, Isabela. **Colaboração e cooperação – pertinência, concorrência ou complementaridade**. 2007

KRIPPENDORFF, Klaus. **Design centrado no ser humano: uma necessidade cultural**. Tradução: Gabriela Meirelles. Estudos em Design, 2000

LATOUR, Bruno. **Um Prometeu cauteloso?: alguns passos rumo a uma filosofia do design (com especial atenção a Peter Sloterdijk)**. Agitprop: revista brasileira de design, São Paulo, v. 6, n. 58, jul./ago. 2014.

SLEESWIJK VISSER, F., STAPPERS, P. J., VAN DER LUGT, R., & SANDERS, E. B. N. (2005). **Contextmapping: Experiences from practice**. CoDesign, 1(2), 119-149

MANZINI, E., 2007a, “**1. Sustainability: systemic change and social learning process**”, <http://www.producao.ufrj.br/design.isds/material.htm>.

_____, 2007b, “**2. Ways of living: product-based and context-based wellbeing**”, <http://www.producao.ufrj.br/design.isds/material.htm>. 123

_____, 2007c, “**3. Social innovation: creative communities and diffused social enterprise**”, <http://www.producao.ufrj.br/design.isds/material.htm>.

_____, 2007d, “**4. Emerging scenarios: active well-being and distributed economies**”, <http://www.producao.ufrj.br/design.isds/material.htm>.

MANZINI, Ezio. **Quando Todos Fazem Design**. Editora Unisinos; 1ª edição, 2017.

MARKUS, M.L., MAJCHRZAK, A., and GASSER, L. **A Design Theory For Systems That Support Emergent Knowledge Processes**," MIS Quarterly, 2002, 3:3, pp. 179-212.

MATURANA, H. R. VARELA, F.J.G. **A árvore do conhecimento: as bases biológicas da compreensão humana**. 2ª Ed. Tradução Humberto Mariotti e Lia Diskin. São Paulo: Palas Athenas, 2002. Disponível em: <
http://www.ricesu.com.br/colabora/n11/artigos/n_11/id04f.htm>. Acessado: 20/12/2006.

OBRIST M, ROTO V, VÄÄNÄNEN-VAINIO-MATTILA K. **User Experience Evaluation – Do You Know Which Method to Use?** CHI 2009 - Conference of Human Factors and Computer Systems. p. 2763 – 2766, 2009.

ROUSE, W.B. **Design for success: A human-centered approach to designing successful products and systems**. New York: Wiley-Interscience, 1991. 304p.

SANDERS, E. B. N. **From user-centered to participatory design approaches**. In J. Frascara (Ed.), Design and the social sciences: Making connections (pp. 1-8). London: Taylor & Francis. 2002

SONNENWALD, D. **Scientific collaboration**. **Annual Review of Information Science and Technology**, v. 41, n. 1, p. 643-681, 2007.

STEEN, M., MANSCHOT, M., & DE KONING, N. **Benefits of co-design in service design projects**. International Journal of Design, 5(2), 53-60. 2011

STICKDORN, M., SCHNEIDER, J. **Isto é Design Thinking de Serviços: Fundamentos, Ferramentas, Casos**. Bookman Editora, 2014.

PAPANEK, Victor. **Design for the Real World: Human Ecology and Social Change**. Academy Chicago Publisher: Chicago, 2009 (edição original 1971).