

**GESTÃO DE DESIGN E PROJETO CENTRADO
NO SER HUMANO: MAPEAMENTO E
DIAGNÓSTICO DE EQUIPES REMOTAS COM
FOCO NA INOVAÇÃO**

Ana Lúcia Silva

Ana Lúcia Silva

**GESTÃO DE DESIGN E PROJETO CENTRADO NO SER
HUMANO: MAPEAMENTO E DIAGNÓSTICO DE EQUIPES
REMOTAS COM FOCO NA INOVAÇÃO**

Dissertação submetida ao Programa de
Pós-Graduação em Design da
Universidade Federal de Santa Catarina
para a obtenção do Grau de Mestre em
Design.

Orientadora: Prof^a. Dr^a. Giselle Schmidt
Alves Díaz Merino

Florianópolis
2016

Ficha de identificação da obra elaborada pelo autor,
através do Programa de Geração Automática da Biblioteca Universitária da UFSC.

Silva, Ana Lúcia
Gestão de Design e Projeto Centrado no Ser Humano :
Mapeamento e Diagnóstico de Equipes Remotas com foco em
Inovação / Ana Lúcia Silva ; orientadora, Giselle Schmidt
Alves Díaz Merino - Florianópolis, SC, 2016.
178 p.

Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa
Catarina, Centro de Comunicação e Expressão. Programa de Pós
Graduação em Design.

Inclui referências

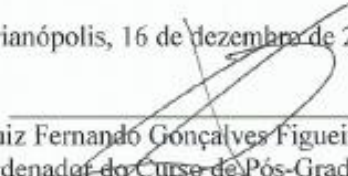
1. Design. 2. Gestão de Design. 3. Projeto Centrado no
Ser Humano. 4. Inovação. 5. Equipes Remotas. I. Merino,
Giselle Schmidt Alves Díaz. II. Universidade Federal de
Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Design. III.
Título.

Ana Lúcia Silva

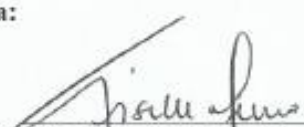
GESTÃO DE DESIGN E PROJETO CENTRADO NO SER HUMANO: MAPEAMENTO E DIAGNÓSTICO DE EQUIPES REMOTAS COM FOCO NA INOVAÇÃO

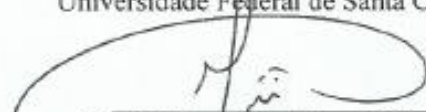
Esta Dissertação foi julgada adequada para obtenção do Título de Mestre em Design e aprovada em sua forma final pelo Programa de Pós-Graduação em Design.


Florianópolis, 16 de dezembro de 2016.

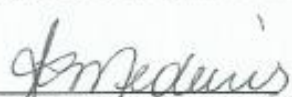

Prof. Luiz Fernando Gonçalves Figueiredo, Dr.
Coordenador do Curso de Pós-Graduação

Banca Examinadora:


Prof.ª Giselle Schmidt Alves Díaz Merino, Dr.ª
Orientadora
Universidade Federal de Santa Catarina


Prof. Milton Luiz Horn Vieira, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina


Prof. Luiz Fernando Gonçalves Figueiredo, Dr.
Universidade Federal de Santa Catarina


Prof.ª Albertina Pereira Medeiros, Dr.ª
Universidade do Estado de Santa Catarina

♥ Com carinho para meu esposo,
meus pais e irmão ♥

AGRADECIMENTOS

A Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC, ao Programa de Pós-Graduação em Design e ao Núcleo de Gestão de Design - NGD, por me permitirem ingressar e realizar esta pesquisa de mestrado.

A querida professora Dr^a Giselle Merino, orientadora que sempre esteve por perto para aconselhar e direcionar. Sou imensamente grata pela sua confiança e pelas palavras sempre edificantes.

Ao professor Wilson Batista, pelas orientações iniciais ao mestrado.

Aos professores Eugênio Merino, Francisco Fialho e Gilson Braviano pelas aulas e diálogos construtivos durante a caminhada de mestrado.

Aos professores Régis K. Scalice e Daniela Becker pela recomendação ao mestrado. Por meio desta confiança alcancei este sonho.

Agradeço a Empresa alvo e ao Gestor Sandro, pela oportunidade de empregar meus conhecimentos e pelo espaço cedido para a realização da pesquisa.

A todos os amigos e colegas do mestrado e do Núcleo de Gestão de Design & Laboratório de Design e Usabilidade, que me auxiliaram muito nas atividades.

Um enorme agradecimento aos meus pais Dilma e José Modesto que sempre me incentivaram nos estudos e são meu maior exemplo de superação e fé. Ao meu irmão Eduardo, que me apoiou durante todo o mestrado. Obrigada, vocês são minha inspiração.

Ao meu esposo Eduardo, muito obrigada por todo o companheirismo e força nesta caminhada. Você foi essencial para que eu chegasse até aqui. Esta conquista também é sua. Te amo!

Aos meus sogros Eliane e Juarez, pelo incentivo e ajuda sempre. Vocês são excepcionais, meus segundos pais. Obrigada também Leonardo e Gabriela.

Aos amigos queridos Francine, Jaqueline, Romano, Juliana, David, Inglity, Leandro, Daniela, Fabiano, Luana, Hector, Lizandra, Rafael, Daiane, Nathalie e Marina, um obrigada mais que especial por todo o apoio nessa fase, pela torcida e pelas boas energias.

A Deus exemplo de bondade e sabedoria, que me concedeu a vida e me conduziu nesta caminhada, abastecendo-me de fé e força.

Tenho consciência de ser autêntica e procuro superar todos os dias minha própria personalidade, despedaçando dentro de mim tudo que é velho e morto, pois lutar é a palavra vibrante que levanta os fracos e determina os fortes... O que vale na vida não é o ponto de partida e sim a caminhada. Caminhando e semeando, no fim terás o que colher.

(Cora Coralina)

RESUMO

SILVA, Ana Lúcia. **Gestão de Design e Projeto Centrado no Ser Humano: Mapeamento e Diagnóstico de Equipes Remotas com foco em Inovação**. 2016. 178f. Dissertação (Mestrado em Design) - Programa de Pós-Graduação em Design, UFSC, Florianópolis, 2016.

Orientadora: Prof^a Giselle Schmidt Alves Díaz Merino, Dr.^a

O conceito Design significa traduzir uma intenção ou propósito em uma forma física, ou processual. Deste modo o design passou a ser utilizado nas organizações com o objetivo de padronização das produções, mas hoje por meio da Gestão de Design está presente em todos os níveis de decisão, desde o nível operacional até o estratégico. Intrínseco aos processos de Design está a preocupação com o ser humano que é corroborada no ambiente empresarial pelo Projeto Centrado no Ser Humano, abordagem a qual busca centralizar as atenções nas pessoas, a fim de garantir a satisfação e possibilitar a geração de soluções focada nas expectativas. Este olhar focado no ser humano aliado a Gestão de Design contribuem para a Inovação, na qual são construídos novos significados sob a forma de produtos, serviços e processos. Neste sentido a presente pesquisa teve como objetivo geral identificar os requisitos para um Programa de Inovação com base em equipes remotas por meio da Gestão de Design e do Projeto Centrado no Ser Humano. Para tanto a pesquisa foi dividida em três fases: Fase 1 (Fundamentação teórica), Fase 2 (Estudo de caso) e Fase 3 (Características e Potencialidade para um Programa de Inovação). Na Fase 1 foram abordados os temas de Gestão de Design, Projeto Centrado no Ser Humano e Inovação. Na Fase 2 foram realizadas as atividades práticas de mapeamento, identificação e geração de requisitos das equipes remotas. Já na Fase 3 foram definidas as características e potencialidades das equipes. Ao final da pesquisa foi possível obter um mapa com as principais características de cada equipe e as personas que as representam. Esta pesquisa baseou a criação de um processo colaborativo e co-criativo que tem como finalidade a integração das equipes remotas com a área de inovação da organização alvo da pesquisa.

Palavras-chave: Gestão de Design. Projeto Centrado no Ser Humano. Inovação. Equipes Remotas.

ABSTRACT

SILVA, Ana Lúcia. **Design Management and Human Centered Design: Mapping and Diagnostics of Remote teams with focus on Innovation.** 2016. 178f. Dissertação (Mestrado em Design) - Programa de Pós-Graduação em Design, UFSC, Florianópolis, 2016.

Orientadora: Prof^a Giselle Schmidt Alves Díaz Merino, Dr.^a

The design concept means translating an intention or purpose into a physical or procedural form. In this way the design began to be used for the purpose of standardization of productions, but today through design management is present at all levels of decision, from the operational to the strategic level. Intrinsic to the processes of Design is a concern with the human being that is corroborated without a business environment by the Human Centered Design, approach to qualify as centralized as attention in people, an aim to guarantee satisfaction and to enable a generation of solutions focused on the expectations. This focus on the human being combined with Design Management contributes to Innovation, quality is built on new meanings in the form of products, services and processes. In this sense, a research had as starting point an understanding of these concepts seeking to correlate the themes with the collaborators of the organization. This way or general objective was to identify the requirements for an Innovation Program based on remote teams through Design Management and Human Centered Design. For this purpose a research was divided into three phases: Phase 1 (Theoretical basis), Phase 2 (Case study) and Phase 3 (Characteristics and Potentiality for an Innovation Program). In Phase 1 the themes of Design Management, Human Centered Design and Innovation were discussed. In Phase 2 were carried out as practical activities of mapping, identification and generation of requirements of remote teams. Already in Phase 3 were defined as characteristics and potentialities of the teams. At the end of the research it was possible to obtain a map with the main characteristics of each team and the people they represent. This research based the creation of a collaborative and co-creative process that aims to integrate the remote teams with an area of innovation of the research organization.

Keywords: Design Management. Human Centered Design. Innovation. Remotes Teams.

LISTA DE FIGURAS

Figura 01: Cadeia de Valor da empresa	44
Figura 02: a atuação do design industrial sobre a empresa, produto e mercado	45
Figura 03: Modelo Hierárquico	51
Figura 04: A pirâmide do projeto centrado no Ser Humano	51
Figura 05: Abordagem de <i>Design Thinking</i>	53
Figura 06: Ciclo interativo	53
Figura 07: Pirâmide das necessidades do usuário para experiência	56
Figura 08: Ecossistema de UX	57
Figura 09: Os 3 Fatores analisados em empresas inovadoras	59
Figura 10: Os 4P's da Inovação	62
Figura 11: Matriz de Inovação	63
Figura 12: Os objetivos e atributos culturais das Estratégias	64
Figura 13: Estratégias de Inovação para Verganti.....	65
Figura 14: Orientação para Inovação	67
Figura 15: Sistema de Inovação e modelo A-F	68
Figura 16: Processo de Inovação.....	69
Figura17: As 10 dimensões da Gestão da Inovação	71
Figura 18: Modelo básico de Gestão da Inovação para Produtos.....	71
Figura 19: O <i>Fuzzy Front-end</i> no processo de Inovação.....	72
Figura 20: Áreas do <i>Front-end</i>	73
Figura 21: Fonte de inovações	74
Figura 22: Integração das equipes remotas com a empresa e o mercado ..	84
Figura 23: Linha do Tempo de atividades do Mestrado.....	85
Figura 24: Fases da Pesquisa.....	85
Figura 25: Fase1 - Fundamentação Teórica	86
Figura 26: Fase 2 - Estudo de Caso.....	87
Figura 27: Síntese dos aspectos que serão estudados em cada equipe ..	88
Figura 28: Passos das Etapas 1 e 2	89
Figura 29: Fase 3 – Características e Potencialidades.....	91
Figura 30: Equipes Remotas da organização.....	97
Figura 31: Cobertura de estados brasileiros pelos Assistentes Técnicos...	99
Figura 32: Amostra de colaboradores da Assistência Técnica	100
Figura 33: Observações de Campo do Colaborador de Assistência Técnica	101
Figura 34: Jornada do Colaborador de Assistência Técnica.....	102

Figura 35: Sonda Cultural com Colaboradores da Assistência Técnica ...	103
Figura 36: Fotos do dia de Trabalho – Sonda Cultural	103
Figura 37: Extratos do Questionário	106
Figura 38: Síntese da Entrevista com os Gestores	106
Figura 39: Síntese das características do Assistente técnico.....	108
Figura 40: Rede de contatos do Assistente Técnico montada a partir das entrevistas e observações	108
Figura 41: Síntese das diferentes linguagens do Assistente Técnico..	109
Figura 42: <i>Workshop</i> de síntese dos dados e diagnóstico dos Assistentes técnicos	110
Figura 43: Diagrama dos profissionais de acordo com potencial inovador	111
Figura 44: Ilustração de Personas	112
Figura 45: Persona 01 – Fábio	113
Figura 46: Persona 02 – Luis	114
Figura 47: Persona 03 – Juarez	115
Figura 48: Síntese das Personas da Assistência Técnica.....	116
Figura 49: Cobertura de estados brasileiros pela equipe de Vendas ...	119
Figura 50: Funções de Vendas.....	120
Figura 51: Amostra de colaboradores de Vendas.....	120
Figura 52: Observações de Campo dos Colaboradores de Vendas	122
Figura 53: Observações de Campo dos Colaboradores de Vendas	122
Figura 54: Extratos do Questionário	125
Figura 55: Síntese das Entrevistas com os Gestores	126
Figura 56: Síntese das Características do Vendedor	128
Figura 57: Síntese das Características do Executivo de Vendas	128
Figura 58: Síntese das Características do Gerente	129
Figura 59: Rede de contatos do time de Vendas montada a partir das observações e entrevistas	129
Figura 60: Síntese das diferentes linguagens do time de Vendas.....	130
Figura 61: <i>Workshop</i> de síntese dos dados e diagnóstico da equipe de Vendas	131
Figura 62: Profissionais de Vendas por função e cargo	132
Figura 63: Persona 01 - Tiago.....	133
Figura 64: Persona 02 - Valter	134
Figura 65: Persona 03 - Clara	135
Figura 66: Persona 04 - Mário	136
Figura 67: Persona 05 - Hugo	137
Figura 68: Síntese das Persona de Vendas.....	138

Figura 69: Características das equipes de Assistência Técnica e Vendas .
..... 142

LISTA DE QUADROS

Quadro 01: Orientação estratégica da empresa para novos produtos....	37
Quadro 02: Síntese dos níveis da gestão de design em uma organização.	38
Fonte: a autora com base em Mozota (2011, p.310).....	38
Quadro 03: Modelo de convergência entre o design e a gestão.	39
Quadro 04: Síntese de ferramentas para projeto centrado no ser humano	54
Fonte: a autora com base em Giacomini (2012, p.08).....	54
Quadro 05: Mudanças na gestão de processos por meio do design	79
Quadro 06: Síntese das considerações sobre Gestão de Design.....	81
Quadro 07: Síntese das considerações sobre Projeto Centrado no Ser Humano	82
Quadro 08: Síntese das considerações sobre Inovação	83
Quadro 09: Síntese dos Procedimentos Metodológicos	92
Quadro 10: Requisitos para um programa de inovação da equipe de Assistência técnica	118
Quadro 11: Requisitos para um programa de inovação da equipe de Vendas	140

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

Sigla	Significado
ABERGO	Associação Brasileira de Ergonomia
BDTD	Biblioteca Brasileira de Teses e Dissertações
CAPES	Comissão de Aperfeiçoamento de Pessoal do Nível Superior
COTEC	<i>Fundación para la Innovación Tecnológica</i>
EC	Empresa de Construção Civil
ENEGEP	Encontro Nacional de Engenharia de Produção
GD	Gestão de Design
IDEMI	<i>International Conference on Design, Engineering, Management for innovation</i>
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
MKT	Marketing
OECD	Organização para cooperação e desenvolvimento econômico
PCU	Projeto Centrado no Usuário
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
RESPECT	<i>Requirements Engineering and Specification in Telematics</i>
UCD	<i>User- Centered Design</i>
UNIVILLE	Universidade da Região de Joinville
UX	<i>User Experience</i>

LISTA DE SÍMBOLOS



Equipe de Assistência Técnica



Equipe de Vendas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	21
1.1	CONTEXTUALIZAÇÃO	21
1.2	PROBLEMÁTICA	22
1.3	JUSTIFICATIVA E MOTIVAÇÃO	23
1.4	OBJETIVOS	24
1.4.1	<i>Objetivo Geral</i>	24
1.4.2	<i>Objetivos Específicos</i>	24
1.5	CARACTERIZAÇÃO GERAL DA PESQUISA	24
1.6	DELIMITAÇÃO DA PESQUISA	26
1.7	ADERÊNCIA AO PROGRAMA	26
1.8	ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO	27
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA (FASE 1)	29
2.1	GESTÃO DE DESIGN	29
2.1.1	<i>Contextualização sobre Design e Gestão de Design</i>	29
2.1.2	<i>A Gestão de Design nas organizações</i>	33
2.1.3	<i>A Gestão Funcional do Design</i>	41
2.2	PROJETO CENTRADO NO SER HUMANO	46
2.2.1	<i>Contextualização sobre Projeto Centrado no Ser Humano</i>	46
2.3	INOVAÇÃO	58
2.3.1	<i>Inovação nas organizações</i>	58
2.3.2	<i>Fuzzy Front-End e os Colaboradores</i>	72
2.4	SÍNTESE DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	78
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	85
3.1	FASE 1: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	85
3.2	FASE 2: ESTUDO DE CASO	86
3.3	FASE 3: CARACTERÍSTICAS E POTENCIALIDADES PARA UM PROGRAMA DE INOVAÇÃO.....	91
4	ESTUDO DE CASO: PESQUISA APLICADA (FASE 2)	93
4.1	APRESENTAÇÃO DA EMPRESA	93
4.1.1	<i>A Área de Inovação</i>	94
4.1.2	<i>As Equipes Remotas</i>	96
4.2	FASE 2 – ETAPA 1: PESQUISA APLICADA COM A EQUIPE DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA.....	98
4.2.1	<i>Passo 1: Mapear</i>	100
4.2.2	<i>Passo 2: Identificar</i>	107
4.2.3	<i>Passo 3: Gerar Requisitos</i>	116

4.3	FASE 2 – ETAPA 2: PESQUISA APLICADA COM A	
	EQUIPE DE VENDAS.....	118
4.3.1	<i>Passo 1: Mapear.....</i>	121
4.3.2	<i>Passo 2: Identificar.....</i>	127
4.3.3	<i>Passo 3: Gerar Requisitos.....</i>	138
5	CARACTERÍSTICAS E POTENCIALIDADES DAS	
	EQUIPES PARA UM PROGRAMA DE INOVAÇÃO (FASE 3)	141
6	CONCLUSÃO.....	145
	REFERÊNCIAS.....	149
	APÊNDICE.....	157

1 INTRODUÇÃO

Neste capítulo serão abordados os aspectos introdutórios da presente pesquisa com o objetivo de apresentar o tema de forma inicial. Para tanto, o capítulo seguirá a ordem de: contextualização, problemática, justificativa e motivação, objetivos, caracterização geral da pesquisa, delimitação da pesquisa, aderência ao programa e estrutura da dissertação.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO

A vantagem competitiva de uma empresa de manufatura, em uma economia globalizada, está diretamente relacionada com sua capacidade de introduzir novos produtos no mercado, garantindo linhas de produtos atualizadas e com características de desempenho, custo e distribuição condizentes com o nível de exigência dos consumidores (MUNDIM et al., 2002). Silva (2003) corrobora ao afirmar que as empresas têm maior chance de sobreviverem em meio as crises se desenvolverem o potencial criativo de seus colaboradores o quanto antes. E neste cenário, dando oportunidades para as equipes desenvolverem seu potencial criativo as empresas podem alcançar a inovação.

Neste sentido, as organizações estão diante de novos desafios, nos quais o Design pode se integrar e fazer diferença. Deste modo, a Gestão de Design tem uma relação direta com o nível de industrialização, ao passo que a necessidade de se diferenciar aumenta com o nível de desenvolvimento industrial, embasado este no comportamento do consumidor e do usuário (MARTINS e MERINO, 2011).

A Gestão de Design é a administração das atividades de Design com base nos objetivos da empresa em curto, médio e longo prazo. É um recurso que auxilia a organização a aumentar a eficiência, manter-se competitiva e diferenciar seus produtos e serviços (MARTINS e MERINO, 2011; p.21).

Assim a Gestão de Design auxilia no aumento da competitividade e na geração de significados. Para Frederick et al (2012) as empresas que desejam se diferenciar no mercado e inovar, necessitam de um processo sistêmico, deliberado e contínuo de identificação de oportunidades, que podem vir de várias ordens.

Frente a esta busca por diferenciais e pela Inovação, o ser Humano passa a ser considerado uma fonte chave para identificação e compreensão das necessidades as quais a empresa desenvolverá produtos e serviços para atender. Deste modo trabalhar o potencial criativo dos colaboradores para que consigam captar novas necessidades do mercado e modelá-las a fim de gerar novos produtos e serviços passa a ser um caminho para organização que deseja inovar.

Com base no exposto acima faz-se necessário aprofundar os conhecimentos em Gestão de Design e Projeto Centrado no Ser Humano de modo a compreender como auxiliam as organizações para a geração de Inovação.

1.2 PROBLEMÁTICA

De acordo com Norman (2006) o design pode ser considerado um ato de comunicação, o que significa ter um profundo conhecimento e compreensão da pessoa com que se está comunicando.

Seguindo o exposto antes de se comunicar é preciso entender aquele com quem pretende-se criar um vínculo. Deste modo é necessário conhecer o indivíduo em essência, saber suas particularidades, desejos, anseios e motivações, bem como compreender o ambiente e contexto que o rodeiam.

Neste sentido, uma organização produtora de bens de consumo da construção civil deseja integrar seus colaboradores remotos nos processos de Inovação da empresa e potencializar a captação de oportunidade e geração de soluções. Porém esta organização pouco conhecia das equipes remotas¹ devido ao fato de trabalharem descentralizadas no país.

Assim a presente pesquisa teve como foco a inserção dos conceitos ligados a Gestão de Design e Projeto Centrado no Ser Humano para a compressão destes colaboradores remotos.

Neste sentido a proposta de pesquisa se baseou no mapeamento e identificação das equipes que trabalham remotamente a empresa a fim de entender e poder desenhar um modelo de interação entre estas áreas e a área de Inovação.

Para ser possível o desenho deste processo foi necessário entender este indivíduo, que por ser um funcionário remoto a empresa, possuía

¹ Equipes remotas: Equipe composta por funcionários de uma organização que atuam remotamente a empresa, ou seja, fora do espaço físico de escritórios ou fábricas.

características distintas em relação a função e regionalidade que estão imersos.

Desta forma a pesquisa visava responder a seguinte questão:

- De que modo a organização alvo da pesquisa pode compreender seus colaboradores por meio de um mapeamento e identificação utilizando a Gestão do Design e Projeto Centrado no Ser Humano para basear a criação de um Programa de Inovação?

A integração dos conceitos de Gestão de Design e Projeto Centrado no Ser Humano são corroborados por Krippendorff (2000) ao afirmar que o design centrado ser humano deve estimular as pessoas a descobrirem os produtos e serviços e se descobrirem neste contexto.

De todo modo a Gestão de Design integra os conceitos de Projeto Centrado no Ser Humano e estes uma vez implementados orientam a organização para uma abordagem mais inovadora e proativa ao mercado estando ela disposta a atender e solucionar quaisquer necessidades.

1.3 JUSTIFICATIVA E MOTIVAÇÃO

A forma pela qual as organizações gerenciam seu capital humano a fim de promover esforços para inovação, implicam em importantes resultados como o volume de negócios, comportamentos de consumo e confiança de mercado (ALLEN et al., 2015).

Neste sentido potencializar o capital humano da organização para promover a inovação é algo que exige conhecimento sobre os colaboradores e entendimento sob a forma como serão realizadas as interações e inserções em processos com foco na inovação.

Assim fez-se necessário entender o contexto, ambiente e os fatores intrínsecos a estes colaboradores da organização, mais especificamente os colaboradores remotos, alvos da pesquisa, antes mesmo de desenhar qualquer novo processo. Pois o modo como realizam as atividades de rotina, as aspirações pessoais e profissionais podem fornecer um direcionamento de como deverá ser esta interação focada na inovação para que faça sentido dentro do contexto vivido pelos colaboradores.

Desta forma o mapeamento e identificação das equipes remotas, baseado na Gestão de Design e no Projeto Centrado no Ser Humano, caracterizou-se como fator chave na busca pela compreensão do público a qual se destina a criação de novos processos, produtos e serviços.

Neste sentido, além da busca pela entendimento e compreensão dos colaboradores remotos, a presente pesquisa teve como motivações:

- Atender à uma necessidade real da organização: a organização alvo da pesquisa é fabricante de bens de consumo da construção civil e busca compreender seus colaboradores remotos para criar um processo de interação com foco em inovação.
- Aprofundar os conhecimentos no Projeto Centrado no Ser Humano, em especial na experiência: compreender os itens que compõe a experiência dos indivíduos e como é possível incorporar os conceitos de Projeto Centrado no Ser Humano na organização.

Estas motivações são corroboradas pela a experiência profissional na qual nota-se a carência das organizações por este conhecimento e aproximação com os clientes, colaboradores e consumidores.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo Geral

O objetivo geral consiste em identificar os requisitos para um Programa de inovação com base em equipes remotas por meio da Gestão de Design e do Projeto Centrado no Ser Humano.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Levantar e descrever os conceitos de Gestão de Design, Projeto Centrado no Ser Humano e Inovação, identificando a utilização nas organizações;
- Aplicar as técnicas relacionadas ao Projeto Centrado no Ser Humano para realizar o mapeamento e diagnóstico das equipes remotas;
- Construir baseado no mapeamento e diagnóstico, as personas de cada equipe remota e os requisitos para um possível processo de inovação.

1.5 CARACTERIZAÇÃO GERAL DA PESQUISA

A pesquisa em questão pode ser classificada como aplicada, quanto sua natureza, pois busca por meio da utilização dos conceitos da academia

e literatura aplicá-los num caso prático na empresa alvo da pesquisa. Gil (2008) define que a pesquisa aplicada tem como característica fundamental o interesse na aplicação, utilização e consequências práticas do conhecimento, e neste sentido menor interesse no desenvolvimento de teorias de valor universal. Desta forma o objetivo da pesquisa aplicada é solucionar problemas específicos, envolvendo verdades e interesses locais (SILVA e MENEZES, 2005).

Quanto aos objetivos da pesquisa, esta pode ser definida como exploratória, pois enfatiza o foco no problema e imersão do contexto para poder solucioná-lo. Para Gil (2002) estas pesquisas têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema, de modo a torná-lo mais explícito ou auxiliar na construção de hipóteses. Ao passo que ao fim desta pesquisa o produto final do processo passa ser um problema mais esclarecido e passível de investigação por meio de procedimentos sistematizados (GIL, 2008).

A pesquisa exploratória envolve levantamento bibliográfico; entrevistas com pessoas que tiveram experiências práticas com o problema pesquisado; análise de exemplos que estimulem a compreensão. Assume, em geral, as formas de Pesquisas Bibliográficas e Estudos de Caso. (GIL, 1991 apud SILVA e MENEZES, 2005; p.21).

A abordagem por sua vez enquadra-se como uma pesquisa qualitativa, pois pretende-se trazer os temas de Gestão de Design e Projeto Centrado no Ser Humano para o mapeamento e identificação das equipes em forma de conceitos que serão modelados e trabalhados na organização. Neste sentido, Silva e Menezes (2005) descrevem que a pesquisa qualitativa considera a leitura entre o mundo real e o indivíduo de modo subjetivo, no qual o sujeito não pode ser traduzido em números. Sendo qualitativa a análise não requer métodos e técnicas estatísticas, pois os dados podem ser analisados intuitivamente baseados no ambiente natural de coleta de dados.

Deste modo a pesquisa teve três fases, Fase 1 – Fundamentação Teórica, na qual foi realizada a revisão da literatura por meio de uma pesquisa bibliográfica, Fase 2 – Estudo de Caso, onde ocorreu a pesquisa aplicada na empresa por meio da utilização dos conceitos estudados referentes a Gestão de Design e do Projeto Centrado no Ser Humano e Fase 3 – Características e Potencialidades das equipes para um Programa

de Inovação, na qual foi realizada a discussão sobre os dados da Fase 2 e foram definidas as potencialidades e características das equipes.

1.6 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

A pesquisa se delimitou a estudar e contribuir nos temas centrais mencionados, sendo compostos pelos conceitos de Gestão de Design, linha de pesquisa da pós-graduação cursada, Projeto Centrado no Ser Humano, tema chave para integração na organização e Inovação, tema proposto pela finalidade da pesquisa aplicada dentro da organização.

Com relação ao escopo dentre as quatro equipes que trabalham remotas, a pesquisa se delimitou a estudar apenas duas equipes selecionada de acordo com a representatividade na organização e distinção de função. Estas equipes foram Assistência Técnica e Vendas. A proposta de pesquisa se restringiu aos dados que envolveram a rotina, atividades, destes indivíduos bem como fatores ligados a regionalidade e perfil pessoal. Não fez parte do escopo da pesquisa quaisquer dados que não fossem aplicados apenas aos colaboradores e a empresa estudada com o foco para a inovação.

Quanto ao espaço a pesquisa delimitou sua aplicação na organização produtora de bens de consumo do setor de materiais de construção, situada no sul do Brasil. Os dados e cenários gerados a partir desta pesquisa foram restritos e limitados apenas a este contexto estudado.

Com relação ao tempo a pesquisa esteve delimitada dentro do cronograma previsto para o curso de pós-graduação em Design, no qual o estudo de caso foi desenvolvido entre os meses de abril a outubro de 2016 na organização, não dispondo de dados e análises posteriores a este período.

Por fim quanto a metodologia, dentre as várias propostas estudadas, delimitou-se, a aplicação, as técnicas e processos de Gestão de Design e Projeto Centrado no Ser Humano.

1.7 ADERÊNCIA AO PROGRAMA

Dentro da Pós-Graduação em Design a linha de pesquisa cursada é a Gestão Estratégica do Design. Neste sentido considera-se que houve aderência ao programa por estudar os conceitos da Gestão de Design e aplicar no contexto organizacional.

Desta forma os conhecimentos adquiridos nas disciplinas cursadas no programa e o aprimoramento do conteúdo pesquisado na área de

Gestão de Design foi possível aplicar estes aprendizados em um caso prático.

1.8 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está estruturada em seis capítulos:

- Capítulo 1 – Introdução: apresentação do contexto relacionado ao tema, o problema que envolve a pesquisa, a justificativa e motivação, bem como os objetivos, caracterização geral da pesquisa, delimitação e estrutura.
- Capítulo 2 – Fundamentação teórica (Fase 1): refere-se a base bibliográfica utilizada para a pesquisa, na qual está subdividida em Gestão de Design, Projeto Centrado no Ser Humano e Inovação. Dentro da fundamentação de Projeto Centrado no Ser Humano será caracterizada o levantamento sobre a Experiência do Usuário.
- Capítulo 3 – Procedimentos metodológicos: apresenta as metodologias e técnicas utilizadas para conduzir a pesquisa aplicada.
- Capítulo 4 – Estudo de caso (Fase 2): neste capítulo é descrito a realização da pesquisa aplicada na organização, com a apresentação da empresa, apresentação dos dados e fases da pesquisa aplicada.
- Capítulo 5 – Características e Potencialidades das equipes para um Programa de Inovação (Fase 3): neste capítulo são apresentadas as considerações em relação as equipes remotas, as características para realização de um programa de inovação e as conclusões sobre a pesquisa aplicada.
- Capítulo 6 – Conclusões: refere-se ao fechamento da pesquisa e as lições aprendidas.

Após estes capítulos citados, são apresentadas as referências e apêndices.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA (FASE 1)

Este capítulo apresenta os principais temas teóricos da dissertação. Inicialmente será apresentado a contextualização sobre a Gestão de Design, sua inserção dentro do ambiente empresarial e a Gestão funcional do Design que gere a utilização do design dentro do nível tático. Seguido deste tema, será abordado sobre o Projeto Centrado no Ser Humano, suas definições e conceitos ligados a experiência do usuário, que são objeto de estudo para a pesquisa aplicada. Logo após, será abordado sobre Inovação, com a apresentação do contexto e utilização nas organizações e a relação do *Fuzzy front-end*² e os colaboradores. Por último será apresentada uma síntese da fundamentação teórica.

2.1 GESTÃO DE DESIGN

2.1.1 Contextualização sobre Design e Gestão de Design

O design nasceu da necessidade que a sociedade industrial europeia do século XIX sentiu de criar mecanismos que pudessem auxiliar no novo modo de produção de objetos e informação, deste modo surge também um especialista, o designer, que passa a gerenciar o processo desde a concepção de um produto até seu uso. (SCOREL, 2000)

A origem imediata da palavra reside na palavra inglesa *design*, a qual refere-se a ideia de plano, desígnio, intenção, quanto a arranjo e estrutura de algo. Porém sua origem mais remota é do latim *designare*, a qual é a junção de Desígnio e Desenho. Em suma, suas definições, independente da origem propõe que o design significa esquema, processo, modelo, estilo, esboço e composição visual (DENIS, 2000; MARTINS e MERINO, 2011).

Desta forma o design é uma atividade que alia conceitos de criatividade, inovação, tecnologia e sociedade, sem deixar de focar no usuário (BURDEK, 2010; BUCHANAN, 1992; BONSIPE, 2012).

Bonsiepe (2012) define que o design dá maior ênfase ao caráter operacional dos artefatos materiais e semióticos, interpretando a sua função e a funcionalidade, na qual incorpora elementos da cultura e da

² *Fuzzy Front End: Fuzzy* – Refere-se ao primeiro inicial, ou Fase 0, do processo de Inovação, o qual ainda não é linear. São recorrentes a esta fase, atividades como busca por novas oportunidades de forma embrionária e entendimento das necessidades do consumidor.

sociedade. Neste sentido Borges (2002) aponta que há distinção entre a arte e o design, pois o design atende a uma função e uma encomenda enquanto a arte não tem função declarada e é fruto de um impulso criador do artista.

Segundo Burdek (2010) cada objeto de design é o resultado de um processo de desenvolvimento robusto nas quais os fatores socioeconômicos, tecnológicos, culturais, fundamentos históricos e condições técnicas para produção tem igual relevância na determinação dos resultados, assim como os fatores ergonômicos, políticos, ecológicos e experimentais, pois trabalhar com design é sempre um ato de reflexão sobre as condições para sua criação.

O design assim tem uma visão multidisciplinar, pois busca integrar diversas atividades, áreas e pessoas em prol de um mesmo objetivo.

O Design é uma atividade importante no processo de inovação, no qual as ideias são geradas num alinhamento perfeito entre a criatividade e as especificações técnicas, juntamente com a demandas e oportunidades de mercado, sem deixar de ter o foco centrado no usuário. Trata-se de um processo de busca na satisfação dos usuários e a lucratividade das empresas por meio do uso criativo dos elementos que compõe sua atividade. (MARTINS E MERINO, 2011; p.12)

Para Mozota (2011) trata-se de um processo de criação e tomada de decisão conjunta, ao passo que não se torna substituto de outras práticas, apenas apoia as atividades e parcerias criativamente de modo a ampliar as técnicas e capacidades de uma organização.

Neste sentido, COTEC (2008) define que o design pode ser caracterizado como um processo de trabalho estruturado que visa criar objetos, imagens, espaços e se utiliza também para criação de serviços, além de estratégias empresariais e a própria inovação. Para Bernsen (1995) este processo começa com a definição de um propósito e avança em várias questões no sentido de uma solução apropriada.

Em um primeiro momento sua aplicação está associada a aparência, porém sua utilização é mais vasta, abrangendo a melhoria das funções e atrativos dos produtos, aperfeiçoamento da produção e garantia da sustentabilidade nos ambientes empresariais (COTEC, 2008).

Design é uma função, um recurso e uma maneira de pensar dentro das organizações que pode ser ativo no pensamento estratégico, nos processos de desenvolvimento e, fundamentalmente na implementação de projetos de sistemas e serviços; as maneiras pelas quais uma organização se conecta aos seus clientes e partes interessadas. (BEST, 2006; p. 16)

Segundo Borges (2002) o design é alma de tudo que o homem cria e que acaba se manifestando em todas as camadas de um produto ou serviço, sendo o design a única maneira de expressar diferencial de qualidade dos produtos e serviços num mercado cada vez mais competitivo e mais “igual”.

Assim, de acordo com Mozota (2011), para que o design seja um processo efetivo são necessárias quatro características essenciais:

- Criatividade: pois exige algo que não existia antes;
- Complexidade: porque envolve decisões sobre um grande número de parâmetros;
- Comprometimento: porque requer equilíbrio das várias necessidades as vezes conflitantes;
- Capacidade de escolha: pois o design impõe que se façam escolhas entre muitas soluções possíveis para um problema de todos os níveis desde o conceito básico até o menor detalhe de cor ou forma.

O design se divide em quatro grandes áreas: design de produto, design gráfico, design de embalagens e design ambiental. Estas áreas representam os principais conhecimentos pelos quais a profissão interage com a sociedade.

O design ambiental compreende o espaço físico e ambiental na qual são realizadas as atividades humanas. Se aplica nas empresas desde o planejamento de um espaço até criação de todos os espaços que fisicamente o representam como exemplo espaços promocionais. (GIMENO, 2000; MOZOTA, 2011)

O design de produto é o tipo mais conhecido pelo público. A imagem do design de produto orienta-se para a moda e a vanguarda, muitas vezes porque a imprensa privilegia esse sistema de design. Entretanto os designers de produto intervêm em praticamente todos os setores desde mobiliário até confecção de sapatos. Este tipo de design envolve aspectos funcionais, de utilização, fabricação, e montagem dos produtos fabricados industrialmente. E neste caso estão inclusos não

somente os aspectos técnicos, mas também os simbólicos, de imagem e significado. (COTEC, 2008; GIMENO, 2000; MOZOTA, 2011)

Já o design de embalagens constitui grande parte do trabalho em design e está entre o design de produtos e o design gráfico. A concepção de embalagens para produtos manufaturados é parte do desenvolvimento da marca em produtos de setores como consumo, cosméticos e medicamentos. Suas intervenções vão desde redesenhar uma superfície como uma simples etiqueta até a criação tridimensional de um envase por exemplo. (COTEC, 2008; MOZOTA, 2011)

Por fim o design gráfico trabalha com símbolos gráficos e tipografias para representar o nome de uma empresa, suas marcas ou seus produtos. O design gráfico está integrado em diferentes áreas do design e estão baseadas em atividades de design de identidade e design de informação. (COTEC, 2008; GIMENO, 2000; MOZOTA, 2011)

Em meio a tantas disciplinas do design com diferentes funções dentro do processo de criação, faz-se necessário a figura de um processo que integra todos estes aspectos com sinergia. Neste sentido, COTEC (2008), surge a Gestão de Design (GD) que tem como missão criar e dinamizar a relação entre o design e as outras áreas da organização.

A origem da Gestão de Design remonta aos anos 60, na Inglaterra, época em que a expressão significativa a gestão da interface entre um escritório de Design e seus clientes. Michael Farr, em 1966, preconizava uma nova função de “gerenciamento pelo Design”, cuja missão seria de assegurar uma condução eficaz dos projetos e de estabelecer uma boa comunicação entre o escritório e seus clientes. Considerava ainda que esta atividade podia ser exercida por um gerente da empresa cliente, pois o mais importante era a finalidade, ou seja, uma boa comunicação. (MARTINS e MERINO, 2011; p.142)

Segundo Mozota (2011) a Gestão de Design está diretamente relacionada ao processo de evolução de um modelo basicamente hierárquico e taylorista para um modelo mais flexível e plano, o qual incentiva a tomada de riscos, as iniciativas individuais e a independência. Deste modo os designers sentem-se mais à vontade com o novo modelo de gestão orientada ao cliente, baseada em projetos e na qualidade total, sendo que em todas há ligação com design. Assim, na visão da autora a Gestão de Design tem dois objetivos:

- Treinar os envolvidos, parceiros/gerentes e designers. Isso implica integrar os gerentes com o design e os designers com a gestão;
- Desenvolver métodos de integração do design no ambiente corporativo.

O projeto de forma concreta e como um todo é atribuição da Gestão de Design que deve ser ocupar de gerir os recursos humanos e materiais desde o nascimento de uma ideia até o seu lançamento no mercado. Já no plano empresarial de forma estratégica, a Gestão de Design deve procurar criar uma organização e clima favoráveis ao nascimento de novos produtos, proporcionando-lhes condições e meios adequados. (CENTRO PORTUGUES DE DESIGN, 1997)

Assim uma função principal da Gestão de Design é de formalizar e gerir o processo de design dentro da organização, pois dada sua característica criativa, facilita a interação e integração com as outras áreas da empresa (COTEC, 2008).

A Gestão de Design é um conjunto de técnicas de gestão dirigido a maximizar, ao menor custo possível, a competitividade que a empresa obtém pela incorporação e utilização do Design como instrumento de sua estratégia empresarial (MARTINS e MERINO, 2011; GIMENO, 2000).

Desta forma as organizações necessitam de um integrador para auxiliar nos diversos processos e atividades que vão desde a estratégia até a operação sendo guiadas pelo design. Para que as empresas sejam capazes de incorporar esta visão faz-se necessário compreender a correlação da gestão de design com as organizações, dada sua importância e seus benefícios.

2.1.2 A Gestão de Design nas organizações

Nos anos 90 o ponto de vista das ciências humanas no design foi ampliado de forma evidente. Por meio do uso da gestão de design, o design passou a ter importância estratégica (BURDEK, 2010). Após isto, o mercado mundial tem evidenciado, cada vez mais, a necessidade do emprego do Design, que deixa de ser visto apenas como adição estética, mas de forma concreta no desenvolvimento consciente de projetos em toda sua complexidade (MARTINS e MERINO, 2011).

Complexidade esta, que cabe ao gestor ou especialista sênior da organização liderar, envolver e redistribuir as atividades de modo que o design seja efetivo na organização.

A Gestão de Design, portanto está diretamente interessada no lugar ocupado pelo design em uma organização na identificação de disciplinas específicas de design que são relevantes para a resolução de importantes questões de gestão e no treinamento de gerentes seniores no uso eficiente do design. Essa definição sustenta a perspectiva de que o design é ao mesmo tempo um fim (o design é colocado a serviço de objetivos corporativos) e um meio (o design contribui para a solução de problemas de gestão). A gestão do design é uma “gestão de ativos” que agrega valor, bem como uma “gestão de atitudes” que apoia a revisão dos modelos mentais da empresa. (Mozota, 2011; p.94)

Segundo Veryzer (2000; *apud* Mozota, 2011) a gestão do design é responsável, por garantir a orientação da organização para o cliente e melhorar o gerenciamento deles na empresa. A integração do design no processo de inovação muda a gestão dos processos relativos aos clientes.

Neste sentido vários são os fatores pelos quais a incorporação da Gestão de Design na organização se torna importante. Para o COTEC (2008) a gestão de design em uma organização é de extrema importância, pois esta tem efeitos na rentabilidade imediata e no faturamento da organização, em uma melhor imagem pública da empresa e se traduz em vantagens contra a concorrência, nas relações com os clientes e fornecedores bem como no valor das ações. De mesmo modo se reflete na imagem dos produtos e serviços em forma de maior qualidade percebida que permitem um incremento nos preços e dão as empresas margem maiores de lucros.

A importância da Gestão de Design no desenvolvido da nação como processo e ferramenta estratégica, reside na contribuição do design para a criação e formalização de produtos e de processos, incorporando os objetivos da empresa, tornando-se, desta forma, uma atividade necessária a organizações (MARTINS, 2004). Esta noção de importância decorre de uma mentalidade de mercado na qual a qualidade e a inovação são premissas básicas para o sucesso da organização, argumento este que confirma o pressuposto de que a Gestão de Design é uma ferramenta para a competitividade de uma empresa. (MARTINS e MERINO, 2011)

Segundo Gimeno (2000) a competitividade de uma empresa passa por produzir e vender mais barato ao passo que tenha produtos de qualidade com uma diferenciação que lhe confira alguma vantagem competitiva sobre os demais. Assim, para o autor, a gestão de design pode

ser um instrumento de trabalho que auxilie no melhor posicionamento e defesa em condições adversas, bem como permita diferenciação por meio de uma série de valores simbólicos e comunicacionais que tenham identificação com o consumidor.

O design é uma ferramenta de gestão que cria diferenciação nas capacidades internas da empresa. O design não é mais visto como apenas o resultado relacionado a forma, mas como um processo criativo de gestão que pode ser integrado em outros processos da organização, como gestão de ideias, de inovação e de pesquisas e desenvolvimento, e que modifica a estrutura tradicional do gerenciamento de processos de uma empresa. O design relaciona-se com questões fundamentais de gestão da inovação e com o sucesso do desenvolvimento de novos produtos (DNP), alinhado com importantes fatores que são cruciais para o sucesso da inovação: vantagem competitiva, compreensão das necessidades do usuário e sinergia entre inovação e pontos fortes da empresa em termos de tecnologia. (MOZOTA, 2011; p.145)

Neste sentido a Gestão de Design pode ser considerada uma atividade aberta a todos os profissionais que se ocupam dos produtos, designers industriais, especialistas em marketing, engenheiros etc... Este novo enfoque deve atender as necessidades de gestão da empresa atual e reconhecer a importância do design de produto e da comunicação como variáveis decisivas de eficácia empresarial isto é como as que trazem maiores lucros. (CENTRO PORTUGUES DE DESIGN, 1997)

Assim o Design pode trazer grandes contribuições ao mundo empresarial, porém duas delas merecem maior destaque:

- Design e Inovação: o design dentro do processo de desenvolvimento de produtos pode ser o fator chave no planejamento da empresa, dentro do que se almeja vender, utilizar e comunicar. Estas atividades só serão eficazes se foram monitoradas. O design assim faz parte do processo de inovação pois intervém com novidades, serviços, formatos diferenciados ou até mesmo na criação de valor, na organização, no planejamento e na comunicação. O design assim é uma ferramenta de inovação que deve olhar para o presente e projetar ideias de futuro, apoiando-se na

trajetória da empresa, seus valores e suas sensibilidades. (COTEC, 2008; CENTRO PORTUGUES DE DESIGN, 1997)

- Design e Qualidade: a qualidade é uma das preocupações prioritárias das empresas. Por meio dela é possível compreender como os produtos cumprem com as condições para serem manufaturados. Quando se projetam produtos, grande parte da atividade concentra-se no delineamento da produção, neste sentido as decisões tomadas em cada fase do projeto afetarão não apenas o produto, mas a qualidade do processo com que ele é produzido. (CENTRO PORTUGUES DE DESIGN, 1997)

Nestas ações da empresa há um valor que se é atribuído e percebido. Martins (2004) afirma que o “pacote de valor” compreende uma combinação de atributos que cria uma percepção total do valor recebido. Para a autora, os benefícios do uso do design na imagem da empresa são percebidos quando há uma unidade visual na identidade, pois o consumidor percebe qualidade, associando a oferta à imagem, especialmente quando há concorrência de produtos inovadores que se diferenciam pelo design.

Desta forma o design evidencia empresas e produtos, agregando valores que possam ser vistos pelo consumidor, que geralmente utiliza análises comparativas com produtos similares.

Para Mozota (2011) a contribuição do design na melhoria de desenvolvimento de novos produtos possui três variáveis que são: a redução de tempo de colocação do produto no mercado (“*time to Market*”), inovação da rede e melhoria dos processos de aprendizagem. Para Buso e Martins (2012) o design dentro da organização alavanca a otimização de custos, melhora a identidade visual da organização e integra os vários setores da empresa. Já para Gimeno (2000) o design introduz melhorias e inovações incrementais nos produtos e auxilia nos processos, trazendo grandes efeitos econômicos. De acordo com Gimeno (2000) ainda, há algumas orientações estratégicas que a organização utiliza quando aplica o design no processo de novos produtos (Quadro 01).

Quadro 01: Orientação estratégica da empresa para novos produtos.

Vantagem competitiva da empresa	Custo	Produto	Marketing
Objetivo	Reduzir custos de produção	Melhorar a qualidade do produto	Satisfazer as necessidades do consumidor
Intervenções do Design	Redesign de produtos	Redesign de produtos existentes	Redesign de produtos e design de novos produtos

Fonte: Traduzido de Gimeno (2000, p.30).

Do ponto de vista estratégico, Martins e Merino (2011) citam os benefícios das ações de Gestão de Design:

- Relacionado a economia: expande o potencial de competição da industrial nacional nos mercados internos e externos em relação a inovação, tendo diferencial e padrão de qualidade, além de contribuir com iniciativas governamentais para a promoção do país e na transmissão de mensagens sociais por meios visuais.
- Relacionado a empresa: empodera a empresa a atingir o mesmo nível da concorrência; altera a cultura empresarial provendo o status de empresa inovadora pelo estilo de gestão; contribui com o meio ambiente pelas soluções para descarte ou reuso de produtos pós-consumo; auxilia na comunicação interna e externa;
- Relacionado ao produto: viabiliza as iniciativas de desenvolvimento de novos produtos, reduz tempo de lançamento, agrega valor, diminui custos, entrega maior qualidade e o diferencial da inovação.
- Relacionado a imagem: proporciona melhor imagem da empresa frente ao mercado, seus fornecedores e concorrentes, bem como os funcionários; otimiza a identificação dos produtos e das mensagens.
- Relacionado ao Consumidor interno/externo: aumentar a percepção de valor na imagem da marca, do produto e da empresa, conferindo maior fidelidade a marca, além de melhorar o ambiente de trabalho, facilita ainda a

comunicação interna e corrobora para a melhoria da qualidade de vida.

A garantia destes benefícios na organização depende da correta construção e execução da Gestão de Design. Neste sentido é preciso incluir o design nos diferentes níveis da organização.

Os níveis organizacionais para tomada de decisão englobam o nível operacional, o funcional / tático e o estratégico. Estes três níveis possuem distintas características e influencias sobre o modelo de gestão da empresa. Mozota (2011) descreve um modelo de gestão composto de três partes, baseado em um modelo definido por Hetzel (*apud* Mozota, 2011), o qual sintetiza as políticas básicas de design nos níveis operacional, tático e estratégico de tomada de decisão (Quadro 02).

Quadro 02: Síntese dos níveis da gestão de design em uma organização

Nível de decisão	Influência do Design	Nível de Criação de Valor	Nível de Competência
Gestão de Design Operacional	Na oferta: dá um sentido a oferta que é um objeto e uma forma de discurso.	Impacto na oferta, sendo valor de diferenciação do design.	Ação de design ou competência econômica que muda as atividades primárias da cadeia de valor.
Gestão de Design Tático	Nas pessoas: mobiliza e motiva compradores, facilita as trocas de informação e unifica os funcionários que trabalham em diferentes áreas em torno de um mesmo projeto.	Impacto do design na empresa, sendo valor de coordenação de design.	Função de design ou competência administrativa que muda as atividades de apoio na cadeia de valor
Gestão de Design Estratégico	Na empresa: estimula a formulação de uma missão e encoraja a visão estratégica da equipe.	Impacto no ambiente, sendo valor de transformação de design.	Visão de design ou competência central que muda a cadeia de valor do setor e a visão da indústria.

Fonte: a autora com base em Mozota (2011, p.310)

São as características da empresa, as decisões que toma sobre a integração do design em sua estratégia competitiva que determinam a importância e conteúdo que a gestão de design deve ter. A atividade da empresa, sua orientação ao produto, ao mercado, os serviços determinam a importância que a empresa deve dar a cada um dos campos de atuação do design, produto, comunicação da imagem corporativa. O design deve ser dirigido eficazmente nos três entornos em que atua na

empresa. Esta direção deve ser coerente e coordenada, se se desenvolve um dos campos de ação e não os outros e sim as políticas são contraditórias entre os diferentes campos os resultados são negativos. Como consequência o design deve ser dirigido. (GIMENO, 2000; p.328)

Segundo Mozota (2011) a gestão de design envolve o desdobramento do design na organização, auxiliando no desenvolvimento da estratégia. Este processo compreende:

- Gerenciar a integração do design na estrutura corporativa no nível operacional (o projeto), no nível organizacional (o departamento) e no nível estratégico (a missão).
- Administrar o sistema de design na empresa. As criações dos designers são artefatos: documentos, ambientes, produtos e serviços que tem suas próprias qualidades estéticas. As empresas têm um sistema formal de design que deve ser gerenciado.

Neste sentido, a autora sintetiza a convergência do design e da gestão em duas abordagens, chamada de reativa e proativa (Quadro 03).

Quadro 03: Modelo de convergência entre o design e a gestão.

Abordagem da Gestão de Design	Objetivo	Aplicações na gestão da Qualidade
Abordagem administrativa da GD	Promover o design com métodos administrativos: <ul style="list-style-type: none"> • Design e desempenho organizacional; • Design/marca identidade, estratégia; • Administração geral e métodos de gestão de design 	Contribuição de “qualitécnicos” aos designers e gerentes de design. Dados sobre o impacto do design sobre os “defeitos zero”. Teste de qualidade percebida.
Abordagem estratégica da GD	Melhorar a gestão com o conhecimento de design. Teorias da forma: princípios de design. Criatividade e gestão de ideias	Contribuição de designers aos “qualitécnicos”. Repensar processos. Visão compartilhada com aperfeiçoamento contínuo.

Fonte: Mozota (2011, p.99)

Em alguns casos, em empresas industriais a função de gestão de design estará concentrada na gestão dos produtos enquanto em empresas de serviços abrange a área da comunicação. Em ambos os casos a gestão de design ocupa desde objetos, produtos, suportes comunicacionais até

instalações. Assim faz-se necessário uma organização por nível de valor dentro da empresa que pode ser dividido entre nível estratégico e nível operacional (CENTRO PORTUGUES DE DESIGN, 1997).

Para o Centro Português de Design (1997) o enfoque de nível estratégico significa aceitar que as empresas não competem mais no campo da eficácia da produção, da administração de seus fundos e dos seus sistemas de distribuição; mas sim nos seus produtos, serviços e na qualidade embarcada. Desta forma a gestão de design a nível estratégico engloba o diagnóstico da situação da empresa, a definição dos campos de atuação no futuro, definição das opções, das tecnologias e do mercado; a integração no desenvolvimento das funções de marketing, de finanças, engenharia e produção; bem como instaurar o design e a inovação na cultura da empresa.

Quanto ao nível operacional, o Centro Português de Design (1997), define que este assume a responsabilidade pela implementação de novas ideias. A principal ocupação é reunir as informações através da integração de diferentes disciplinas e do estabelecimento de uma boa rede de colaborações externas pronta para ser consultada. Num segundo aspecto a gestão de design a nível operacional engloba a planificações, organização, controle, pessoal, financiamento, materiais e tempo para conseguir os objetivos de determinado projeto.

Segundo Gimeno (2000) não existe uma forma específica e delimitada para realizar a gestão de design, a melhor forma de gerenciar o design é fazer com que funcione e que se integre a vida da empresa. Neste sentido Sainsbury (*apud* GIMENO, 2000) afirma que existem cinco condições básicas que uma empresa deve cumprir se almeja ter a gestão de design de forma eficaz:

- Compromisso e dedicação da alta direção com a aplicação e a gestão de design;
- A alta direção deve se dispor a investir recursos para o programa de design
- Deve existir um sistema capaz de informar a direção das trocas tecnológicas, de design e competitivas que ocorrem entorno da empresa;
- Criar uma estrutura de gestão de design que seja capaz de romper com as barreiras interdepartamentais;
- Garantir funcionários altamente comprometidos com o processo e a empresa.

Desta forma cabe a gestão do design traduzir as funções operacionais em uma função estratégica, formalizando um design

corporativo e consistente. É necessário estabelecer um programa de design e não apoiar-se em um designer. O gestor de design tem o papel de desenhar um processo que diminua a incerteza inerente ao desenvolvimento de produtos, e quanto mais áreas forem correlacionadas, menores as chances de fracasso. Neste sentido é preciso que a cultura organizacional da empresa seja propícia à inovação e ao desenvolvimento progressivo (BUSO e MARTINS, 2012).

Assim se faz necessário o desdobramento da Gestão de Design que permita a integração das áreas da organização e controle dos aspectos de desenvolvimento do design.

2.1.3 A Gestão Funcional do Design

A fim de gerir a inserção do design na empresa, a gestão funcional do Design assume esta responsabilidade de implementação. Este desdobramento do design está sob o nível tático e pode assumir a forma de um departamento próprio de design ou estar alocado dentro de outros departamentos já existentes.

Para Mozota (2011) é neste momento que a natureza do design muda do foco no produto ou objeto para tornar-se uma função ou departamento e adquirir sua independência das outras áreas da empresa. De acordo com a área organizacional em que está presente o design ressalta e se adapta as suas especialidades. Para o P&D, é a tecnologia; para o marketing ou para as comunicações costuma ser a interface com o usuário ou símbolos da marca. O design pode ser visto de forma diferente dependendo do departamento que o integra em seus processos de tomada de decisão. Portanto a gestão do design assume a coordenação dessas diferentes visões do design.

Segundo Gimeno (2000) o design pode ser incorporado na empresa de duas formas: mediante a criação de um departamento interno e especializado o qual varia de acordo com a estrutura da empresa ou mediante a compra de serviços externos, que produzirão as mudanças estruturais necessárias para gerir e otimizar a incorporação do design.

Quando visto sob a forma de departamento, diferentes são os objetivos e papeis do design de acordo com a área em que está presente. Para Mozota (2011) há quatro papeis que o design representa na estrutura da empresa e que estão ligados a diferentes setores econômicos:

- Design como um departamento de P&D: ocorre em empresas de tecnologia em evolução, onde os produtos são complexos, exigem vários ajustes e onde se busca

inovações radicais. Nesse contexto espera-se que o designer tenha talentos criativos que satisfaçam as restrições técnicas dos produtos. Esse trabalho costuma relacionar-se com a concepção ou reformulação de produtos e de suas embalagens.

- Design como um departamento de marketing: esta é uma situação frequente em empresas dominadas por preocupações comerciais em mercados altamente competitivos. Neste contexto o papel do design é controlado pela marca e pelo poder de venda do produto e de seus atributos. Se estiver associado aos níveis superiores de projetos de marketing o design contribui para a inovação.
- Design como departamento de comunicação: Nos setores de serviços este cenário é muito usado na gestão da comunicação visual. Como o design é parte da função de comunicação muitas vezes é visto como nada além do que um sinal ou representação gráfica.
- Design como departamento independente: ligado a administração geral o design participa logo de início da concepção de produtos e da definição de especificações deles, estabelece e orienta a política de design de longo prazo da empresa, é parte do processo de inovação e coordena todas as manifestações visíveis da empresa a fim proporcionar coerência.

Independente da forma que o design assume dentro da organização, se a empresa pauta no design suas estratégias competitivas ela necessita realizar três mudanças, segundo Gimeno (2000):

- A adoção pela organização do design como variável estratégica para alcançar a competitividade da empresa: O design deve permear todas as atividades e se diferenciar para gerar competitividade.
- O compromisso da gestão da empresa com o design industrial: a adoção de uma estratégia empresarial baseada no design como um compromisso, para o design se aplique a todos os âmbitos da empresa, que os programas de design tenham continuidade no tempo e que se disponham recursos em quantidade suficiente para desenvolver a programação estratégica prevista.

- Mudanças na estrutura organizacional: desde o ponto de vista da empresa estrutura da empresa a incorporação do design prevê tanto mudanças na estrutura como na adoção de novas habilidades e técnicas de gestão.

Neste sentido, segundo Mozota (2011) a gestão de um departamento de design requer liderança para desenvolver competências em criatividade, interface com o usuário e tecnologia, bem como construir uma equipe de especialistas desde o design avançado até o redesign exigindo diferentes competências e também buscar coerência entre metas, tarefas e tempos.

A missão do design na estratégia empresarial deste modo pode ser determinada pelo espaço que o design ocupa na estrutura da organização e para qual departamento responde (MOZOTA, 2011). Assim a função da gestão do design na organização é gerir o modo como o design será aplicado para que seja efetivada a estratégia da empresa.

Neste sentido Mozota (2011) define que o design na organização deve proporcionar a pesquisa de conceitos para novos produtos, sendo estes consistentes com o posicionamento estratégico e a segmentação; deve proporcionar ainda a revitalização do processo de inovação em relação aos departamentos de marketing e técnico; e a supervisão da realização de projetos depois de serem aceitos verificando no estágio de manufatura se o design está de acordo com o projeto inicial.

Esta efetivação da estratégia empresarial e do desdobramento do design por toda a organização prevê a criação de vantagens competitivas que surgem quando a empresa cria maior valor para o cliente. Este valor é expresso sob a forma da cadeia de valor que correlaciona as atividades primárias e de suporte que a empresa realiza e que são chaves para gerar valor percebido (Figura 01).

As diferentes atividades que formam a cadeia de valor estão amarradas entre elas. Quando se busca competitividade a empresa deve gerir e coordenar as diferentes atividades da cadeia para que entrelace o design e a produção (GIMENO, 2000).

Figura 01: Cadeia de Valor da empresa



Fonte: Traduzido de Gimeno (2000, p. 50)

Como atividades primarias e de alto impacto no cliente estão o pós-venda, a logística externa, a logística interna, a produção e o marketing e vendas. Neste sentido o design tem grande possibilidade de intervir e adicionar ainda mais valor percebido, seja ele sob a forma de maior tecnologia, sob a forma de um serviço ou de um produto melhor direcionado ao consumo. Para Gimeno (2000) a interação dos departamentos, as equipes multidisciplinares e o trabalho em paralelo são características da integração do design na empresa; e que para ser efetiva, a integração com as atividades primarias devem ocorrer de duas formas:

- Uma integração interna centrada no desenvolvimento de produtos e que ofereça uma estrutura participativa a todos os departamentos da empresa otimizando as atividades da cadeia de valor.
- Uma integração externa que reduza os custos do desenvolvimento e do tempo de desenvolvimento de novos produtos mediante a colaboração dos provedores.

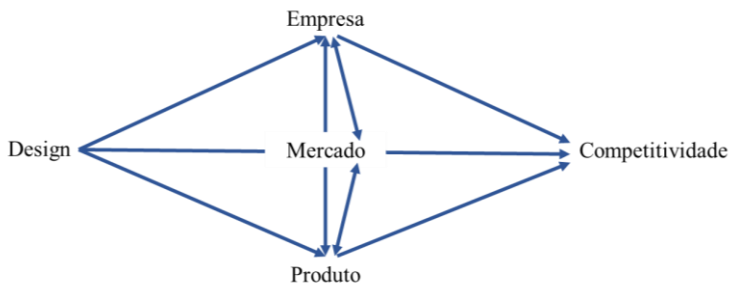
Desta forma trabalhar a base da pirâmide, por meio da integração do design e as áreas de atividade primaria, aumenta a competitividade e potencializa os efeitos do design na organização gerando maior valor. Para Mozota (2011, p.267) a criação de valor do design é apreciada pela observação de seu impacto nas atividades que sustentam o valor da

empresa. O desempenho do design é estimado de acordo com a forma como afeta os processos como:

- A mudança na mentalidade da empresa que se torna mais inovadora;
- A melhoria dos processos de tomada de decisão e da gestão da inovação
- A circulação de informações na empresa
- Relacionamentos com fornecedores
- Redução do tempo de desenvolvimento de novos produtos
- Valor do cliente
- Papel do design na qualidade total

A geração de valor em uma empresa proporciona a ela maior competitividade, vantagem esta que é descrita por Gimeno (2000) como um fator resultante da relação entre o mercado, a empresa e um produto. Neste triângulo estratégico entre empresa, mercado e produto o design industrial é instrumento de gestão que permeia todas as relações a fim de gerar diferenciais para a organização (Figura 02). A empresa tem uma estrutura adequada para o tipo de produto e mercado para o qual produz seus bens e serviços. Ela tem suas peculiaridades organizacionais, integra diversas áreas e trabalha em prol da satisfação do cliente. O produto é indicado pela capacidade de produção e o nível de tecnologia que a empresa possui dentro do determinado mercado. Já o mercado é definido no sentido amplo como o meio na qual a empresa comercializa seus produtos baseado em seus recursos produtivos e características organizacionais. Há neste sentido uma relação de interdependência entre os três elementos, na qual o design permite o ajuste perfeito e um resultado final focado na otimização e na maximização de competitividade.

Figura 02: a atuação do design industrial sobre a empresa, produto e mercado.



Fonte: Traduzido de Gimeno (2000, p.24)

A empresa desta maneira, baseada no design, deve se relacionar com o mercado a fim de gerar produtos e serviços de maior valor percebido. Esta relação sofre tensões derivadas da instabilidade do sistema e que segundo Gimeno (2000) podem ser descritas como as mudanças na tecnologia e as alterações contínuas no mercado, as quais fazem com o que a organização evolua constantemente suas técnicas e metas relacionadas a Gestão de Design.

Estas alterações de mercado e tecnologia exigem que a empresa desenvolva constantemente melhorias em seus processos, atividades, produtos e serviços que podem ser obtidos por meio da Gestão de Design.

2.2 PROJETO CENTRADO NO SER HUMANO

2.2.1 Contextualização sobre Projeto Centrado no Ser Humano

O Projeto Centrado no ser humano, ou *Human Centered Design* (HCD) é um processo de inovação que prioriza as necessidades e valores das pessoas mais afetadas (VECHAKUL et al, 2015).

Neste sentido a IDEO (2015) define que, projeto centrado no ser humano é uma oportunidade de solucionar problemas e de projetar para uma comunidade ou usuário, é uma forma de compreender profundamente aquele que buscam servir além de uma maneira de produzir ideias e criar soluções inovadoras que atendam às necessidades reais das pessoas.

Para Steen (2011) o Design Centrado no Ser Humano é um termo utilizado para se referir a uma gama de abordagens que incluem a colaboração, o co-design a etnografia, a empatia e o design contextual. E está baseado em quatro princípios:

- Envolver as pessoas para melhor compreender as necessidades e desejos;
- Pesquisar a interação das pessoas com o ambiente e a tecnologia;
- Organizar as interações de projetos na condução das pesquisas para avaliar e gerar soluções;
- Organizar os trabalhos em equipes multidisciplinares;

De acordo com Perelman (2007) o Design centrado no ser humano faz com que as organizações voltem seu olhar para o indivíduo e suas questões sociais em primeiro lugar. Não limitando as análises aos fatores humanos ou a ergonomia e sim ampliando para uma análise da cultura, do significado e do comportamento.

Neste sentido, a IDEO (2009) comenta que a razão pela qual o processo é chamado de design centrado no usuário é porque começa pelas pessoas para as quais se projeta algo. Desta forma o processo inicia com o entendimento das necessidades, desejos e comportamentos cujas vidas pretende-se influenciar.

A ISO 13407 (1999) descreve que o projeto centrado no ser humano é uma atividade multidisciplinar, que incorpora fatores humanos e conhecimentos de ergonomia além de técnicas, com o objetivo de aumentar a eficiência e a produtividade, melhorando assim as condições humanas de trabalho e evitando possíveis efeitos adversos de uso na saúde, segurança e performance dos indivíduos.

Uma interface só é bem-sucedida se ela der o suporte adequado aos objetivos e comportamento do usuário real. Por isso, conhecê-lo é fundamental. (...) devemos descobrir o que o público pensa, o que ele quer e como ele age, aplicando técnicas de pesquisa como grupos de foco ou testes de usabilidade (AGNER, 2009, p. 32).

Deste modo, o Projeto Centrado no Ser humano leva em consideração as opiniões e ações das pessoas desde o início de um novo projeto a fim de satisfazer as necessidades e garantir a satisfação deste indivíduo. Para Mozota (2011) o aparecimento de necessidades individuais estimula a criação de uma “demanda por design”, ao passo que afirma que as necessidades humanas são limitadas e o campo dos desejos não tem limites. Norman (2008) complementa neste sentido, ao afirmar que, com a grande gama de diferenças individuais, culturais e físicas entre as pessoas no mundo, é impossível que um único produto satisfaça a todos; para ele, a maioria dos produtos tem de ser sensível às diferenças entre as pessoas. Segundo Albuquerque et.al. (2012) por mais que a tecnologia possa gerar soluções inovadoras e o design possa desenvolver belos produtos, a satisfação completa e a eficiência do uso serão resultados de produtos alinhados às necessidades humanas. Assim fica expressa a importância de aliar os conceitos de design com os projetos focados no ser humano.

O foco no ser humano emergiu da mudança da visão de produto para visão de bens, de informações, de identidades, aparências e marcas. Os produtos funcionais tinham como propósito ser meio de sustentação da tecnologia, de modo que os bens levam em consideração o mercado e o ambiente; as informações residem nos textos e imagens e as identidades

no modo como as pessoas veem a si mesmas e aos outros. Desta forma os designers foram percebendo que os produtos consistiam de práticas sociais, símbolos e preferências, não apenas coisas, e que estas por sua vez deveriam ser projetadas para compradores e consumidores. (KRIPPENDORFF, 2000).

A interação desencadeada entre usuários e produtos é considerada efetiva e adequada quando se foca em atender as necessidades humanas. Ainda que o desempenho técnico de um artefato ou produto interativo represente um aspecto de relevância projetual, este resulta-se incompleto e diverge da função de servir ao ser humano se em desacordo com os preceitos da usabilidade (PREECE; ROGERS e SHARP, 2005).

Ao analisar o Ser Humano é possível perceber que as pessoas são diferentes umas das outras. Esta variação de pessoa para pessoa é tratada por Norman (2008), ao afirmar que, satisfazer as verdadeiras necessidades das pessoas, sendo estas de diferentes culturas, faixas etárias, exigências sociais e nacionais é difícil. Ao acrescentar neste cenário o atendimento das muitas vontades, caprichos, opiniões, preconceitos de pessoas que concretamente compram produtos e a tarefa torna-se um grande desafio. De mesmo modo, Krippendorff (2000) complementa ao afirmar que, os artefatos não existem fora do envolvimento humano e que só podem ser construídos, compreendidos e reconhecidos quando usado por pessoas que tem objetivos singulares. Assim este é o desafio do design; descobrir as verdadeiras necessidades que mesmo as pessoas que as tem, ainda não conseguem formular nem manifestar, e que as descobrir exige observações cuidadosas em seu ambiente natural (NORMAN, 2008).

Não podemos usar sempre o senso comum para tomar decisões de design. O senso comum pressupõe o seguinte: primeiro, que todos os usuários são iguais; e, segundo, que todos os usuários são iguais ao próprio projetista. Geralmente, esquecemos que o perfil do usuário real pode ser bem diferente do que pensamos ser. Existe um número grande de tipos de conhecimentos e de experiências que devem ser

considerados ao se investigar o perfil de um indivíduo ou usuário (AGNER, 2009, p. 64).

É comum encontrar na literatura a expressão Projeto Centrado no Usuário, que para Souza e Spinola (2006) significa focalizar desde o começo os usuários e as tarefas que desenvolvem num determinado ambiente, medir a utilização do produto observando a interação do usuário com ele e utilizar um processo de design iterativo, onde o design pode ser modificado após as fases de prototipação ou testes.

Este termo usuário refere-se a todo indivíduo para o qual são projetados produtos, serviços e processos. Não obstante o termo pode abranger as pessoas a quem se destina um projeto, não necessariamente sendo aquele que vai usar algo, mas sim a pessoas afetada pelo desenvolvimento.

Independente disto, Baxter (2000) define que, a chave do sucesso no desenvolvimento de produtos e serviços consiste, em investir mais tempo e talento durante os estágios iniciais, quando custam pouco. Pois qualquer modificação em estágios mais avançados requer custos maiores, sendo mais barato mudar no papel do que em modelos e protótipos.

Logo o envolvimento das pessoas alvo de um projeto faz-se necessário para que se descubra as intenções dos indivíduos e se defina o modo como irá envolvê-lo a fim de alcançar os objetivos propostos. Seguindo o exposto, Norman (2006), afirma que a mente humana é feita sob medida e com extraordinária perfeição para entender o mundo (...) objetos bem projetados são fáceis de interpretar e compreender. Eles contêm indicações visíveis de sua operação. Objetos mal concebidos e mal projetados podem ser difíceis e frustrantes de usar.

Assim, Norman (2006) define que o Design centrado no ser humano é uma filosofia baseada nas necessidades e nos interesses de um indivíduo, sendo base para produtos compreensíveis e facilmente utilizáveis. Desta forma o design centrado no Ser humano deve assegurar que a pessoa possa descobrir o que fazer e que tenha condições de saber o que está acontecendo.

Neste sentido a ISO 13407 (1999) define que há quatro atividades necessárias para que se inicie um projeto centrado no Ser Humano:

- Compreender e especificar o contexto de uso: é a base para todas as atividades e tem como objetivo coletar informações sobre o usuário, o ambiente, o contexto de uso e as tarefas a serem executadas.
- Especificar os requisitos das pessoas e da organização: nesta atividade são definidas as limitações e diretrizes

do projeto, bem como os requisitos baseado nos critérios para usabilidade do produto.

- Produzir soluções de projeto: são geradas possíveis soluções de projeto e estas são exploradas por meio da criação de protótipos. As primeiras soluções podem ser baseadas em normas e experiências anteriores que são aprimoradas com o *feedback* dos usuários.
- Avaliar projetos em relação aos requisitos dos usuários: nesta atividade há o cruzamento das avaliações do usuários com os objetivos pretendidos da organização e é verificado se foram alcançados, sendo saída desta atividade os pontos de melhoria.

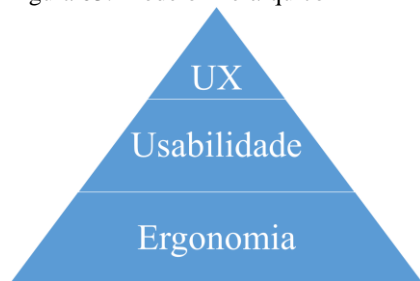
Ciente destas quatro atividades base, é possível estender a aplicação do projeto centrado no ser humano não apenas para produtos e sistemas mas para outras áreas. Dessa forma a IDEO (apud +Acumen, 2013) afirma que o design centrado no usuário pode ser utilizado para o desenvolvimento de produtos pois mesmo com as limitações de recursos e infraestrutura, os produtos podem ser uma representação de inovação social; para o desenvolvimento de espaços, pois ao projetar espaços físicos pode-se mudar o modo como as pessoas sentem e se comportam no ambiente alterando assim as experiências; para projetar serviços, porque interfere diretamente no modo como as pessoas interagem e as motivações que as fazer buscar este tipo de serviços, sendo assim projetar serviços exige uma profunda compreensão dos usuários; e para o desenvolvimento de sistemas porque balanceia as necessidades dos usuários com as necessidades do empreendedor, fazendo com que o envolvimento dos usuários possa motivar as visões estratégicas e indicar as prioridades do empreendimento.

O projeto centrado no ser humano possui ainda algumas componentes que auxiliam no desdobramento as ações e na visão para com o projeto. Muitos autores descrevem as componentes como uma fusão de conceitos já estabelecidos, como a Usabilidade, a Ergonomia e a Experiência do Usuário.

Para Röbbig, Didier e Bruder (2011) determinam que há uma relação entre a experiência do usuário (UX), a ergonomia e a usabilidade. Esta relação pode ser de modo hierárquico, (Figura 03) na qual a ergonomia representa a base da pirâmide e o início das pesquisas, seguida pela usabilidade e depois pela experiência do usuário. Independentemente

do nível o processo pode sofrer retornos até o entendimento por completo de todas as dimensões.

Figura 03: Modelo Hierárquico



Fonte: Röbbig, Didier e Bruder (2011, p.220)

Além das componentes diretas do Projeto Centrado no Ser humano, apontadas por Röbbig, Didier e Bruder (2011), Giacomini (2012) corrobora ao afirmar que o projeto centrado no Ser humano é uma das melhores práticas já realizadas no Séc. XXI capaz de responder a as questões que determinam a interação de um produto para com as pessoas. Com base no exposto, Giacomini (2012) relacionou todos os fatores que envolvem este tipo de projeto e elaborou a chamada Pirâmide do Projeto Centrado no Ser Humano (Figura 04).

Figura 04: A pirâmide do projeto centrado no Ser Humano



Fonte: Traduzido de Giacomini (2012, p.06).

Esta pirâmide busca responder as perguntas retóricas que definem o modo de relacionamento de um indivíduo. Na base de interpretação dos projetos centrado no usuário estão todos os fatores humanos que envolvem um ser, tal como os fatores físicos, cognitivos, emocionais e perceptivos. A sequência hierárquica caminha para maior complexidade de entendimento tanto do aspecto interativo quanto social. De modo que o topo da pirâmide é o significado, fator este que permeia o contato e uma vez definido torna-se responsável pela aceitação social do produto, pelo sucesso comercial, pelo reconhecimento da marca e pela estratégia do negócio. Agregar a um item o significado vai além do que se escreve ou busca vender é tudo aquilo que se transfere como valor ao usuário.

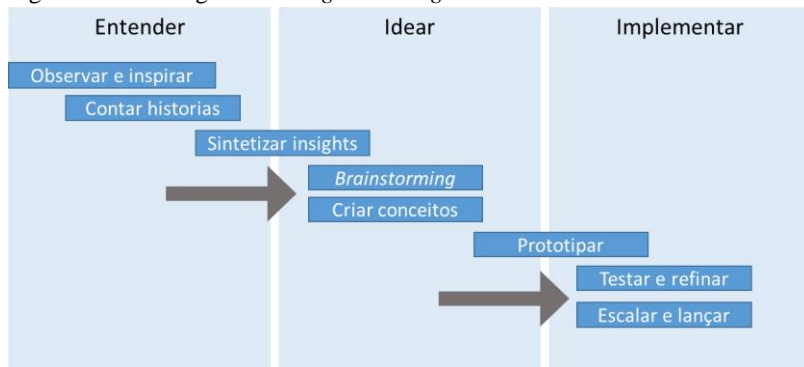
Neste sentido, o modelo pirâmide desenvolvido por Giacomini (2012), resume as perguntas e respostas que transcendem a natureza física da interação das pessoas com os produtos, sistemas e serviços entregando valor e significado a este relacionamento.

A aplicação do Projeto centrado no ser humano nas organizações está presente na metodologia abordada como *Design thinking*, a qual segundo Goble (2014) pode ser definida como algo que vai além do design e que envolve uma série de ferramentas e outras disciplinas com a finalidade de refletir sobre as experiências humanas. Para a IDEO (2009) esta metodologia é realizada por meio do entendimento, ideação e implementação de produtos e serviços baseados nas pessoas, Figura 05. Na fase de Entender o time do projeto busca compreender as necessidades nas pessoas, por meio de observações e histórias para criar empatia e inspirar. Na fase de Idear, todo o conhecimento adquirido é transformado em insights dos quais são combinados para virarem ideias e depois conceitos. Por fim na fase de Implementação os conceitos são prototipados e as soluções são testadas para então poder ser comercializada. Todo este fluxo só é possível se estiver bem embasado nas necessidades humanas e se fizer sentido para as pessoas.

Uma outra abordagem de projeto centrado no ser humano, cujo o nome é RESPECT, é descrito por Maguire (1998) como um processo baseado na interação que visa especificar e detalhar os requisitos para a engenharia e desenvolvimento de um novo produto e serviço. Desse modo a abordagem para captar e entender as necessidades precisa ser flexível para atender as diferentes situações. Assim, o autor criou uma representação do processo sob a forma de um ciclo interativo que contempla as três fases já mencionadas juntamente com suas componentes (Figura 06). Em cada ciclo há a análise do contexto de uso,

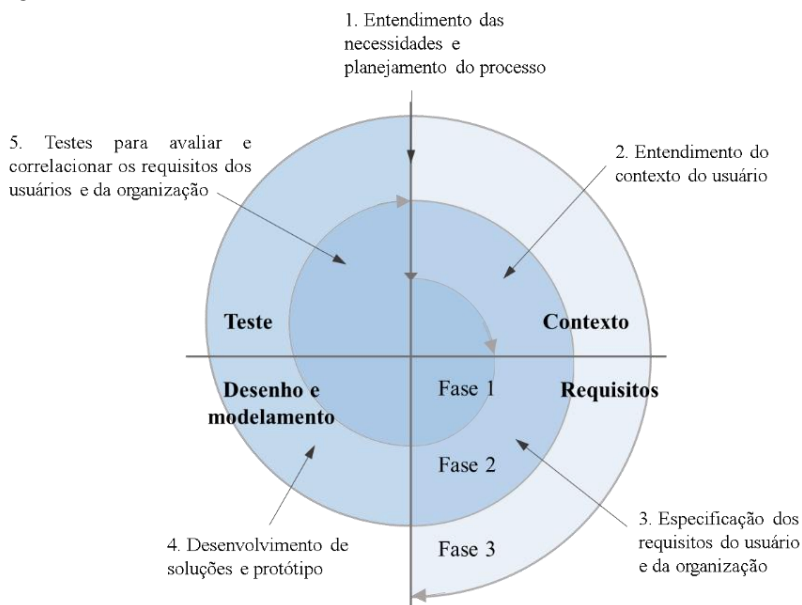
a especificação dos requisitos dos utilizadores, o desenvolvimento das soluções e os testes das funcionalidades.

Figura 05: Abordagem de *Design Thinking*



Fonte: Traduzido de IDEO 2009.

Figura 06: Ciclo interativo



Fonte: Traduzido de Maguire (1998, p.12)

Com base nos processos analisados, faz-se necessário compreender algumas ferramentas que possam auxiliar nestas fases e etapas.

Giacomin (2012) afirma que as ferramentas de projeto centrado no ser humano podem ser classificadas de acordo com o uso (Quadro 04). As ferramentas mais básicas consistem no estudo das pessoas como análise de dados antropométricos, biomecânicos, cognitivo, emocionais, sociais, psicológicos e psicofísicos. Tais itens muitas vezes são abordados como fatores humanos e de ergonomia. Estas ferramentas auxiliam na definição da melhor forma para observar e se dirigir as pessoas.

Quadro 04: Síntese de ferramentas para projeto centrado no ser humano

Fatos sobre os indivíduos e a sociedade	Captura de significado e necessidades (Métodos verbais)	Captura de significado e necessidades (Métodos não verbais)	Simulação de possibilidades de futuro
Estudo antropométrico	Entrevistas etnográficas	Games	Associações (conceito e palavra)
Estudo biomecânicos	Questionários	Sondas culturais	Interpretação dos papeis
Estudo psicofísico	“Um dia na Vida”	Revista visual	Grupo de foco
Estudo cognitivo e emocional	Análise da atividade	Análise de erros	Co-design
Estudo psicossocial	Análise da tarefa cognitiva	Observação “área”	Experiência de Prototipagem
Estudo sociológico	Os 5 porquês	Shadowing	Ficções reais
Estudo filosófico	Customer journey	Análise da linguagem corporal	
	Personas	Eletroencefalograma	
	Cenários	Análise da codificação facial	

Fonte: a autora com base em Giacomin (2012, p.08)

A lista de ferramentas descritas por Giacomin, foi definida em função do nível de envolvimento e o modelo de aproximação. Deste modo há técnicas de interpretação que não são verbais e há técnicas verbais na qual o indivíduo aponta a necessidade.

Aliado as ferramentas e modelos de Projeto Centrado no Ser humano, a Experiência do Usuário possui conceitos ligados ao entendimento das pessoas e que pode ser melhor aproveitado dentro da concepção de desenvolvimento voltado ao Ser Humano. Para Garrett (2011) *User Experience (UX)* é a experiência que o produto cria nas pessoas que o utilizam no mundo real.

Walker (2010) define que pode não ser capaz tocar estas experiências, mas sabe-se que elas existem porque existem nossos

usuários. Desse modo a autora afirma que a Usabilidade não é UX, pois usabilidade significa que o usuário consegue concluir com êxito a tarefa proposta, estando esta dimensão preocupada com a funcionalidade do produto em específico, já a UX está focada na criação de algo de valor que interaja com o usuário num nível visceral, comportamental e reflexivo.

Neste sentido muitos autores definem que a *User Experience* vai além do termo de Usabilidade e da concepção de uma Usuário de produto, porque contempla dentro da análise do ser humano os fatores emocionais e ligados à experiência não restrita apenas ao uso.

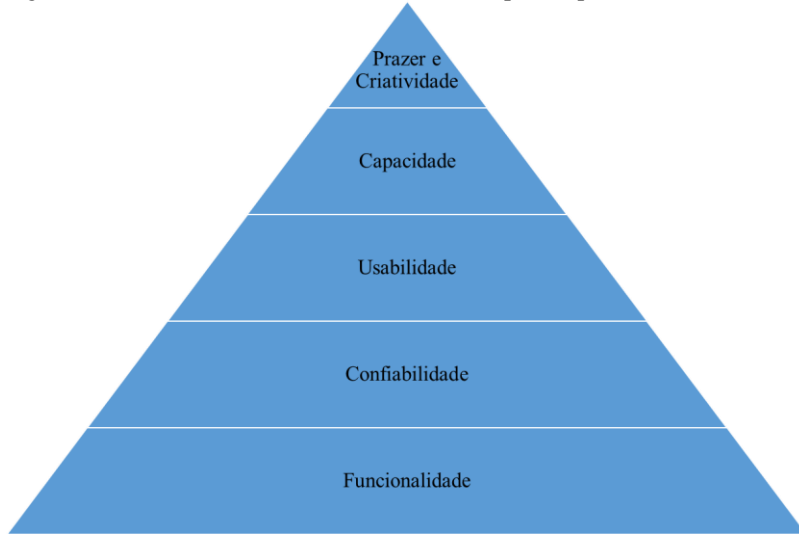
Segundo Hassenzahl e Tractinsky (2006) UX é uma consequência de vários fatores dentre eles:

- Estado interno da pessoa: as predisposições, expectativas, necessidades, motivação e humor;
- Características do sistema projetado: a complexidade, a finalidade, usabilidade, funcionalidade.
- Do contexto: ambiente dentro do qual ocorre a interação relacionada a configuração organizacional / social, a significatividade da atividade e voluntariedade de uso.

Sanchez e Iranzo (2013) descrevem que uma experiência positiva ou negativa é influenciada pelos fatores subjetivos e hedônicos como o contexto cultural, as cores, o lado emocional e o modelo mental que os indivíduos criam do sistema, produto ou do serviço, tudo imerso num determinado contexto de uso.

Neste sentido os autores definem que há uma Pirâmide de Maslow modificada para a projeção das necessidades dos usuários, na qual mostram os elementos que influenciam diretamente a experiência (Figura 07). A base é composta pela Funcionalidade, a qual influencia na solução das necessidades dos usuários; acima está a Confiabilidade que significa o quão coerente e estável é o funcionamento do produto ou serviço; logo acima está a Usabilidade que se está relacionada a facilidade de uso e a prevenção aos erros de falhas de interação; na sequência vem a Capacidade relacionada ao domínio da habilidade para realizar o objetivo proposto da interação; e por fim a Criatividade e Prazer que determina a beleza estética, a interatividade, a satisfação e o desejo relacionado a experiência.

Figura 07: Pirâmide das necessidades do usuário para experiência



Fonte: Traduzido de Sanchez e Iranzo (2013, p.27).

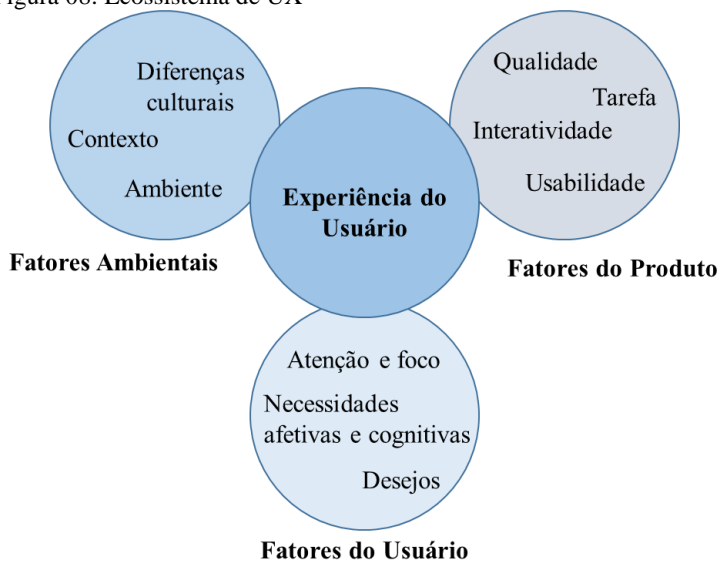
Neste sentido Zhou et.al. (2011) define que há um ecossistema envolvendo a experiência do usuário, baseado em fatores afetivos e cognitivos, que é composto pelos fatores do ambiente, fatores do produto e os fatores vindo do usuário. A intersecção destes três elementos resulta na experiência do usuário (Figura 08).

Os fatores do ambiente compreendem o contexto, as diferenças culturais e o próprio ambiente de interação quanto a iluminação e outros aspectos; já os fatores do produto abrangem a qualidade do item, a complexidade da tarefa, o modo de interatividade e a usabilidade; por fim os fatores do usuário são voltados para os aspectos do ser humano como a atenção e o foco, as necessidades afetivas e cognitivas e os desejos.

Com base no exposto, a experiência com o usuário deve ser vista sob a forma de um processo que é iniciado ao momento da interação e que contempla uma análise ampla do ambiente, das características do sistema (produto ou serviço) e do estado interno do usuário. Cristescu (2008) neste sentido, destaca a importância da abordagem do design emocional, como instrumento de avaliação não-verbal. Norman (2008) descreve a emoção, ao afirmar que ela reflete nossas experiências pessoais, nossas associações e lembranças. As pessoas gostam das coisas atraentes por causa do sentimento, é tão razoável se afeiçoar e amar as coisas que são feias quanto o é não gostar de coisas que seriam chamadas de

atraentes. Para o autor, as pessoas se tornam apegadas as coisas se elas têm uma associação pessoal significativa, se trazem à mente momentos agradáveis e confortantes. De modo que o apego não é realmente com a coisa, é com o relacionamento, com os significados e sentimentos que a coisa representa (NORMAN, 2008).

Figura 08: Ecossistema de UX



Fonte: Traduzido de Zhou et.al. (2011, p.46).

Para criar uma experiência para o usuário é preciso entender profundamente suas necessidades, desejos, esperanças, sonhos, aspirações, atitudes e objetivos em relação ao produto ou serviço em questão. É preciso ouvir as necessidades, observá-los em seus habitats naturais, criar personas para caracterizá-los e ter empatia pelas pessoas (GUALTIERI, 2009).

Assim muito além de um produto ou serviço, uma boa experiência está ligada as predisposições do indivíduo somadas ao ambiente e contexto que o rodeiam. Estes aspectos que isolam o produto ou sistema projetado podem ser considerados dentro de um Projeto Centrado no Ser Humano, no qual antes mesmo de se projetar algo deve-se analisar e entender o que rodeia o indivíduo e como se comporta este indivíduo em si.

2.3 INOVAÇÃO

2.3.1 Inovação nas organizações

A inovação permeia as organizações sendo que nos últimos anos ganhou um lugar de destaque na gestão, de modo que todas as áreas e departamentos devem estar diretamente ou indiretamente envolvidos nos processos de inovação e pode ser definida como algo novo que surge e encanta a todos (FREDERICK et al., 2012). Para Lopes et al. (2016) a inovação é impulsionada pela capacidade que as empresas têm de estabelecer conexões, para detectar oportunidades, abrir novos mercados e oferecer novas maneiras de servir mercados já estabelecidos ou maduros.

Bes e Kotler (2012) definem que a inovação não está apenas no novo que surge e muda completamente as regras de mercado, mas também naquilo que é gradual e construído passo-a-passo, que apesar de não gerar grandes saltos, torna o negócio sustentável.

O termo inovação por vezes é confundido com invenção, a invenção está relacionada a criar algo podendo ser funcional ou não, já a inovação caracteriza-se pelo processo de transformar oportunidades em novas ideias e coloca-las em prática (TIDD e BESSANT, 2013).

Uma inovação é a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas (MANUAL DE OSLO - OECD, 2005; p.55).

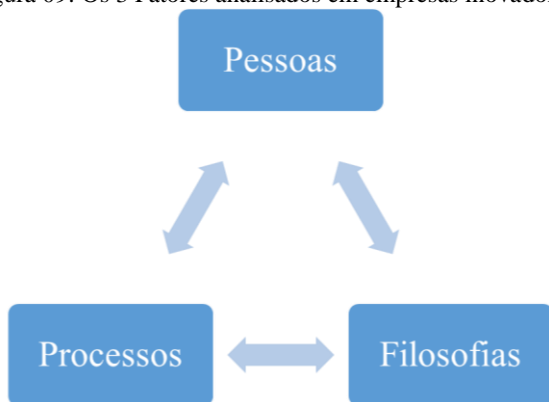
Segundo Bes e Kotler (2012) a inovação também está relacionada ao desenvolvimento de uma cultura de inovação dentro da empresa pois é o que permite produzir e levar ao mercado de maneira constante inovações menores e incrementais. Para Peschl e Fundneider (2014) a inovação é um processo de criação de um novo significado que é essencialmente um processo cultural, o qual requer das organizações muito mais que foco no regime de controle, requer uma mudança de atitude e uma criação de conhecimento. Neste sentido, Dyer et al (2011), corrobora ao afirmar que a habilidade de gerar ideias inovadoras não é apenas uma função da mente mas também do comportamento. O que significa que se forem proporcionadas mudanças nos comportamentos,

um grande impacto criativo poderá ser gerado nas empresas resultando assim nas inovações.

Desta forma a inovação não é uma questão de poucos escolhidos é uma responsabilidade de toda a organização e para isso não deve esta alocada em um único lugar deve ocorrer nos diversos níveis e com várias pessoas até mesmo de fora da organização. Acredita-se que este é o principal fator que diferencia a inovação das demais formas de administração, pois ela acontece em diferentes níveis e não pertence a apenas uma área ou departamento da organização (BES e KOTLER, 2012).

Neste sentido Dyer et al (2011) relatam que o DNA das companhias mais inovadoras do mundo, tal como a Apple, Amazon, P&G entre outras é formado por um tripé, que incluem as pessoas, os processos e as filosofias (Figura 09). Neste sentido os autores desenvolveram um modelo que sincroniza os três fatores necessários para as organizações inovadoras. As pessoas caracterizam os gestores e os demais colaboradores com espírito inovador que tomam decisões e buscam mudanças. Os processos são representados por todas as atividades que procuram engajar os colaboradores e parceiros a questionar, trocar experiências e mudar as rotinas. Por fim nas filosofias incluem-se os pensamentos disruptivos e os hábitos em prol da inovação que cada uma adquire. Este modelo revela que o desafio está em tornar real esta integração para os colaboradores e fazer com que a cultura da organização seja resiliente o suficiente para se adaptar as mudanças.

Figura 09: Os 3 Fatores analisados em empresas inovadoras



Fonte: Traduzido de Dyer et al (2011)

A união destes fatores na organização pode trazer melhorias para a empresa e gerar vantagens competitivas. Tidd e Bessant (2013) afirmam que a vantagem competitiva das empresas pode ser conquistada pelo modo como as organizações mobilizam conhecimento e suas competências tecnológicas para criar novas ofertas de produtos e serviços e a inovação vem da maneira como eles criam e entregam estas ofertas. Deste modo, para Frederick et al (2012) as inovações de maior impacto são a construção e a geração de valor relacionadas aos novos produtos ou soluções que são introduzidos no mercado para atender a oportunidades latentes ou emergentes.

Os impactos das inovações no desempenho de uma empresa variam de efeitos sobre as vendas e sobre a fatia de mercado detida à mudanças na produtividade e na eficiência. (Manual de Oslo - OECD 2005, p.27)

Para Gimeno (2000) para uma empresa inovar deve se basear na utilização de seus próprios conhecimentos tecnológicos e na aplicação de suas competências em saber fazer o desenvolvimento dos produtos, serviços ou a melhora dos seus processos. Neste sentido Gimeno aponta que a forma e atitude com que a empresa trabalha os conhecimentos do mercado e implanta seus processos de inovação em sua estratégia determinam sua posição frente aos demais.

Neste sentido Silva (2003) relata sete diferentes razões para as empresas inovarem, as quais justificam sua importância:

- Desenvolver a economia: pois a inovação estimula novos negócios;
- Gerar empregos: a geração de oportunidades possibilita a abertura de novas vagas com conhecimentos e habilidades distintos;
- Ter vantagem competitiva: as empresas que estão sempre em sintonia com as tendências têm maiores chances de ganhar posições competitivas no mercado;
- Aumentar da margem de lucro: as empresas que utilizam a criatividade e inovam seja na tecnologia ou na reengenharia consegue aumentar sua eficiência e garantir maior margem de lucro.
- Melhorar fracos desempenhos: a observação dos problemas e necessidades atuais possibilita que a empresa invista na

solução gerando inovações que distinguem os fracos desempenhos.

- Aproveitar oportunidades: a busca por certas soluções motiva a descoberta de outras surpresas vindas da frustração. Essa habilidade de converter as frustrações em oportunidades e consequentemente em inovação potencializa os resultados das empresas.
- Obter bons retornos: ao realizar a inovação as empresas já estão seguindo outros padrões e mudando sua forma de pensar neste sentido outros retornos podem vir deste novo modo de olhar.

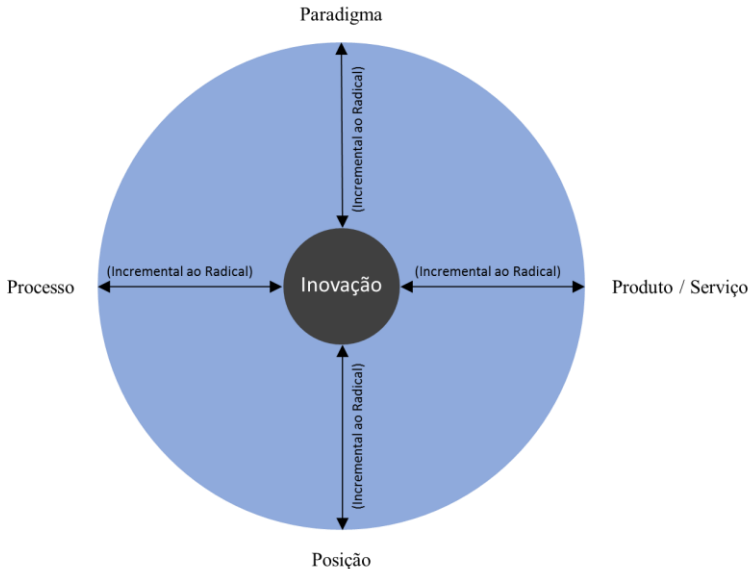
Aliado as razões expostas por Silva (2003), o OECD (2005) relata ainda que as inovações podem trazer alguns benefícios as empresas, como o aumento de produtividade, diminuição dos custos, entrada em novos mercados, aumento de margem dos produtos produzidos, aumento da qualidade dos métodos organizacionais, aumento da capacidade e melhoria no desempenho produtivo gerando maior eficiência a organização.

Os benefícios da inovação são oriundos de como a organização monta seu DNA ou espaço inovador e de como a implementa. Segundo Tidd e Bessant (2013) o espaço de inovação pode assumir diferentes formas e propósitos divididos em quatro grandes categorias, inovação em produtos, processos, posição e paradigmas (modelo mental), Figura 10:

- A inovação dos produtos: Mudança nas coisas (produto ou serviço), nas ofertas que uma organização cria e dispõe ao mercado (TIDD e BESSANT, 2013). Para o OECD (2005) a inovação em produto é a geração de um bem ou serviço novo ou melhorado.
- Processo de inovação: Uma inovação de processo é a implementação de um método de produção ou distribuição (OECD, 2005). Para Tidd e Bessant (2013) são as mudanças nas formas em que são criados e entregues os produtos.
- Posição da inovação: Mudanças no contexto em que são introduzidos os produtos e serviços (TIDD e BESSANT, 2013). Para o OECD (2005) é definido também como uma inovação organizacional, cujo significado é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas.

- Paradigma da inovação: Mudanças nos modelos mentais subjacentes que estruturam o que a organização faz (TIDD e BESSANT, 2013).

Figura 10: Os 4P's da Inovação



Fonte: Traduzido de Tidd e Bessant, 2013.

Independente da categoria de inovação escolhida ela pode variar quanto ao Grau de novidade e estratégia a ser seguida.

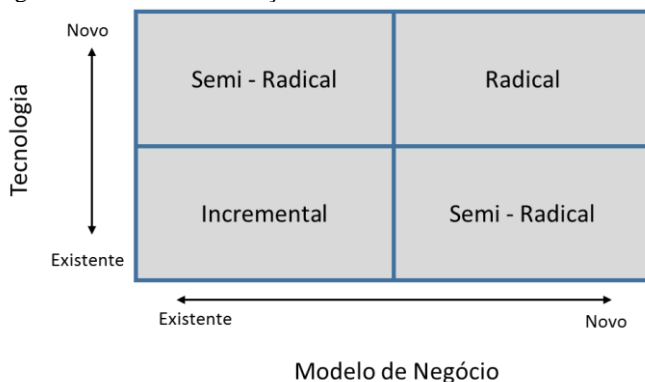
O grau de novidade refere-se a proposta de mudança da empresa, a quão diferenciada será sua entrega de valor. Pode ser dividido em incremental, semi-radical, radical e disruptiva, Figura 11:

- Incremental: Para Tidd e Bessant (2013) uma inovação incremental significa fazer melhor aquilo que a empresa já faz e oferta. Já Christensen (2015) define como um aprimoramento na performance ou mudança pouco significativa nas atividades, produtos e processos da empresa. Segundo Davila et al. (2007) a inovação incremental traz maior segurança sobre o investimento fazendo com que muitas empresas se vicem neste modelo de inovação.
- Semi-Radical: Segundo Davila et al. (2007) a inovação semi-radical inclui modificações significativas na tecnologia ou no

modelo de negócio atrelados aos novos desenvolvimentos de produtos/ serviços ou processos. Nestas inovações uma tecnologia nova pode ser combinada a um modelo de negócio existente e vice-versa, porém ambas não são modificadas.

- Radical: Para Davila et al (2007) é definida como um conjunto de produtos/ serviços oferecidos de uma maneira inteiramente nova. Já Tironi e Cruz (2008) definem como uma inovação baseada em uma novidade seja ela tecnológica ou mercadológica, que leva à criação de um novo mercado, podendo (ou não) acarretar a descontinuidade do mercado existente.
- Disruptiva: Christensen (2015) define que uma inovação disruptiva é aquela que cria um novo valor, associando uma nova tecnologia a um novo mercado, tornando a entrega melhor percebida pelo cliente. Uma inovação disruptiva também se propõe segundo o autor a ser flexível, agradável e pratica ao público a quem se destina.

Figura 11: Matriz de Inovação



Fonte: Davila et al, 2007.

A estratégia de inovação refere-se as intenções de aproximação de mercado ou tecnologia escolhidas pela empresa. Jaruelski et al (2014) definem que as empresas, quando se trata de estratégia, tendem a se encaixar em um dos três tipos categorizados como *Need Seekers*, *Market readers*, *Technology drivers* (Figura 12).

De acordo com Jaruelski et al (2014), a estratégia das empresas *Need Seekers*, tais como Apple, P&G e Tesla é engajar o usuário ou

cliente no desenvolvimento, por meio deste público adquirir insights e aprender com as interações para um novo desenvolvimento. Nesta concepção de estratégia os novos produtos e serviços são baseados na compreensão do usuário final, o qual muitas vezes não sabe ainda o que deseja, mas pelo fato da empresa estar sempre em contato estudando este público ela será a primeira a desenvolver algo que atenda a uma necessidade ainda nem definida.

As empresas *Market readers*, para Jaruelski et al (2014), são empresas como Samsung e Caterpillar, as quais crescem mediante a criação de valor com inovações incrementais em produtos já existente e com mercado definido. Estas empresas têm a habilidade de gerar ideias a partir do monitoramento do mercado e concorrentes, porém as tornam seguidoras deste mercado ou tecnologia e não pioneiras nos desenvolvimentos.

Já as empresas *Technology drivers*, Jaruelski et al (2014), tais como Google e Bosch utilizam basicamente da tecnologia para desenvolver produtos e serviços. Detentores de tecnologias apuradas estas empresas descobrem naturalmente seus mercados e necessidades dos clientes, fazendo como que entreguem valor por meio de produtos com desenvolvimento tecnológico superior e com conhecimento técnico.

Figura 12: Os objetivos e atributos culturais das Estratégias

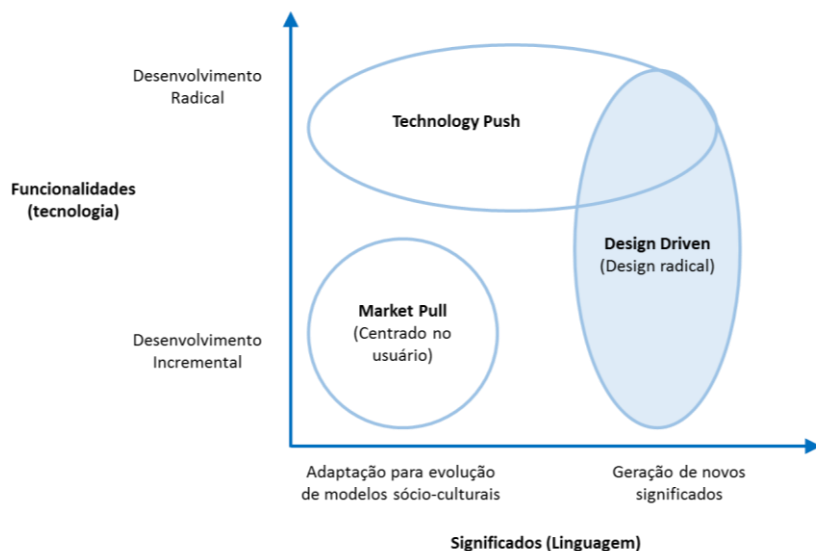


Fonte: Traduzido de Strategy &, 2016. <http://www.strategyand.pwc.com/>

Verganti (2011) define que a inovação pode seguir em três estratégias distintas: *Technology push*, *Market pull* e *Design driven*, Figura

13. O *Technology push*, inovação puxada pela tecnologia é o resultado da integração de pesquisas científicas e tecnológicas, gerando inovações de grande diferenciação em tecnologia, porém com baixa mudança de significado. Já no *Market pull*, a inovação feita no mercado, a base são as análises das necessidades dos usuários e posteriormente, a procura de tecnologias e linguagens que satisfazem os dados levantados. Neste modelo as inovações são incrementais do ponto de vista tecnológico e com significados transformados a partir das observações socioculturais. Por fim o *Design driven*, na qual a inovação é orientada pelo design, cria-se a concepção mais radical de inovação. Ela se inicia com a compreensão cultural das pessoas, mas traduz junto com a tecnologia um novo sentido e linguagem para o produto ou serviço, fazendo com que implique na mudança dos regimes socioculturais existentes.

Figura 13: Estratégias de Inovação para Verganti



Fonte: Traduzido de Verganti, 2011.

Independente da estratégia, do grau de novidade e do tipo de inovação, Lopes et al. (2016) expõem que a inovação está relacionada a mudanças; mudanças estas nos produtos e serviços, no modo de oferta dos itens, nos processos, no modelo de introdução no mercado e nas visões de oportunidades. Estas diferenciações geram as organizações

alguns desafios para se trabalhar com a inovação, como descrito pelo OECD (2005):

- Incerteza: trabalhar com a inovação gera a incerteza sobre os resultados das atividades pois não é possível saber com antecedência o sucesso dos desenvolvimentos;
- Investimento: para a inovação é necessário investir em ativos fixos e intangíveis para potenciais retornos no futuro;
- Pioneirismo: a adoção de maiores conhecimentos e geração de atividades diferenciadas que façam uso de um transbordamento de conhecimento para evitar as imitações;
- Conhecimento: a inovação requer o uso de um conhecimento novo ou um uso combinado para gerar o que se espera, para tal são necessários esforços para mudar a rotina padronizada;

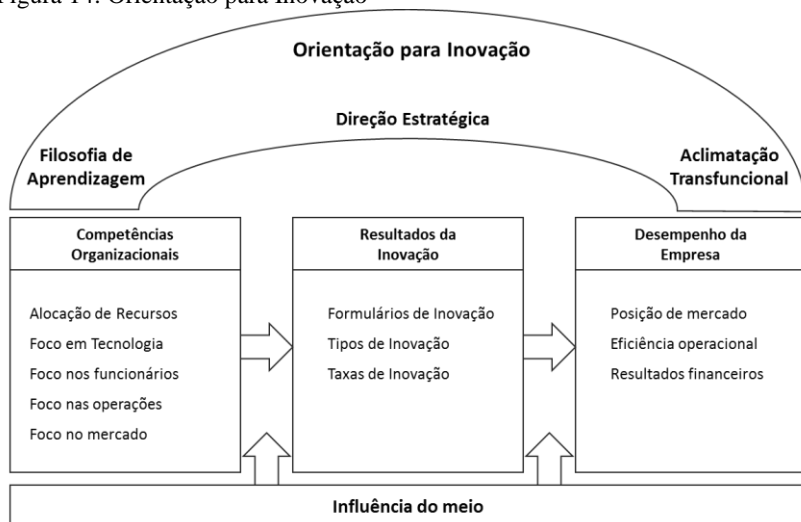
Além dos desafios descritos pelo OECD (2005), Bes e Kotler (2012, p.16) corroboram ao afirmar que um dos desafios da inovação é criar um conjunto variado de fontes de ideias que envolvam funcionários, clientes, parceiros, consultores entre outros, pois quando uma empresa limita sua abordagem ao departamento de P&D ela perde seu potencial criativo.

Neste sentido a forma como a organização busca pela inovação e como ela trabalha para aplicar as práticas dentro da empresa interferem diretamente nos resultados que serão alcançados. Por se tratar de um tema incerto, do qual necessita de investimento, conhecimento, pioneirismo e diversificação é preciso estabelecer meios de se implementar a inovação para que toda a organização reconheça sua importância.

Para Sigaw et al. (2006), a inovação pode ser definida como um modelo multidimensional que inicia na organização com a orientação para inovação, a qual possui como componentes a filosofia de aprendizagem, direção estratégica e aclimação (Figura 14). A orientação é composta pelas crenças e entendimento que permitem uma ação inovadora, de modo que esta ação inovadora é o resultado de uma orientação bem definida. A filosofia de aprendizagem reflete o conjunto de atividades que a empresa desenvolve em relação a aprendizagem, toda a forma de pensar, adquirir, transferir e utilizar o conhecimento da empresa em prol da inovação. Quando a empresa é orientada para inovação, sua direção estratégica indica as intenções de futuro para o negócio, de modo que suas atividades e planos seguem uma direção já estipulada a fim de garantir a execução da inovação em tempo hábil. Por fim a aclimação compreende o conjunto de estruturas e princípios

orientadores que determinam como serão incorporados comportamentos e posicionamentos em cada área funcional da empresa.

Figura 14: Orientação para Inovação



Fonte: Traduzido de Sigaw et al. (2006)

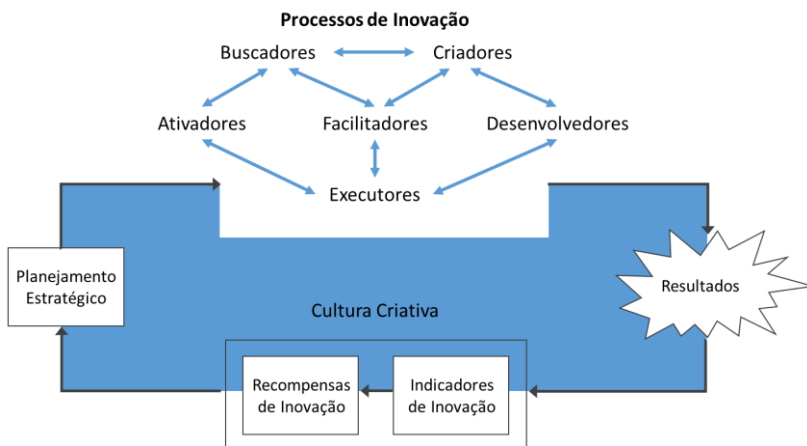
Baseado neste modelo multidimensional de Sigaw et al. (2006) é possível compreender que a orientação para a inovação sofre influências do meio externo e dentro das três componentes filosofia, direção estratégica e aclimação; o foco e entregas da companhia podem ser desenhados. Neste sentido tendo a orientação determinada é necessário implementar as atividades que irão gerar inovação.

Desta forma Bes e Kotler (2012) expõe que as empresas que desejam inovar devem definir funções e atribuí-las as pessoas que munidas de objetivos, recursos e prazos finais irão interagir para criar os processos (Figura 15). Neste sentido os autores identificaram seis diferentes funções que caracterizam os perfis básicos para inovação:

- **Ativadores (A):** tem como missão iniciar o processo de inovação sem se preocupar com os estágios ou fases e podem vir a influenciar outros membros.
- **Buscadores (B):** tem a tarefa de investigar e fornecer informações para o grupo e são especialistas em buscar informações tanto para iniciar o processo como para aplicar novas ideias.

- Criadores (C): tem a tarefa de conceber novas ideias para o grupo seja por novos conceitos ou possibilidades de soluções em todo o processo.
- Desenvolvedores (D): são aqueles que transformam as ideias em produtos e serviços. Este perfil inventa coisas para que possa dar forma as soluções.
- Executores (E): tem a função de implementar e por isso cuidam de tudo relacionado a execução. São responsáveis por levar até o mercado as novas soluções.
- Facilitadores (F): tem a função de manter ativo o processo, seja aprovando as despesas ou suportando o investimento necessário para que o fluxo ocorra. Estes profissionais instrumentalizam o processo de inovação.

Figura 15: Sistema de Inovação e modelo A-F



Fonte: Traduzido de Bes e Kotler (2012)

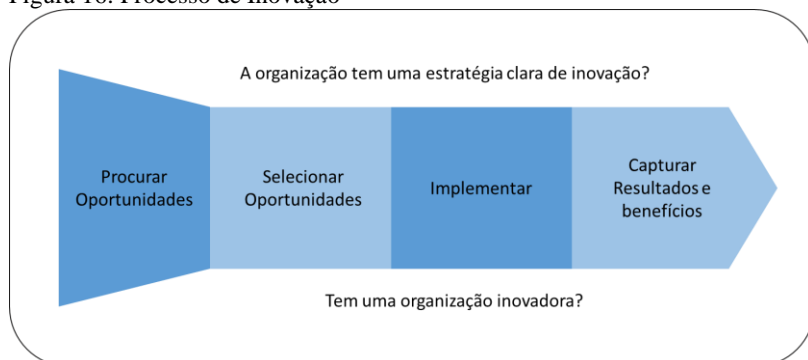
Neste modelo apresentado, as funções determinadas são pautadas pelo planejamento estratégico a fim de gerar resultados que passam por indicadores de inovação e por recompensas, as quais embasam o próximo planejamento estratégico. Deste modo as pessoas que trabalham no modelo A-F precisam constantemente estarem atualizadas sobre as mudanças na organização e serem engajadas na cultura criativa da empresa a fim de desempenhar melhor suas funções.

Assim o processo para a inovação deve ser escolhido de acordo com o foco e direcionamento da organização para então orientar as

atividades e funções dos colaboradores. Neste sentido a Gestão da Inovação exerce o papel de conciliar as diferentes entradas e necessidades do processo a fim de gerar inovação e obter os resultados que organização espera. De acordo com Frederick et al (2012) quando uma organização tem processos, não significa que ela seja inflexível ou burocrática, pois os processos têm a ver com eficiência e coordenação organizada e estruturada. Neste sentido para Frederick et al (2012) os processos relacionados a Gestão da Inovação necessitam acima de tudo estarem inter-relacionados, entre as áreas, atividades e desde o alto nível até a execução para que se tenha êxito.

Para Tidd e Bessant (2013) a Gestão da Inovação envolve um processo central no qual a inovação deve ser gerida e organizada, a fim de permitir renovação e mudanças a todo o momento. Na visão dos autores a Figura 16 descreve as principais fases do processo de inovação e as perguntas que norteiam este processo.

Figura 16: Processo de Inovação



Fonte: Traduzido de Tidd e Bessant (2013)

Frederick et al (2012) corroboram ao descrever que a Gestão da Inovação possui dez diferentes dimensões, as quais bem definidas garantem o sucesso e a eficiência da organização que busca inovação (Figura 17), sendo elas:

- Estratégia e objetivos: composto pela estratégia de inovação, a estratégia tecnológica, as metas e a Gestão de Portfólio;
- Modelo organizacional de governança: descreve a dinâmica da organização, a estrutura e governança e os processos que suportam as demais atividades;

- Recursos financeiros: para execução da inovação é necessário dinheiro, sendo ele flexível e com seus riscos calculados;
- Recursos humanos: para a inovação é necessário ter pessoas que estejam dispostas a mudar. Colaboradores, clientes e fornecedores podem fazer a diferença;
- Gestão do conhecimento e infraestrutura tecnológica: o conhecimento é valioso para a inovação e a sua gestão propicia a impulsão da produtividade e criatividade na organização;
- Geração de ideias e insights: compreende o *Fuzzy front-end*, o início da inovação, ou seja, são todas as ideias buscadas de forma ampla para efetivar a inovação. É apoiada pela inteligência competitiva, pelo monitoramento tecnológico, pelo enriquecimento de ideias e a geração de ideias e insights;
- Processos e estruturas para implementação: compõe os métodos, técnicas e forma de organização dos processos para se implementar as ideias geradas na fase de *Fuzzy Front-end*;
- Mensuração e recompensas: inclui as métricas de inovação, as avaliações de desempenho do processo e os reconhecimentos e recompensas aos participantes da inovação;
- Cultura organizacional: compreende as interações de mudanças no ambiente organizacional a fim de promover uma cultura para inovação;
- Colaboração interna e externa: são as redes que formam uma organização inovadora e a composição delas depende das estratégias da empresa na qual intercala colaboração interna e externa.

Cormican e Sullivan (2004) descrevem que o modelo básico de gestão da inovação é voltado para os principais aspectos que tornam um desenvolvimento de produtos eficaz, Figura 18. O modelo possui uma abordagem de sistemas sócio técnicos e fornece uma estrutura, através do qual as organizações podem gerenciar e coordenar seu processo de inovação por meio de:

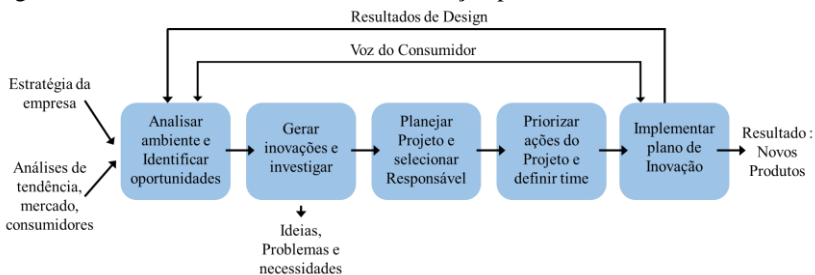
- Analisar ambiente e identificar oportunidades,
- Gerar inovações e investigar,
- Projeto da planta e seleccione patrocinador,
- Dar prioridade projeto e atribuir equipes,
- Implementar o plano de inovação de produtos.

Figura17: As 10 dimensões da Gestão da Inovação



Fonte: Frederick et al (2012).

Figura 18: Modelo básico de Gestão da Inovação para Produtos



Fonte: Traduzido de Cormican e Sullivan (2004).

Neste sentido, dentre os modelos e processos apresentados, as atividades de buscar oportunidades e gerar ideias representam algo essencial para a implementação da inovação nas organizações.

Independente da ambição quanto ao papel da inovação corporativa, uma coisa é clara: as inovações começam com uma ideia de algo novo que precisa ser implementado para gerar valor: desde algo relativamente simples em um processo produtivo bem dominado até o desenvolvimento de uma tecnologia ou oferta totalmente novos para o mercado (FREDERICK et al, 2012, p.51).

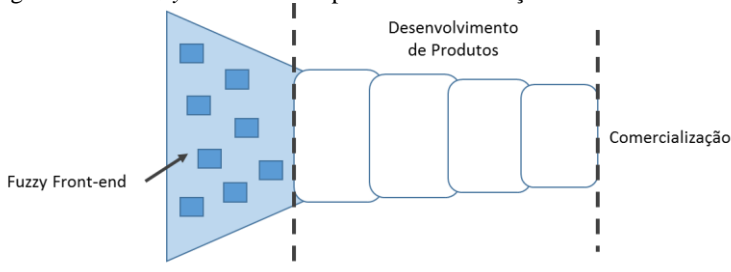
Devido ao fato da inovação iniciar com uma ideia, o *Fuzzy front-end* e a relação com os colaboradores da organização será melhor detalhado a fim de compreender a importância e papel destes na organização.

2.3.2 Fuzzy Front-End e os Colaboradores

O *Fuzzy front-end* é a primeira parte do processo de inovação e onde normalmente se tem maiores oportunidades de melhoria (KOEN et al., 2004). Segundo Frederick et al (2012), o *Fuzzy Front-end* vai desde a coleta de inputs até a geração de ideias. O *front-end* é um componente crítico do processo de inovação; escolhas feitas na extremidade frontal irão determinar os caminhos da inovação no desenvolvimento e comercialização (KOEN et al, 2014).

Para Koen et al. (2004) o processo de inovação pode ser dividido em três áreas: a extremidade dianteira *Fuzzy front-end*, o processo de desenvolvimento de novos produtos e a comercialização, Figura 19. De acordo com os autores as organizações têm concentrado seus esforços nas atividades iniciais do processo a fim de aumentar o valor, quantidade e probabilidade de sucesso dos conceitos que entram no desenvolvimento de produtos e na comercialização.

Figura 19: O *Fuzzy Front-end* no processo de Inovação

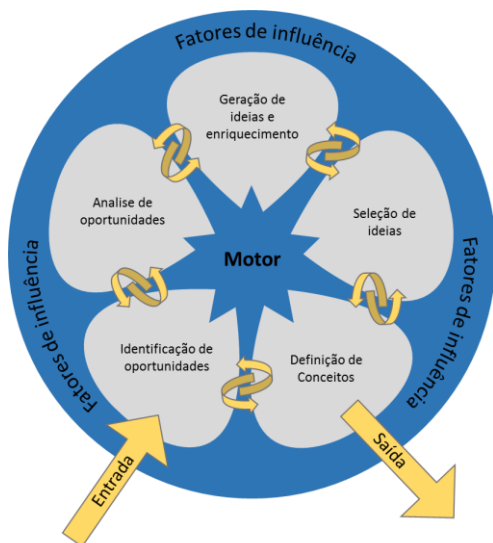


Fonte: Traduzido de Koen et al. 2004.

Segundo Frederick et al (2012) é no *fuzzy front-end* que se concentram as atividades governadas pelo pensamento divergente, na qual foca na busca pela ampla possibilidade de encontrar soluções que gerem novo valor para os clientes. Nesta fase há a procura por muitas ideias, a ampliação das fontes para geração de ideias e o estímulo por combinações de ideias que possam gerar oportunidades.

Dentro do *fuzzy front-end* há ainda subdivisões, em três distintas áreas: a do motor, da roda e do aro de acordo com Koen et al. (2014), Figura 20. Para Koen et al (2014) o motor é quem dá energia para o processo e é composto pelas equipes organizacionais. A roda é composta pelas atividades chaves do *front-end*: identificação de oportunidades, análise de oportunidades, geração de ideia, seleção de ideia e definição de conceito. Já o aro inclui os fatores que influenciam o motor a rodar, é composto pelas capacidades organizacionais da empresa, ameaças de concorrente, tendências mundiais e alterações regulamentares. Neste modelo proposto por Koen et al. (2014) é circular para indicar que as ideias fluem e se iteram entre as principais atividades e as setas indicam a entrada e saída do processo.

Figura 20: Áreas do *Front-end*



Fonte: Traduzido de Koen et al., 2002. In: Koen et al, 2014.

É no *Fuzzy front-end* que inicia o processo de Inovação e é onde se dá a busca por ideias. Para Tidd e Bessant (2013) nesta fase de busca por ideias, devem ser detectados os sinais do ambiente que propiciem as mudanças. Estas mudanças podem ser novas oportunidades tecnológicas ou mudanças de mercado, pressão de legislação ou ação competitiva que implique na criação de novos itens. A organização dessa forma deve se abrir as diversas maneiras para captar estas oportunidades e transformar isto em entregas para o mercado.

Para Cooper et al (2002) as ideias estão em todos os lugares, dentro e fora da organização é necessário apenas um meio de se captar e as fontes de onde se pretende captar. Neste sentido Tidd e Bessant (2013) afirmam que as ideias vêm de diferentes direções e a diversidade é um importante elemento na busca pelas oportunidades, podendo surgir por acidente, pelo levantamento de necessidades, pelas regulamentações, por observações entre outros meios, Figura 21.

Figura 21: Fonte de inovações



Fonte: Traduzido de Tidd e Bessant (2013)

De acordo com Cooper (2001) a geração de ideias é uma tarefa de todos e as fontes de ideias que podem ser internas ou externas a organização devem ser organizadas de uma única forma, ou seja seguir um mesmo caminho para que possam ser trabalhadas e gerem resultados. Para o autor, as fontes internas, em maior número podem vir das áreas de Pesquisa e Engenharia seguida de Vendas, *Marketing* e Planejamento, Produção e Outros executivos da companhia. Já das fontes externas vem em maior número dos clientes e prospecções, seguidos dos consultores, das publicações técnicas, dos concorrentes, das universidades, inventores e outras fontes.

Neste sentido os colaboradores da organização, considerados fontes internas, tem grande potencial para desenvolvimento da Inovação na organização. Siguaw et al. (2006) definem que a forma como uma empresa interage, comunica e dissemina o conhecimento entre seus funcionários possibilita ou inibe a capacidade dos colaboradores de inventar.

A inovação requer pessoas criativas, mas também requer a definição de objetivos claros para a inovação, fixando estratégias, estabelecendo quais são os recursos e os riscos, alocando responsabilidades e de modo ainda mais relevante, delimitando de maneira clara e definindo os processos de inovação... As pessoas propõem ideias e devido à falta de regras claras acerca do que fazer com elas, estas definham antes de chegarem a algum lugar. Desse modo as pessoas ficam desmotivadas e param de propor novas ideias (BES e KOTLER, 2012, p.22).

O OECD (2005) define que muitos conhecimentos sobre inovação estão incorporados nas pessoas e em suas habilidades; e estas habilidades devem ser desenvolvidas e estimuladas pela organização que deseja investir em seus funcionários e fortalecer a inovação. Souza e Meyer (2016) corroboram ao afirmarem que a interação e compatibilidade entre as pessoas faz com que se comprometam mais em busca de oportunidade para evolução e geração de soluções.

As pessoas inovadoras sistematicamente se engajam a questionar, observar, trabalhar em rede e a experimentar comportamentos para desencadear novas ideias. Assim as empresas que

desejam ser inovadoras devem desenvolver processos que encorajem os questionamentos, as observações, o trabalho em rede e a experimentação em seus funcionários (DYER et al. 2011, p.07).

Para Schwarz (2010) todos tem uma voz e desta forma cada funcionário deve ter um meio de participar e colaborar com a inovação. Segundo o autor, ao manter as pessoas envolvidas nos processos e ações aumenta-se a propriedade e promove-se a criatividade. Silva (2003) corrobora ao afirmar que a empresa que estimula a criatividade de seus colaboradores propicia uma satisfação superior aos prêmios e bônus salariais, pois para o colaborador contribuir com algo criado por ele e se auto expressar são prêmios intangíveis, fazendo-o desenvolver seu potencial criativo e se envolvendo profundamente nos trabalhos.

Segundo Smith et al (2005), os colaboradores que tem conhecimento do trabalho, autonomia para tomar decisões e falar sobre suas dificuldades e problemas tendem a ser mais inovadores, pois estar a aberto as mudanças contribui para a inovação. Kesting e Ulhoi (2010) afirmam que quando a inovação de uma organização é orientada para os colaboradores, à geração e implementação de novas ideias podem vir de um único funcionário o de uma equipe de colaboradores, sendo que as ideias significativas de produtos e processos podem emergir de trabalhadores de chão de fábrica, de analistas e gerentes indo além das fronteiras de departamentos. Para Smith et al (2005), todos os colaboradores podem inovar e criar valor o que muda é a forma como eles são empoderados a colaborar e identificar oportunidades. Assim os colaboradores que têm alto conhecimento sobre suas funções, se estimulados têm grande poder de sugerir mudanças e transformações em suas próprias rotinas.

Ao analisar os meios de se obter ideias de colaboradores, Gamlin et al. (2007) expõem que o modelo de caixa de sugestão para geração de ideias faz com que os colaboradores sejam encorajados a dar qualquer ideia que lhes vier à cabeça, sendo que desta forma o que conta é a quantidade de ideias e podendo gerar um resultado aleatório e ineficiente. Em contrapartida, Siguaw et al. (2006) afirmam que a empresa que tem uma orientação forte a inovação, buscará meios de direcionar seus colaboradores para a inovação com estímulos e ações que foquem na seleção, treinamento e recompensa dos colaboradores dedicados a um processo dirigido e com estratégia clara de inovação.

Neste sentido independente da organização possuir uma caixa de sugestões que trarão ideias em maior número, mas com baixo direcionamento; o direcionamento de programas e ações voltados aos colaboradores com regras e métricas claras tem maior potencial de promover a inovação.

Kesting e Ulhoi (2010) afirmam que grandes inovações como *Post-it* da 3M e o *Walkman* da Sony foram criadas por funcionários e mudaram radicalmente o posicionamento das empresas frente ao mercado. Com base nisto, Kesting e Ulhoi (2010) relacionaram os fatores que fazem com que os colaboradores utilizem seu tempo e recurso para gerarem ideias:

- Informação: os colaboradores normalmente têm pouco conhecimento sobre a situação da empresa e sabem superficialmente sobre tendências de mercado e estratégias corporativas, porem para inovação é necessário se ter informações acerca da empresa para então propiciar o direcionamento e coerência das ideias geradas.
- Incentivos: os funcionários necessitam de apreço e recompensas pelo comportamento inovador para chegar a novas ideias, sejam eles extrínsecos ou intrínsecos.
- Vieses cognitivos: Os funcionários têm conhecimento sobre a rotina em que atuam e buscam realizar suas atividades da melhor forma possível, assim o tempo e as informações em prol da inovação devem ser geridas pela organização para que os colaboradores não se sobrecarreguem somente com a rotina, não desperdicem o potencial criativo e possam se permitir inovar.
- Tomada de decisão: Se os funcionários não têm as informações necessárias, educação e habilidades analíticas, dificilmente podem ter as competências e a experiência necessárias para tomar decisões sobre as inovações. Deste modo a tomada de decisão é resultado do apoio e direcionamento da organização para a inovação.

Assim os colaboradores parte importante nas atividades da organização, podem participar da inovação se foram devidamente preparados, com diretrizes claras e orientações sobre uso do tempo e dos potenciais ganhos dentro do processo. Apenas participar sem conhecer os

benefícios do processo ou saber no que isso resultará não é motivador ou atrativo aos colaboradores. Todos desejam dar ideias e que estas tenham valor para a organização. Desta forma o desafio reside em como estimular, engajar e integrar os colaboradores nas dinâmicas de inovação para que contribuam com a empresa em suas diversas frentes.

2.4 SÍNTESE DA FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Do conteúdo pesquisado para Gestão de Design, os conceitos expostos pelos autores, se correlacionam com o tema de Inovação, no qual ambos inseridos nas organizações podem transformar e conferir vantagens competitivas às empresas.

De modo geral o design está ligado com a inovação seja ela incremental ou radical pois o design propicia a mudança de mentalidade, elimina os bloqueios culturais e apoia a decisão; aspectos estes que produzem incontáveis efeitos econômicos (GIMENO, 2000; MOZOTA, 2011).

Para Verganti (2011) a ligação entre design e inovação, portanto, é que o design permite dar significado as inovações em produtos e serviços. O significado de um produto e serviço retrata as profundas razões tanto psicológicas quanto culturais que fazem as pessoas utilizarem um produto. Assim o significado, fornecido pelo design, pode implicar nas motivações de um indivíduo diante de um produto ou serviço.

O design desse modo pode ser classificado como um valor intangível da inovação, pois a partir das investigações básicas e aplicadas se obtém as novas ideias que podem se transformar em novos produtos. Assim o design permite a criação de novos itens, aumenta o valor intangível dos itens já existentes no mercado e diferencia os produtos, o que resulta em um maior volume de vendas e a expansão de demandas (GIMENO, 2000; p.85).

A inovação por sua vez, segundo Mozota (2011) pode ser estimulada na empresa com o aumento de conhecimento sobre a natureza da solução de problemas criativos. As percepções para novas abordagens surgem da maior consciência sobre a forma de tratamento dos problemas. Neste sentido a gestão do design focalizada em processos é uma questão de desempenho para um departamento e há quatro maneiras de criar valor

por meio do design no processo administrativo através de métodos criativos, participação no desenvolvimento de novos produtos, envolvimento do usuário e apoio nos sistemas de visualização (Quadro 05).

Quadro 05: Mudanças na gestão de processos por meio do design

Capacidade do Design	Mudança na gestão dos processos
Métodos criativos de design	Gestão de ideias e criatividade
Dimensão triádica do design	Coordenação em gestão de desenvolvimento de novos produtos
Processo de design centrado no usuário	Negócios centrados no usuário
Pesquisa de observação do usuário	Pesquisa de marketing etnográfico Consumidor como codesigner
Habilidades de visualização	Sistemas de comunicação e informação Sistemas de decisão

Fonte: Mozota (2011, p.270)

A maneira como as áreas e departamento trabalham estas capacidades do design para tratamento dos problemas é que baseia seu potencial de inovação. Segundo Mozota (2011) para propiciar um ambiente criativo as áreas devem realizar algumas atividades:

- Proporcionar *workshops* criativos para geração de conceitos e aprimoramento do design;
- Envolver pessoas de fora do contexto do projeto como pessoas de outras áreas e consultorias;
- Estimular e engajar o desenvolvimento de conceitos e cenários com a construção de trilhas tecnológicas para o futuro;
- Utilizar de técnicas de criatividade em design para desenvolver ideias e liga-las a estratégia;

As ideias, de acordo com Mozota (2011) surgem de uma fonte intrínseca baseada na ideação e na colaboração da empresa e de outra fonte extrínseca baseada no mercado e em dados de tecnologia. Para tal é necessário que haja um processo de geração de ideias que aloque recursos e tempo para a criatividade, bem como que se apoie em programas de criatividade aplicados as diversas áreas e funções.

A gestão de design tem a responsabilidade de criar uma estrutura para a gestão da inovação e uma cooperativa de projetos e disciplinas. O novo

modelo de gestão integrada e competitiva para inovação tirar vantagem das contribuições do design na empresa porque se assemelha aos métodos e processos criativos deste.

O papel do departamento de design é apoiar a disseminação do novo modelo de gestão da inovação integrado na empresa. O trabalho em grupos multidisciplinares canaliza a inovação na lógica da profissão para a lógica de projeto. (MOZOTA, 2011; p.273)

Segundo Gimeno (2000), do ponto de vista estratégico tanto a inovação quanto o design são elementos essenciais para uma organização alcançar a competitividade. Estes são resultados da exploração dos recursos internos e externos da empresa.



Desta forma o potencial da Gestão de Design para a geração de inovação não se baseia apenas na relação entre o mercado, a empresa e o produto, mas também na capacidade interna da empresa em gerir as suas diferentes áreas de forma a promover a colaboração e a criatividade.

Assim para Verganti (2011) os significados trazidos pelo design são considerados como dados, temas de investigação. Em função disto, o autor aponta que a inovação centrada no usuário ou ser humano tem lutado para entender como as pessoas dão sentido as coisas com as quais interagem.

Desta forma se dá a correlação entre o design, a inovação e o ser humano. O ser humano é base de estudo para o design gerar significado e este significado é traduzido e transformado em novos produtos, serviços e processos inovadores.

Como síntese das considerações relacionadas a Gestão de Design, o Quadro 06, apresenta os principais aspectos que tem importância direta para a pesquisa aplicada.




Quadro 06: Síntese das considerações sobre Gestão de Design

Autor	Considerações de Gestão do Design	Utilidade para a Pesquisa
Mozota (2011, p.310)	<p>Gestão de Design Estratégico: atua na empresa e estimula a formulação de uma missão e encoraja a visão estratégica da equipe. Traz a visão do Design e tem como competência mudar a cadeia de valor.</p> <p>Gestão de Design Tático ou Funcional: atua nas pessoas mobilizando e facilitando a troca de informações entre os funcionários que trabalham em áreas distintas. Traz a competência de mudar as atividades e apoiar a cadeia de valor.</p>	<p>É esta visão sobre a Gestão de Design que por meio do trabalho aplicado espera-se que crie na organização. De que o Design deve sincronizar todas as atividades e atuar de forma estratégica.</p> <p>Sob o ponto de vista do nível funcional tem utilidade para a pesquisa aplicada por engajar e integrar as diferentes áreas estudadas, tendo a responsabilidade de apoiar a cadeia de valor.</p>
Gimeno (2000, p.50)		<p>Por meio da correlação entre a cadeia de valor expressa por Gimeno, na pesquisa aplicada será dado o foco nas áreas de atividades primárias, buscando expressar a importância destas áreas para o processo de inovação. Serão trabalhadas as áreas de Serviço de pós vendas nas qual a Assistência técnica está inclusa e a área de Vendas.</p>
Gimeno (2000, p.24)		<p>Esta imagem expressa por Gimeno tem importância para a pesquisa aplicada por integrar a visão do Design na Empresa com foco no mercado. As equipes remotas escolhidas para a pesquisa aplicada apresentam esta característica de correlação com mercado e a empresa.</p>

Fonte: a autora

Já em relação ao tema de Projeto Centrado no Ser humano, o Quadro 07 sintetiza as principais características abordadas pelos autores tem correlação com a pesquisa aplicada.

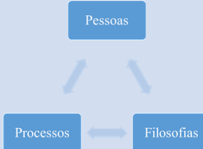

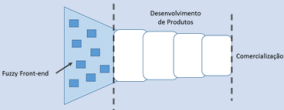
Quadro 07: Síntese das considerações sobre Projeto Centrado no Ser Humano

Autor	Considerações de Projeto Centrado no Ser Humano e Experiência do usuário	Utilidade para a Pesquisa																																								
Giacomin (2012, p.06)		<p>Esta pirâmide de Giacomin auxilia na pesquisa aplicada uma vez que busca o centralizar os estudos no colaborador. Assim faz-se necessário entender os fatores humanos tal qual o porque, como, quando e quem que integra este universo do indivíduo.</p>																																								
Maguire (1998, p.12)		<p>O ciclo interativo de Maguire é útil para a pesquisa pois propõe sempre a reavaliação dos resultados alcançados em cada fase para verificar se continuam em direção ao objetivo final, sempre sem perder o foco na proposta.</p>																																								
Giacomin (2012, p.08)	<table border="1" data-bbox="350 802 585 930"> <thead> <tr> <th>Essa tabela descreve as atividades e a sequência</th> <th>Capítulo de especificação de requisitos</th> <th>Capítulo de especificação de requisitos</th> <th>Integração de ferramentas</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Estado antropométrico</td> <td>Ferramentas antropométricas</td> <td>Grupos</td> <td>Acessibilidade (construção e definição)</td> </tr> <tr> <td>Estado fisiológico</td> <td>Questionários</td> <td>Modelos culturais</td> <td>Interação (construção e testes)</td> </tr> <tr> <td>Estado psicológico</td> <td>"Os olhos não são a alma"</td> <td>Requisitos visuais</td> <td>Grupos de foco</td> </tr> <tr> <td>Estado cognitivo</td> <td>Modelos de usabilidade</td> <td>Modelos de erro</td> <td>Concepção</td> </tr> <tr> <td>Estado praxiológico</td> <td>Análise de tarefas cognitivas</td> <td>Esquemas de "uso"</td> <td>Especificação de Requisitos</td> </tr> <tr> <td>Estado sociológico</td> <td>Os 3 papéis</td> <td>Storyboard</td> <td>Prototipagem</td> </tr> <tr> <td>Estado filosófico</td> <td>Customer journey</td> <td>Análise de fluxogramas cognitivo</td> <td>Ferramentas</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Personas</td> <td>Elementos de interação</td> <td></td> </tr> <tr> <td></td> <td>Contexto</td> <td>Análise qualitativa</td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	Essa tabela descreve as atividades e a sequência	Capítulo de especificação de requisitos	Capítulo de especificação de requisitos	Integração de ferramentas	Estado antropométrico	Ferramentas antropométricas	Grupos	Acessibilidade (construção e definição)	Estado fisiológico	Questionários	Modelos culturais	Interação (construção e testes)	Estado psicológico	"Os olhos não são a alma"	Requisitos visuais	Grupos de foco	Estado cognitivo	Modelos de usabilidade	Modelos de erro	Concepção	Estado praxiológico	Análise de tarefas cognitivas	Esquemas de "uso"	Especificação de Requisitos	Estado sociológico	Os 3 papéis	Storyboard	Prototipagem	Estado filosófico	Customer journey	Análise de fluxogramas cognitivo	Ferramentas		Personas	Elementos de interação			Contexto	Análise qualitativa		<p>Giacomin descreve uma serie de ferramentas uteis para captura e entendimento do usuário. Para a pesquisa aplicada pretende-se utilizar algumas delas como: Sondas Culturais, Estudos cognitivos, Entrevista etnográfica, Customer Journey entre outras.</p>
Essa tabela descreve as atividades e a sequência	Capítulo de especificação de requisitos	Capítulo de especificação de requisitos	Integração de ferramentas																																							
Estado antropométrico	Ferramentas antropométricas	Grupos	Acessibilidade (construção e definição)																																							
Estado fisiológico	Questionários	Modelos culturais	Interação (construção e testes)																																							
Estado psicológico	"Os olhos não são a alma"	Requisitos visuais	Grupos de foco																																							
Estado cognitivo	Modelos de usabilidade	Modelos de erro	Concepção																																							
Estado praxiológico	Análise de tarefas cognitivas	Esquemas de "uso"	Especificação de Requisitos																																							
Estado sociológico	Os 3 papéis	Storyboard	Prototipagem																																							
Estado filosófico	Customer journey	Análise de fluxogramas cognitivo	Ferramentas																																							
	Personas	Elementos de interação																																								
	Contexto	Análise qualitativa																																								
Zhou et.al. (2011, p.46)		<p>O Ecossistema descrito por Zhou será muito útil na pesquisa aplicada pois os fatores ligados ao Ambiente e ao Usuário serão estudados dentro da perspectiva abordada pelo autor de analisar cada componente dentro deste universo.</p>																																								

Fonte: a autora

Por fim em relação ao tema de Inovação, as características de maior relevância para a pesquisa aplicada apontada pelos autores estão sintetizadas no Quadro 08.

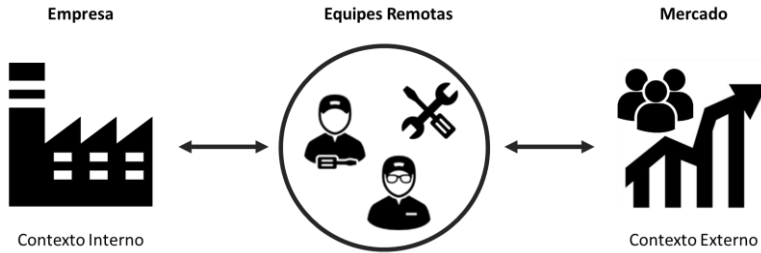
Quadro 08: Síntese das considerações sobre Inovação

Autor	Considerações de Inovação	Utilidade para a Pesquisa
Dyer et al (2011)		Estes fatores abordados por Dyer et al. tem correlação com a pesquisa aplicada pelo fato de serem conduzidos por pessoas a fim de gerar processos.
Bes e Kotler (2012)		Este modelos desenvolvido por Bes e Kotler tem relação com a pesquisa aplicada, pois as equipes remotas são consideradas os Buscadores de novas oportunidades, eles estão em contato direto com o mercado e tem potencial para captar oportunidades.
Koen et al (2004)		Koen et al apresentam o Fuzzy front-end no processo de inovação. A pesquisa aplicada se restringe a interação com o colaboradores das equipes remotas dentro do Fuzzy front-end. Não sendo responsável pelo restante do processo.

Fonte: a autora

Neste sentido, os conceitos estudados e aqui sintetizados se aplicam as equipes remotas que são objeto de estudo da pesquisa, pois estas equipes tem a capacidade de integrar os diferentes contextos internos e externos a organização, conforme Figura 22. São uma fonte rica de informações do mercado e articulam com os diversos clientes da organização, desde o distribuidor ou revendedor até o cliente final.

Figura 22: Integração das equipes remotas com a empresa e o mercado



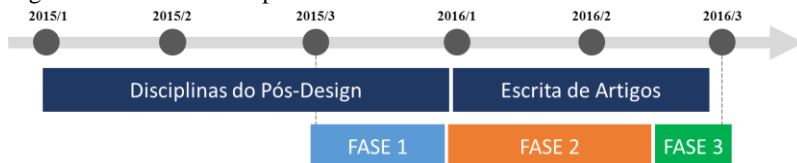
Fonte: a autora

Deste modo o potencial criativo destas equipes para fomentar a inovação deve ser melhor evidenciado, por meio da Gestão de Design e Projeto Centrado no Ser Humano, a fim de que estes colaboradores gerem melhores resultados e criem valor percebido para a organização.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A proposta metodológica foi delineada com base em uma linha do tempo com os principais marcos do mestrado e da pesquisa, Figura 23.

Figura 23: Linha do Tempo de atividades do Mestrado



Fonte: a autora

Ao longo do ano de 2015 foram realizadas as disciplinas pertinentes ao curso de mestrado e iniciada a Fase 1 de pesquisa. Já no ano de 2016 foram realizadas escritas de artigos e foi realizada a Fase 2 e 3 de pesquisa. A pesquisa aplicada teve seu encerramento no mês de outubro de 2016.

A presente pesquisa compreendeu três fases principais, nas quais a Fase 1 consistia na Fundamentação Teórica sendo a base bibliográfica para toda a pesquisa e entendimento das referências nos temas de Gestão de Design, Projeto Centrado Ser Humano e Inovação; a Fase 2 representa a Pesquisa Aplicada, na qual há a execução e acompanhamento do estudo de caso e por fim, a Fase 3 representa a definição das Características e Potencialidades das Equipes para um Programa de Inovação (Figura 24).

Figura 24: Fases da Pesquisa



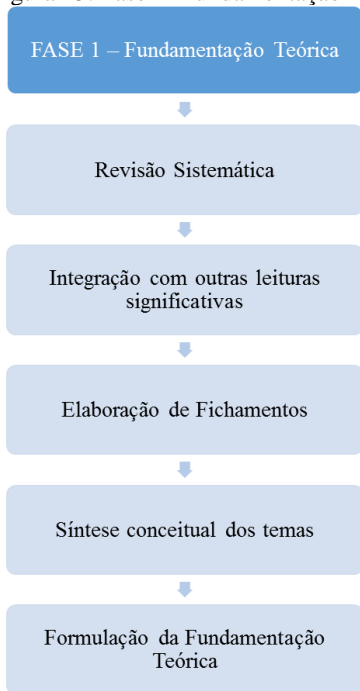
Fonte: a autora.

3.1 FASE 1: FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fase de Fundamentação teórica teve como objetivo construir os conhecimentos em torno dos temas de Gestão de Design, Projeto Centrado no ser Humano e Inovação.

Esta fase iniciou com a definição do tema de pesquisa e teve continuidade com a Revisão Sistemática sobre os temas definidos. Para a revisão sistemática foram utilizadas bases de dados como CAPES, BDTD e ProQuest, além de Anais e Congressos da Área como IDEMI, ENEGEP e ABERGO. Em seguida foram realizadas integrações com outras leituras pertinentes aos temas e foram elaborados fichamentos como forma de sintetização das informações. Por fim foi realizada uma síntese conceitual dos temas e formulada a fundamentação teórica em si (Figura 25).

Figura 25: Fase1 - Fundamentação Teórica



Fonte: a autora.

3.2 FASE 2: ESTUDO DE CASO

Após a Fase da Fundamentação Teórica, realizou-se a fase de Estudo de Caso, a qual teve como objetivo a aplicação da pesquisa. Esta Fase conteve duas etapas, a Etapa de pesquisa com a Assistência Técnica e a Etapa de pesquisa com a equipe de Vendas (Figura 26).

Figura 26: Fase 2 - Estudo de Caso

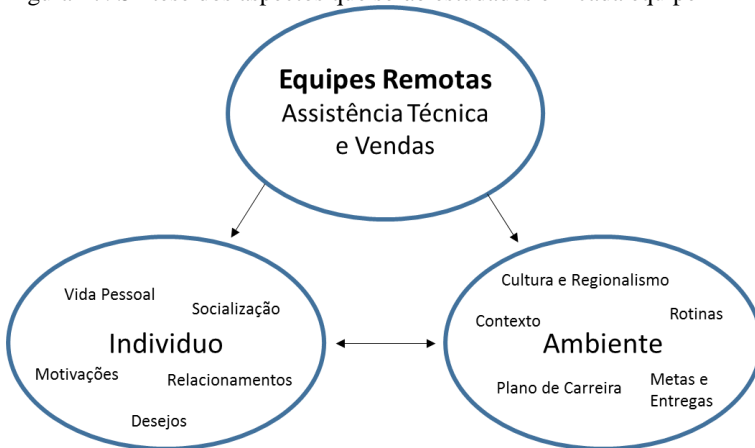


Fonte: a autora.

A Fase 2 seguiu conceitos estudados em Experiência do usuário por Zhou et al (2011), no qual os fatores inerentes a pesquisa são o Indivíduo e o Ambiente, bem como a relação entre estes dois contextos. Assim quanto ao colaborador foram explorados os aspectos referentes a vida pessoal, a socialização, as motivações e desejos bem como os relacionamentos presentes na vida desta pessoa. Já no ambiente foram enfocados os estudos referentes as rotinas, ao contexto, a cultura e regionalismo, ao plano de carreira e as metas e entregas. Este mapeamento contemplou o estudo das regras ou padrões existentes entre o colaborador e o ambiente a fim de determinar algumas características básicas destas equipes na empresa em questão, por tal motivo, estão ligados os blocos do indivíduo e ambiente com uma seta (Figura 27). O termo de Autorização da empresa para realização da pesquisa está no Apêndice 01.

Assim para cada fase de um projeto existem ferramentas específicas capazes resgatar e identificar as necessidade e desejos do público-alvo dos projetos em relação aos produtos e o ambiente (SIDDALL et al., 2011). Em uma pesquisa centrada do ser humano, normalmente são realizadas imersões na vida daquele que se pretende estudar a fim de entender as características que cercam este indivíduo.

Figura 27: Síntese dos aspectos que serão estudados em cada equipe

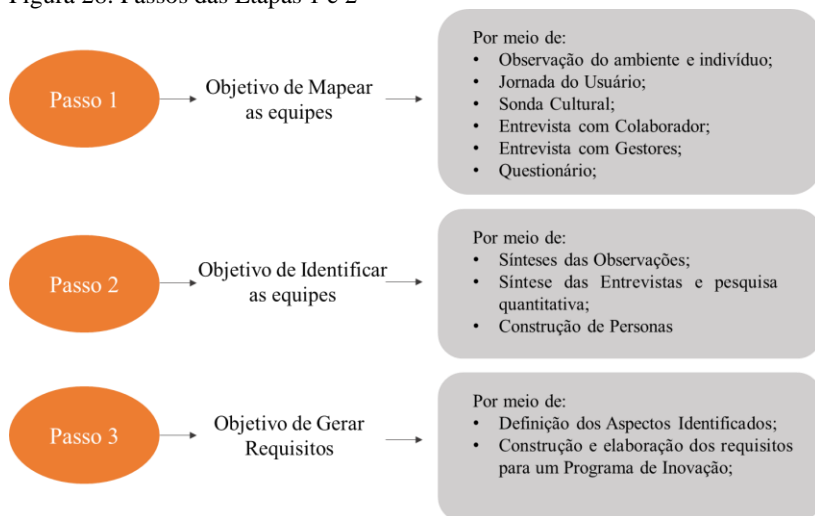


Fonte: a autora

Em ambas as Etapas foram realizados 3 Passos, a fim de mapear, identificar e gerar requisitos para as equipes de Assistência Técnica e Vendas (Figura 28).

No Passo 1 foi realizada uma imersão na vida dos colaboradores para compreender todos os fatores relevantes aos indivíduos e ao ambiente, baseado nos princípios de Design Centrado no Ser humano e Experiência do Usuário, bem como todas as regras ou padrões dentro deste contexto. Já no Passo 2 foram sintetizados e analisados os dados coletados das equipes de Assistência Técnica e Vendas. Por fim no Passo 3 foram gerados os requisitos para um Programa de Inovação com base nas equipes pesquisadas.

Figura 28: Passos das Etapas 1 e 2



Fonte: a autora

A observação participante é uma ferramenta na qual o observador acompanha o indivíduo podendo se manifestar sobre o contexto, mas de maneira que não interfira na vivência e rotina da pessoa. Para Baker (2006) é um método de pesquisa complexo, pois exige do observador uma série de habilidades, incluindo o sexto sentido para coletar dados. Por meio da observação participante o observador experimenta a vida segundo o observado, podendo realizar pequenas entrevistas buscando correlacionar seus hábitos e manifestações as suas atividades e rotinas. Segundo a IDEO (2009) visitar as pessoas onde vivem, trabalham, socializam e mergulhar ao mesmo tempo em sua essência permite novos insights e uma vivência inesperada.

A entrevista tem como objetivo obter durante uma conversa informações sobre os temas centrais da vida dos entrevistados, como cultura, hábitos e rotina (VIANNA et al, 2012). As entrevistas auxiliam na captura das necessidades verbalizadas, nas quais os indivíduos expõem seus pensamentos e desejos. Para o entrevistador ou pesquisador reside o desafio de entender de forma abrangente os aspectos que cerca a pessoa entrevistada, pois por ser um método direto de obter respostas, estas respostas podem ser manipuladas por parte do entrevistado. O que cerca as respostas e as justificativas caracterizam o universo da pessoa e estes fatos correlatos que o pesquisador deve se ater (LUCAS, 2014)

A Jornada do Usuário, aqui aplicada ao colaborador, em essência significa a sequência de eventos realizados ou não que um indivíduo normalmente faz ao comprar, aprender ou interagir com algo (NORTON e PINE II, 2013). É uma representação gráfica das etapas de relacionamento de uma pessoa com um produto ou serviço, na qual descreva as atividades e trajetos percorridos (VIANNA et al, 2012). Segundo Fichter e Wisniewski (2015) o mapeamento da jornada permite a compreensão da experiência do indivíduo de forma holística, podendo encontrar os pontos de dor, as transições irregulares e as lacunas. Normalmente é utilizada para entender o ciclo de atividades e mapear as expectativas a cada momento de interação.

A Sonda Cultural, segundo Burrows et al (2015) é uma ferramenta de pesquisa de design adequada para realização de pesquisas sobre temas sensíveis e de contexto pessoal. São tarefas evocativas realizadas com o objetivo de provocar respostas dos indivíduos, sendo consideradas pequenos fragmentos de verdade sobre as vidas e pensamentos destas pessoas (GAVER et al, 2004). Estes fragmentos podem ser expressos sob a forma de mapas, cartões postais, documentos, câmeras e outros materiais que provoquem inspiração sobre a rotina das pessoas, fazem parte de uma estratégia para obter respostas das pessoas sem interferir no que elas pretendem descrever (GAVER et al, 1999).

Personas é uma ferramenta para representação de arquétipos, personagens ficticiais concebidos a partir de comportamentos observados entre pessoas com perfis extremos. Representa as motivações, desejos, expectativas e necessidades de um grupo (VIANNA et al, 2012). Segundo Siddall et al (2011) o uso de personas como ferramenta de projeto descreve como este indivíduo interage em determinado ambiente, quais seus comportamentos, relacionamentos, preferências, faixa etária entre outras características e auxilia na compreensão dos aspectos relacionados as pessoas que compõem determinado público-alvo.

Com base nestas ferramentas, para o Passo 1 de Mapeamento foram realizadas vivências com os colaboradores o que incluiu viagens e deslocamentos para experimentar a rotina e uma dia na vida deste público.

No Passo 2 de Identificação, a pesquisa foi concentrada em *workshops* e reuniões na própria empresa a fim de entender e sintetizar todas as informações coletadas para basear a geração de personas e o mapa que caracterizasse cada equipe. E por fim o Passo 3 analisou os Aspectos identificados e gerou requisitos.

3.3 FASE 3: CARACTERÍSTICAS E POTENCIALIDADES PARA UM PROGRAMA DE INOVAÇÃO

A Fase 3 teve como objetivo descrever as características das equipes após a análise da Fase 2 e então definir as potencialidades das equipes para um Programa de Inovação.

Esta fase foi realizada por meio da análise da Fase 2 e dados por ela gerados. Em seguida foram definidas as características e potencialidades das equipes (Figura 29).

Figura 29: Fase 3 – Características e Potencialidades



Fonte: a autora

A síntese dos procedimentos metodológicos realizados nesta dissertação, são apresentados no Quadro 09.

Quadro 09: Síntese dos Procedimentos Metodológicos

PROBLEMA	De que modo a organização alvo da pesquisa pode compreender seus colaboradores por meio de um mapeamento e identificação utilizando a Gestão do Design e Projeto Centrado no Ser Humano para basear a criação de um Programa de Inovação?		
OBJETIVOS	GERAL	Identificar os requisitos para um Programa de inovação com base em equipes remotas por meio da Gestão de Design e do Projeto Centrado no Ser Humano.	
	ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> Levantar e descrever os conceitos de Gestão de Design, Projeto Centrado no Ser Humano e Inovação, identificando a utilização nas organizações; Aplicar as técnicas relacionadas ao Projeto Centrado no Ser Humano para realizar o mapeamento e diagnóstico das equipes remotas; Construir baseado no mapeamento e identificação, as personas de cada equipe remota e os requisitos para um possível processo de inovação. 	
CARACTERIZAÇÃO GERAL DA PESQUISA	<p>Natureza: Aplicada</p> <p>Abordagem: Qualitativa</p> <p>Objetivos: Exploratória</p> <p>Procedimentos técnicos: Com as Fase 1- Fundamentação Teórica, Fase 2 - Estudo de Caso e Fase 3 – Características e Potencialidades das equipes</p>		
FASES DA PESQUISA	FASE 1 – Fundamentação Teórica	FASE 2 – Estudo de Caso	FASE 3 – Características e Potencialidades das Equipes
O que foi feito	<p>Revisão dos temas de Gestão de Design. Ao fim da fase de fundamentação foi realizada uma síntese dos temas, com destaque das principais características pertinentes ao Estudo de Caso.</p> <p>Esta fase foi realizada por meio de:</p> <ul style="list-style-type: none"> Revisão sistemática nas bases de dados da CAPES, periódicos, banco de teses e dissertações, pesquisa em Anais e Congressos; Integração com outras leituras, como livros e monografias sobre os temas; Elaboração de fichamentos e síntese conceitual dos temas; Formulação da fundamentação teórica. 	<p>Foi realizado o mapeamento, identificação e requisitos das equipes de Assistência Técnica e Vendas de uma empresa produtora de bens de consumo da construção civil.</p> <p>Passo 1 – Mapeamento. Foi realizado por meio de:</p> <ul style="list-style-type: none"> Observações participante, entrevistas, customer journey, sondas culturais e pesquisa quantitativa; <p>Passo 2 – Identificação. Foi realizado por meio de:</p> <ul style="list-style-type: none"> Síntese das observações e das entrevistas, construção de personas <p>Passo 3 – Requisitos. Foi realizado por meio de:</p> <ul style="list-style-type: none"> Elaboração de requisitos para um possível programa de inovação. 	<p>Foi realizado a definição das características e potencialidades das equipes para um Programa de Inovação.</p> <p>Esta fase foi realizada por meio da análise dos dados da Fase 2 e pela definição de características necessárias para um Programa de Inovação.</p>
Como foi feito			

Fonte: a autora

4 ESTUDO DE CASO: PESQUISA APLICADA (FASE 2)

4.1 APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

A empresa local de estudo para a pesquisa, identificada como EC, tem sua sede na região sul do Brasil e atua no segmento de bens de consumo para o setor de construção civil.

A organização possui cerca de 8.000 colaboradores divididos entre as unidades fabris e escritórios. Por estar presente no setor da construção civil possui um portfólio de produtos amplo com uma média de 15.000 itens e lançando cerca de 500 novos produtos por ano.

Além da sede na região sul a empresa conta ainda com mais unidades fabris e escritórios no Brasil e também em outros 9 países. Em consonância com o processo de solidificação da empresa na América Latina veio a expansão das exportações em todo o mundo, processo para o qual as bases externas assumem cada vez mais importância, estando presentes em cerca de 40 países e em todos os continentes. Desta forma a expansão mundial é estratégica para a perpetuação da companhia.

A empresa em questão tem como característica marcante a busca pela inovação e o pioneirismo desde sua fundação, investindo na criação e desenvolvimento de novos produtos constantemente. Devido a esta característica possui cerca de 120 patentes registradas e constantes desenvolvimentos de projetos inovadores.

A empresa projeta e fabrica itens que atendem aos mais diversos profissionais. Neste sentido a organização entende como clientes todos aqueles que são profissionais de venda, profissionais de obra, profissionais técnicos e os consumidores finais. Todos os clientes são importantes para organização, tendo cada um seu momento e participação, uns especificam, outros instalam, outros compram e assim a cadeia de clientes se consolida desde a entrega para a distribuição até a instalação e acabamento.

Neste sentido um ponto forte da organização é a capacitação, para os profissionais que desejam adquirir maior conhecimento sobre o portfólio, utilização e normas a empresa oferece treinamentos focados nas necessidades e demandas. Ela conta com um programa de relacionamento que interage com os profissionais de obras e vendas levando a eles a capacitação necessária para realização das atividades além de proporcionar palestras e cursos de próprios.

Em meio ao setor que opera da construção civil a empresa EC demonstra uma grande preocupação quando o assunto é o meio ambiente

e o desenvolvimento humano. Neste sentido a empresa possui programas que privam pelo bem-estar e segurança de seus colaboradores, busca pela diversidades, respeito e inclusão dos mais diversos profissionais e tudo que envolve a qualidade de vida de seus funcionários. Aliado a esta preocupação com seus colaboradores há também o compromisso ambiental e a preocupação com o meio ambiente; assim a empresa EC busca o consumo consciente, o reaproveitamento da água, e possui programas que engajam o aumento da produtividade e a reciclagem.

Todos estes valores e preocupações refletem a postura desta multinacional brasileira que desde sempre pioneira busca pela melhoria da qualidade de vida em seu entorno.

4.1.1 A Área de Inovação

Uma das áreas da EC é a área de Inovação que tem como objetivo coletar e classificar ideias, detalhar as ideias transformando-as em oportunidades, realizar projetos de melhoria em processos como também propor projetos e parcerias Internacionais ou Nacionais, Estratégicas ou com Universidades.

A atividade de coletar e classificar ideias consiste em interagir diretamente com os setores, inventores, pessoas chaves que possam alavancar a inovação da empresa.

O processo possui um banco de ideias que é uma solução dinâmica e estruturada para a captura de iniciativa e ideias dos colaboradores da empresa, promovendo a colaboração em todo o âmbito organizacional, bem como interação com pessoas externas tais como inventores e pesquisadores. Este sistema é capaz de centralizar e gerenciar as ideias, qualificar e transformar a empresa e seus ambientes, ao mesmo tempo capazes de trazer incrementos em qualidade e rentabilidade para o negócio. Com esta solução, as organizações passam a oferecer um ambiente de estímulo à produção e compartilhamento de ideias aos seus colaboradores e de geração de soluções com retornos tangíveis para os negócios. Em linhas gerais pode-se dizer que o banco de ideias para os colaboradores é uma ferramenta para otimização da empresa bem como alavancagem profissional através de programas internos que incentivam a criatividade e pró-atividade dos colaboradores tornando-os participativos e cada vez mais engajados com o rumo da organização; para a equipe de projetos é a forma de registrar e avaliar as ideias transformando-as em oportunidades e para empresa por fim é um estudo sistematizado de suas condições de mercado e a identificação de

oportunidades de otimização ambiental com chances reais de comporem seu portfólio de projetos.

A partir do banco estruturado e consolidado em forma de gráficos que expressem o número de ideias por mês e o número de ideias que são novas no processo é possível classificar de acordo com o interesse da organização e agrupar por linhas de produto sugerindo novos projetos.

Com ideias classificadas e reunidas por grupo o processo seguinte realizado pela área é detalhar estas ideias transformando-as em oportunidades, para tal é necessário definir e pesquisar algumas informações, tais quais, o tamanho deste novo produto, se há capacidade fabril, qual será a provável demanda, em que mercados podem ser comercializados, o que é esperado deste novo produto entre outros dados que são importantes para auxiliar na tomada de decisão.

Os Projetos de Parcerias fazem parte das atividades da área e consiste em analisar o mercado, buscando novos empreendimentos conjuntos que agreguem maior valor aos produtos ou ao negócio. Empreendimentos conjuntos são quando empresas acordam em montar um novo empreendimento depositando capitais iguais para tanto e portanto para compartilhar as receitas oriundas dos resultados, provindo estes de modo a contribuir com novos processos ou suprir necessidades de capacidade. De outra forma também são realizadas parcerias com Universidades, estas de foco nas atividades da organização, em que são feitos projetos de pesquisas sobre temas determinados pela organização, por alunos de graduação ou pós-graduação; tendo cronograma estabelecido em consenso e modelo de pesquisa estruturado com início e encerramento definidos.

De toda forma dentre as atividades da área há a necessidade de inserir o usuário seja ele interno ou externo a organização nos projetos e programas da área de Inovação. A área em questão é de extrema importância para a organização pois é por ela que entram as novas oportunidades, é o começo de todo fluxo de desenvolvimento. Cabe a esta área estar atenta as mudanças aos novos hábitos de consumo, as análises dos colaboradores para novos projetos entre outros processos que integrem desde os colaboradores até o cliente final.

Sendo assim ela é responsável pelas pesquisas e estudos que direcionem a estratégia da empresa para o mercado e por este motivo faz-se necessário conhecer os usuário e clientes de cada novo processo antes de implementa-lo cabendo a esta área as análises e estudos.

Neste contexto é que a oportunidade de pesquisa em questão se encaixou, pois, ela tem como objetivo o mapeamento, identificação e

geração de requisitos dos colaboradores remotos para embasar a criação de um Programa de inovação³ que integre as equipes, motivando-os a gerarem e desenvolverem novos produtos, serviços e processos.

4.1.2 As Equipes Remotas

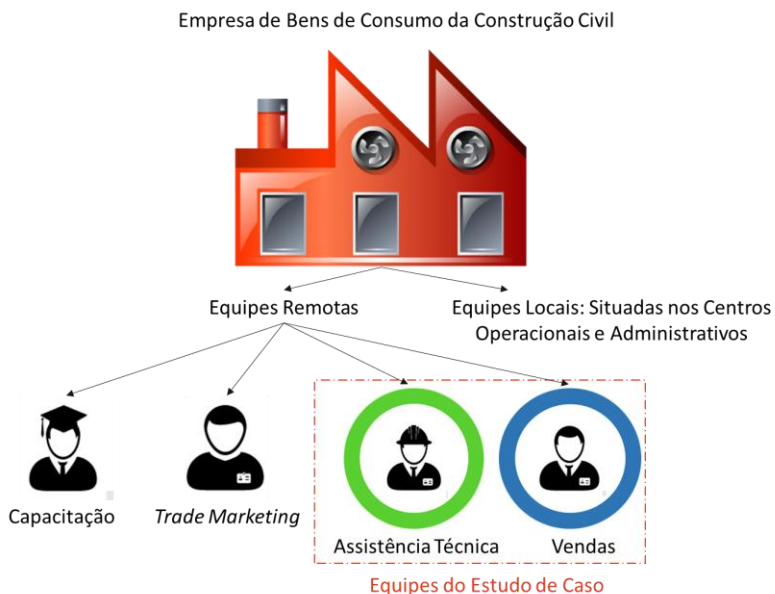
Na empresa alvo da pesquisa, dentro do quadro de colaboradores, há os que trabalhem em escritórios e fábricas, mas há também aqueles que trabalham remotos. A empresa possui cerca de quatro equipes remotas que totalizam aproximadamente 300 colaboradores ao redor do Brasil.

As equipes remotas constituem todos colaboradores que possuem suas funções externas a empresa, sendo empregados da organização, mas com atividades que lhe coloquem em constante contato com o mercado. Estes colaboradores estão espalhados pelo Brasil e atendem a região próxima da onde moram. Tem como característica o trabalho remoto, com deslocamentos entre clientes e atendimentos e o contato normalmente via celular ou e-mail. Normalmente as equipes remotas nas organizações assumem a forma de áreas como Vendas, Assistência técnica ou pós-vendas, Capacitação de mercado e *Trade marketing*, Figura 30. Cada área realiza com o mercado diferentes atividades dependendo da função:

- Vendas: acompanha os clientes e realiza a venda de itens da organização;
- Assistência técnica ou pós-vendas: realiza o acompanhamento dos itens em campo, prestando serviços de reparo ou suporte aos clientes e consumidores.
- Capacitação de mercado: normalmente é um serviço que a empresa realiza a comunidade na qual oferece cursos e capacitações sobre seus produtos ou modo de utilizá-los.
- *Trade marketing*: realizam a interação com os pontos de vendas promovendo a ambientação dos locais para que permaneçam com a identidade visual da marca em cada campanha de vendas.

³ Programa de Inovação: São programas definidos pela empresa e montados a partir da junção ou combinação de abordagens com foco em Inovação. Estes programas podem ser voltados a geração e desenvolvimento de ideias.

Figura 30: Equipes Remotas da organização



Fonte: a autora

Dentre estas equipes duas delas compreendem a oportunidade de pesquisa, são as equipes de Assistência Técnica e Vendas.

Estas equipes por trabalharem remotamente, tem pouco contato com as unidades fabris e escritórios da organização e por este motivo acompanham pouco da rotina de desenvolvimento de projetos. Muitos colaboradores destas equipes desejam se inteirar do que é desenvolvido na empresa, bem como participar do processo de Inovação e contribuir com a experiência de campo.

Neste sentido a proposta de pesquisa se baseou na identificação e compreensão da vivência, rotina e perspectivas destes colaboradores para embasar a criação de um processo interativo com foco em Inovação.

Desta forma por meio da Gestão de design e de uma abordagem de Projeto centrado no Ser Humano as equipes foram mapeadas e identificadas antes mesmo de propor um processo ligado a Inovação. Fez parte do projeto a compreensão dos conceitos que cercam a Experiência destes colaboradores, como o ambiente e o próprio indivíduo. Assim fez-se necessário compreender no ambiente, o contexto, o dia-a-dia, a rotina, as experiências de conectividade e as metas existentes. Já quanto ao

indivíduo foram pesquisadas as motivações, desejos, anseios de carreira, vida pessoal, relacionamentos e socialização.

Dentro das equipes selecionadas para a pesquisa aplicada, foi definida a amostra de cada equipe que pudesse representar a pesquisa e trazer os aspectos analisados. Esta amostra foi estabelecida de acordo com o contato e acompanhamento dos colaboradores com técnicas qualitativas. A seleção da amostra levou em consideração os seguintes critérios:

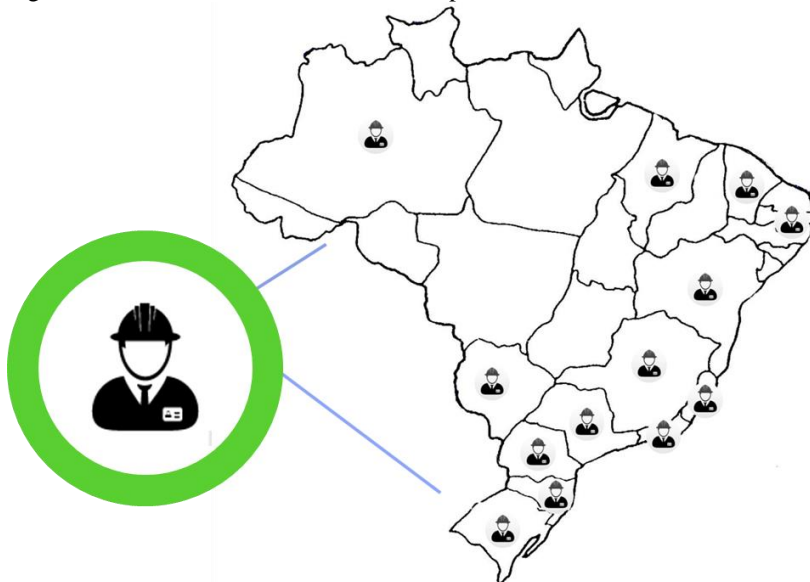
- Diversidade de estados: para propiciar a pesquisa sobre as influências de cultura e regionalismo nas diferentes regiões do país;
- Idade dos participantes: buscou-se a utilização de usuários extremos, selecionando colaboradores abaixo de 45 anos e acima de 45 anos.
- Facilidade de acesso: antes de definir os colaboradores para a pesquisa foi analisado a possibilidade de acesso a estes funcionários, pois muitos durante o período de análise estavam em férias, afastados ou ausentes da organização. Assim a amostra extraída compreendeu os colaboradores em atividade na organização e fora do período de integração, ou seja, com tempo de empresa superior a 1 mês.
- Proximidade da Equipe de Projeto⁴ e escritório da empresa: nas atividades de acompanhamento presencial deu-se prioridade para os colaboradores que trabalhassem próximos ao escritório.

4.2 FASE 2 – ETAPA 1: PESQUISA APLICADA COM A EQUIPE DE ASSISTÊNCIA TÉCNICA

A equipe de Assistência técnica possui cerca de 20 colaboradores. Esta área é responsável pelo atendimentos e resoluções de casos no qual o cliente apresenta um problema ou dificuldade, responsável também pelos treinamentos mais técnicos e focados em clientes estratégicos como construtoras e revendas de grande porte. A representatividade dos colaboradores no Brasil é feita a partir dos estados. A figura 31 retrata a distribuição pelo país e indica quais estados tem presença de Assistentes Técnicos.

⁴ Equipe de Projeto: a Mestranda juntamente com o apoio de uma colaboradora da Área de Inovação e uma antropóloga contratada formaram a equipe de projeto.

Figura 31: Cobertura de estados brasileiros pelos Assistentes Técnicos



Fonte: a autora

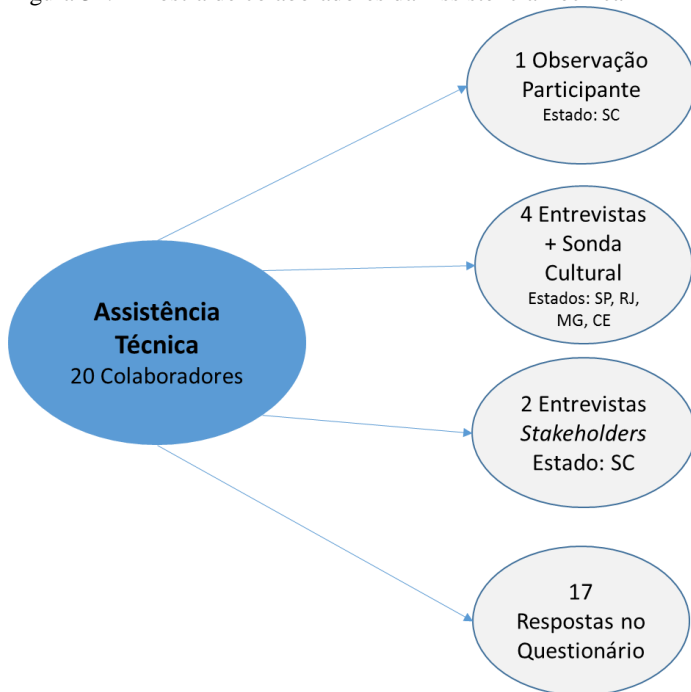
Para a pesquisa aplicada devido a descentralização dos profissionais no Brasil foram selecionados 5 colaboradores como amostra. Destes 5 colaboradores, 1 foi acompanhado presencialmente para as observações de campo e os 4 restantes acompanhados a distância por meio de entrevistas por *Skype*⁵ e sondas culturais. Além dos colaboradores foram entrevistados também 2 *stakeholders*, considerados gestores imediatos e gerentes da equipe. De forma geral todos os colaboradores foram envolvidos no questionário, que obteve 17 respostas, Figura 32.

A amostra selecionada da pesquisa quanto a observação presencial se deu pela proximidade do escritório da empresa e equipe do projeto, sendo escolhido o colaborador do estado de Santa Catarina para representar os demais. Já quanto aos colaboradores selecionados para o *Skype* buscou-se uma distinção de idade e cultura, sendo escolhidos 2 profissionais acima dos 45 anos e 2 profissionais abaixo dos 45 anos

⁵ *Skype*: é um software que possibilita a comunicação via voz e vídeo por meio da internet.

residentes nos estados de São Paulo, Rio de Janeiro, Amazonas e Ceará respectivamente.

Figura 32: Amostra de colaboradores da Assistência Técnica



Fonte: a autora

4.2.1 Passo 1: Mapear

O mapeamento dos colaboradores iniciou com o planejamento das ações e ferramentas aplicadas para a equipe de Assistência técnica. A pesquisa de mapeamento foi realizada durante os meses de abril a junho de 2016 com uma equipe de projeto com dedicação exclusiva, sendo composta por dois profissionais da empresa e uma antropóloga.

A observação participante ocorreu em Santa Catarina com o colaborador que atuava no estado. Para tal foi agendado um dia de campo, no qual a equipe de projeto pode acompanhar e observar a dinâmica de trabalho deste colaborador. No dia em questão estavam agendadas 4 visitas a obras, todas na mesma cidade, assim a equipe o acompanhou desde o

início do dia, nas reuniões no escritório, nos trajetos de carro, durante o almoço até o final de todas as visitas, Figura 33.

O colaborador estava ansioso e de certa forma receoso com a presença da equipe de projeto no início da conversa, o que fez com que os temas a serem explorados e as perguntas tivessem que ser conduzidas de forma a não repreender as respostas. Desta forma o dia de campo iniciou com perguntas mais genéricas e informais para facilitar o contato e explorar os temas além da empresa.

No campo pode-se observar a multidisciplinaridade do colaborador de Assistência Técnica, o qual em um mesmo dia visitou clientes de revenda, construtora e instaladora. A linguagem entre estes clientes é diferenciada pois durante as interações se comunicam com pedreiros, balconistas, instaladores e empresários.

Figura 33: Observações de Campo do Colaborador de Assistência Técnica



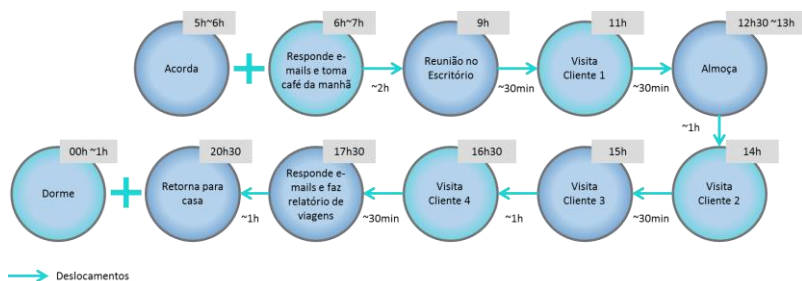
Fonte: a autora

Durante a observação participante o profissional foi questionado quanto aos tempos de deslocamentos, atividades relevantes da função e horários para atendimentos. Estes itens ajudaram a formar a Jornada deste usuário, na qual são detalhadas as atividades e tempos de realização.

No dia de observação em campo o colaborador não tinha agendado treinamentos ou palestras, porém compete a função do Assistente técnico o treinamento e palestras para a comunidade e clientes.

Desta forma a Jornada do colaborador no dia de observação foi dividida entre visitas à clientes, reunião no escritório e atividades burocráticas como responder e-mails e realizar relatório de viagem, Figura 34. O colaborador em questão atende todo o estado de Santa Catarina e como estratégia de roteirização ele busca marcar as visitas e treinamentos de uma determinada cidade no mesmo dia para otimizar o deslocamento. Neste dia de campo na qual a equipe do projeto o acompanhou houveram deslocamentos entre os clientes e entre a cidade que o colaborador reside e o escritório da empresa, totalizando 4 horas em trânsito.

Figura 34: Jornada do Colaborador de Assistência Técnica



Fonte: a autora

Após a observação participante foram realizadas 4 entrevistas por *Skype* com colaboradores da equipe de Assistência técnica de outros estados. Para endossar a entrevista foi construindo um material de apoio como Sonda Cultural, para mapear a rotina e munir a equipe de projeto de informações antes da entrevista, Figura 35. Esta Sonda Cultural descreveu as atividades dos colaboradores em um dia da semana escolhido por eles, juntamente com o sentimento atribuído a cada atividade durante o dia, ver Apêndice 02.

Este material foi enviado aos colaboradores dos estados do Rio de Janeiro, São Paulo, Minas Gerais e Ceará e solicitado o envio de fotos do dia de trabalho para que pudesse ser analisado juntamente com os materiais recolhidos na observação participante, Figura 36.

Figura 35: Sonda Cultural com Colaboradores da Assistência Técnica

Um dia de Trabalho - Sonda Cultural

Data: 18.4.16

1. Descreva sua rotina de acordo com os horários

Horário	Atividade	Sentimento *
05:00	Treino de corrida e academia	"ligando..."
06:00	Banho, café, revisão do cheque-list do dia	acelerado
07:00	Emails, Rede de Obras, Relatório semanal, administrativo	atento
08:00	Dirigindo	estressado
09:00	Visita construtora	feliz
10:30	Visita projetista	feliz
12:00	Almoço - executivo da força de vendas	alegre
13:00	Dirigindo	tranquilo
14:00	Visita consultor	feliz
16:00	Dirigindo	preocupado
17:00	Lanchando, e-mails, agenda	tranquilo
18:00	Palestra Universidade	alegre
20:00	Dirigindo	cansado
21:00	E-mails, agenda...	desligando

*Retrata seus sentimentos do momento. Ex: feliz, triste, cansado, estressado, alegre, tranquilo...

2. Quantos clientes você atendeu/visitou neste dia? 4
3. Quantas pessoas você capacitou neste dia? 40
4. Qual tempo total que você ficou no trânsito durante seu dia? 4:00h
5. Qual foi o deslocamento em KM total percorrido? 230 km

Fonte: a autora

Figura 36: Fotos do dia de Trabalho – Sonda Cultural



Fonte: a autora

Munidos dos dados da Sonda Cultural as entrevistas por *Skype* foram agendadas com os colaboradores e tiveram a duração de 1h e 30min cada.

Foi estabelecida uma sequência de perguntas chave que conduziriam as entrevistas a fim de compreender os aspectos do ambiente e indivíduo e também confrontar com os dados oriundos da observação participante, ver Apêndice 03.

Durante as entrevistas o clima era de descontração para poder extrair ao máximo as respostas desejadas, sem necessariamente ter que perguntar sobre todos os aspectos. Desta forma optou-se por perguntas mais abertas que davam a oportunidade de os colaboradores comentarem e se expressarem.

De modo geral os colaboradores entrevistados relataram alguns aspectos em comum:

- Planejamento da rotina: os colaboradores entrevistados citaram que marcam suas visitas e agendam os treinamentos, porém é difícil ter um controle da rotina, pois sempre acontecem imprevistos como o cliente esquecer e sair no horário do atendimento, desmarcar em cima da hora ou até mesmo o colaborador não conseguir chegar por causa do trânsito.
- Deslocamentos: todos os entrevistados mencionaram que passam em média 4 horas em trânsito, entre deslocamentos de clientes ou saídas da cidade de origem até cliente. Para eles estes deslocamentos por mais que seja algo inerente a função, não permite que seja um tempo produtivo para trabalho.
- Multifuncionalidade: a função de Assistente técnico os coloca a todo o momento em diferentes situações, em um mesmo dia o colaborador conversa com estudantes, empresários, projetistas e pedreiros. Cada qual com sua necessidade e linguagem específica. Além disto a função compreende que o profissional realize desde atendimentos técnicos, a treinamentos e atividades burocráticas. Deste modo é preciso reunir uma série de habilidades para a função.
- Metas e Entregas: a meta varia de acordo com cada colaborador e estado a qual pertence, mas em linhas gerais possui indicadores de visitas, atendimentos técnicos, palestras, treinamentos e capacitações pessoais. Esta cobrança pelas entregas no prazo e os altos indicadores de performance fazem com que os colaboradores passem o mês

focados no cumprimento das metas, não tendo tempo hábil para realizar outras atividades extras relacionadas a empresa.

- Regionalidade: cada colaborador dependendo do estado passa por situações que exigem resiliência para o trabalho. O colaborador de São Paulo muda a rotina de trabalho nos dias de rodizio dos carros e procura atender os clientes depois das 9 horas da manhã porque antes não consegue chegar devido ao transito. O colaborador do Ceará em épocas de verão não realiza atendimentos a obras entre as 11hrs até as 15hrs devido ao forte sol. Assim cada estado tem suas particularidades as quais tornam o dia-a-dia dos colaboradores diferenciado.

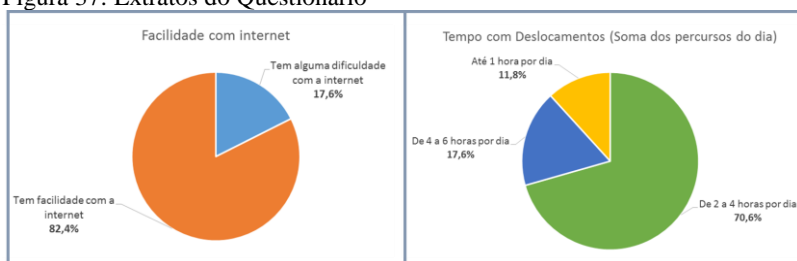
Os relatos e posicionamentos dos colaboradores entrevistados, bem como do colaborador da observação participante foram sintetizados sob a forma de uma tabela no Apêndice 04.

A fim de complementar os pontos observados nas entrevistas e na observação participante foi construída uma pesquisa de foco quantitativo para reunir maiores dados sobre a equipe de Assistência técnica. Esta pesquisa contemplava questões relacionadas a jornada de trabalho, ferramentas utilizadas no dia-a-dia, tempos de deslocamento, facilidade e interação digital. O questionário e as respostas estão disponíveis no Apêndice 05.

A pesquisa foi enviada a todos os 20 colaboradores dos quais 17 responderam e por meio dela pode-se confirmar alguns pontos observados nas entrevistas, Figura 37:

- Jornada de trabalho: incluindo os tempos de deslocamento a maioria dos respondentes tem uma jornada superior a 8 horas diárias;
- Atividades: na visão dos colaboradores as atividades que demandam maior tempo são as visitas técnicas, as capacitações e os deslocamentos;
- Interação digital: a equipe possui a disposição um notebook e um celular da empresa e relataram na pesquisa ter facilidade para trabalhar nas ferramentas digitais e internet.

Figura 37: Extratos do Questionário

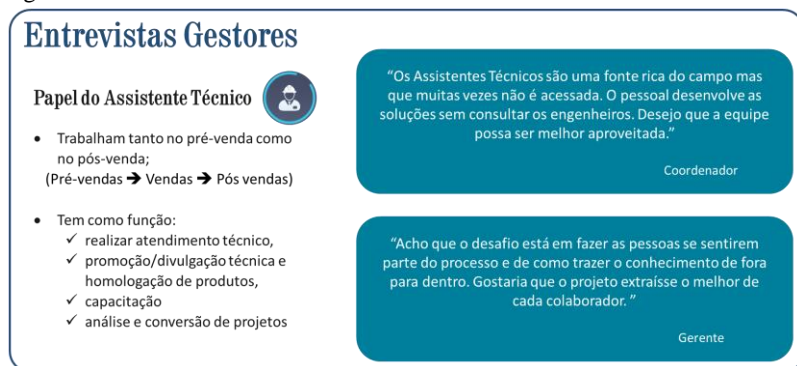


Fonte: a autora

Após o questionário foram realizadas entrevistas com os *stakeholders*, gestores da equipe de Assistência Técnica, para reunir informações sobre as metas e entregas da equipe foi entrevistado o Coordenador e para reunir informações sobre as motivações relacionadas a programas de inovação e a visão geral da equipe foi entrevistado o Gerente da área. Estas entrevistas ocorreram separadamente no escritório da organização com a presença da equipe de projeto, ver roteiro de perguntas no Apêndice 06.

Ambos gestores descreveram a equipe como de alta performance, na qual os colaboradores possuem grandes habilidades e tem contribuído muito para a organização, atendendo os clientes, atuando no pré e pós-vendas. Com relação as entregas os gestores descreveram que as metas são oriundas das responsabilidades do trabalho que exercem e que desta forma acabam concentrando mais atividades. A figura 38 sintetiza a visão dos gestores e o papel da equipe.

Figura 38: Síntese da Entrevista com os Gestores



Fonte: a autora

No que tange a inovação, ambos relataram o desejo de que as equipes participassem mais do dia-a-dia da empresa e pudessem contribuir com a vivência de campo para gerar novas oportunidades para a organização. Consideram a equipe totalmente capaz para participar de um programa de inovação mesmo as atividades rotineiras que exercem.

Após a coleta dos dados a etapa de mapeamento foi encerrada e foi dado início a etapa de identificação como forma de sintetizar e consolidar os dados obtidos para então retirar requisitos em relação a equipe de Assistência Técnica e a possibilidade de participação em programas de inovação.

4.2.2 Passo 2: Identificar

Com a coleta de dados e mapeamento finalizados a equipe de projeto se concentrou em organizar e sintetizar os dados para extrair as personas.

A análise foi feita pela equipe de projeto, a qual compreendeu que os colaboradores da Assistência Técnica atuam tanto no pré-vendas, como na venda e no pós-vendas. Cada atividade com seu nível de responsabilidade, mas todas com interação direta com o cliente. Na atividade de pré-vendas o Assistente Técnico se propõe a verificar um problema do cliente e a diagnosticá-lo, com o intuito de buscar oportunidades e atender demandas. Já na atividade de venda, atuam em parceria com os Executivos ou vendedores da organização, mas propõe soluções da empresa que possam ser utilizadas no contexto do cliente. Por fim na atividade de Pós-vendas atuam na resolução dos problemas junto à organização, mantendo uma relação próxima ao cliente e orientando quanto a possíveis insatisfações.

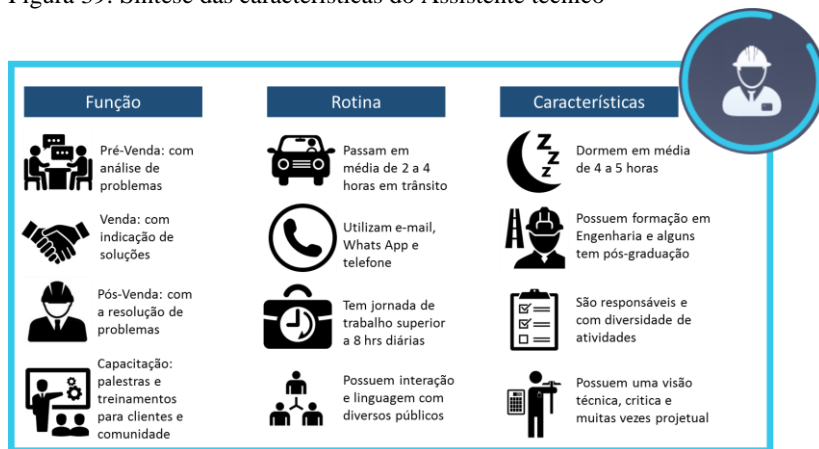
Além destas atividades atuam com capacitações aos clientes e a comunidade, por meio de treinamentos técnicos sobre as soluções da organização.

A equipe de forma geral tem como característica a formação acadêmica em engenharia, o pensamento projetual, a criticidade, a diversidade de linguagem para contato com os clientes e a utilização de e-mail, *WhatsApp*⁶ e telefone como ferramentas de comunicação.

Assim as principais características da equipe, bem como a função e os aspectos chave da rotina foram agrupados na Figura 39.

⁶ *WhatsApp*: é um aplicativo com mensagens instantâneas para celulares. Com este aplicativo os usuários podem se comunicar sem necessariamente telefonar.

Figura 39: Síntese das características do Assistente técnico



Fonte: a autora

Devido a função que exercem, os Assistentes Técnicos criam uma rede de contatos dentro e fora da empresa que os permitem buscar novas oportunidades e aprender em campo, Figura 40.

Figura 40: Rede de contatos do Assistente Técnico montada a partir das entrevistas e observações



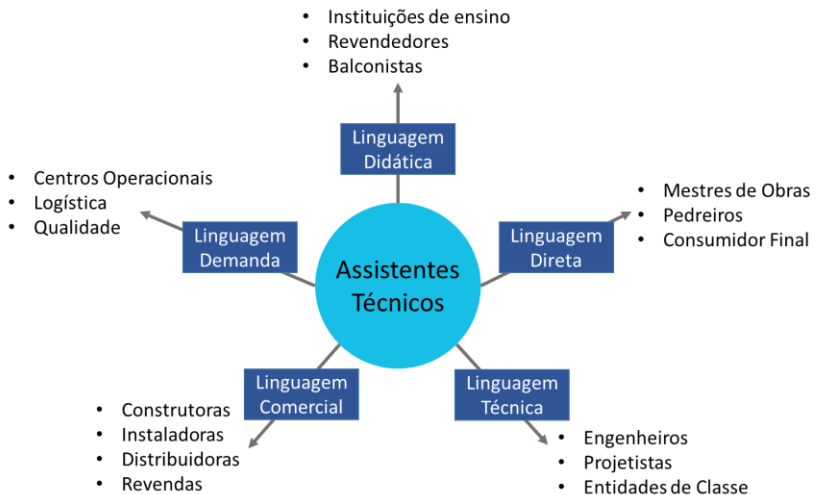
Fonte: a autora

Para a resolução de um problema muitas vezes acionam internamente a organização os times de vendas, SAC, qualidade, P&D, marketing ou jurídico. Em caso de novas ideias ou contribuições para a

empresa como um todo, a equipe contata a área de inovação, o marketing, a capacitação ou o P&D. Atrelado a isto conectam os clientes da empresa os quais atendem, que podem ser as indústrias, as construtoras, as instaladoras, as entidades de classe e outros.

E de acordo com a rede de contatos acionada para solucionar determinado problema ou demanda o profissional utiliza a linguagem mais apropriada para a interação, Figura 41.

Figura 41: Síntese das diferentes linguagens do Assistente Técnico



Fonte: a autora

Em clientes como distribuidoras e revendedoras, foi diagnosticado que a linguagem é comercial devido as discussões de vantagens comerciais e ganhos de demanda. Em conversa com engenheiros de obra, mestres de obra, instaladores e pedreiros a linguagem é técnica e direta a fim de explicar as diferenças dos produtos, o modelo de utilização das soluções, as especificações técnicas e as características dos produtos. Já nos treinamentos e capacitações a linguagem do profissional tende a ser mais didática em função da atividade de ensino, fazendo com que o colaborador explique e detalhe a utilização e característica das soluções e se fazendo entender por parte do público capacitado.

O uso destas diferentes linguagens permite que a comunicação entre o profissional que representa a empresa e o cliente seja eficaz, que

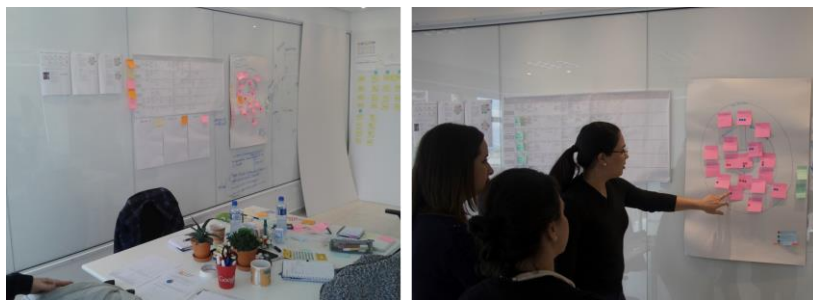
por meio desta conversa e interação o profissional consiga ter êxito na sua função, bem como trazer satisfação ao cliente atendido.

Por realizar o uso de diferentes linguagens, atender distintos clientes e possuir grande conhecimento técnico atrelado ao ponto de vista crítico os Assistentes técnicos, construíram ao longo dos anos na organização um papel de destaque e em função disto acabaram agregando outras funções.

Este papel desempenhado pelo Assistente Técnico varia em relação ao desempenho de colaborador para colaborador e embora existam características genéricas que definem a equipe é preciso analisar cada perfil.

Deste modo a equipe de projeto organizou um *workshop* no qual participaram uma designer e um ilustrador além da antropóloga que já vinha acompanhando a equipe, Figura 42.

Figura 42: *Workshop* de síntese dos dados e diagnóstico dos Assistentes técnicos



Fonte: a autora

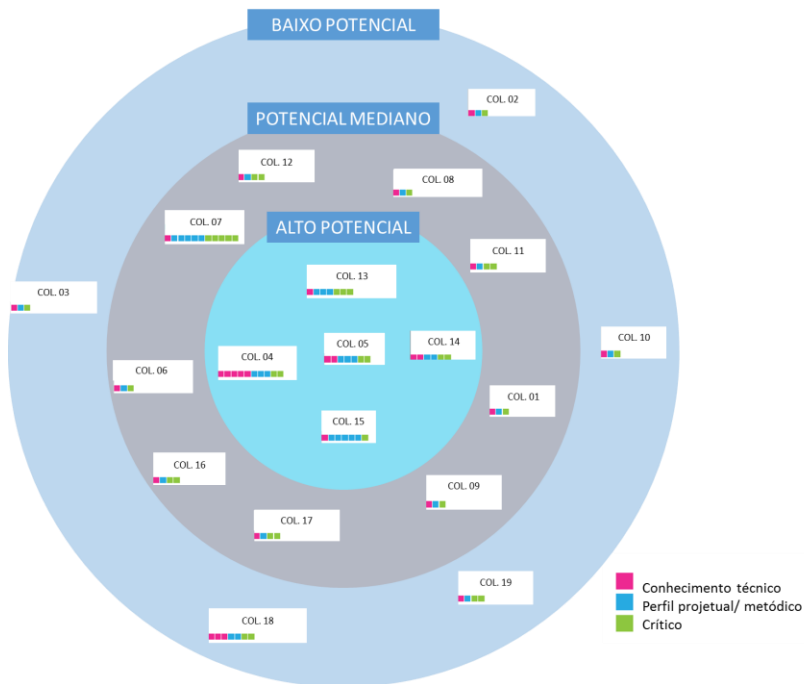
O objetivo do *workshop* era reunir e sintetizar os dados recolhidos, sob a forma de perfis que pudessem se transformar posteriormente em personas e auxiliassem no fechamento do diagnóstico da equipe de Assistência técnica.

Assim, neste *workshop* os profissionais da Assistência técnica foram analisados um a um e distribuídos em um diagrama de acordo com potencial para a inovação, Figura 43. A distribuição foi baseada nas interações já realizadas com estes profissionais e o conhecimento sobre cada colaborador.

Além do potencial inovador, foi atribuído aos colaboradores um grau variando de 1 a 5 para os aspectos característicos da função que são: conhecimento técnico, perfil projetual e criticidade. Nesta escala definida,

1 representa baixa presença de determinada característica e 5 alta presença.

Figura 43: Diagrama dos profissionais de acordo com potencial inovador



Fonte: a autora

Desta forma a partir do diagrama gerado, pode-se observar que a equipe estava distribuída, não havendo um perfil único que caracterizasse o colaborador. Assim o passo seguinte da equipe de projeto foi gerar as personas da Assistência técnica. Baseado no diagrama as personas geradas foram divididas de acordo com as segmentações da figura:

- Persona 01: representada pelos 5 profissionais de alto potencial inovador;
- Persona 02: representada pelos 9 profissionais de médio potencial inovador;
- Persona 03: representada pelos 5 profissionais de baixo potencial inovador.

As personas nesta pesquisa são constituídas pela convergência dos dados e para formá-las, além da *clusterização* pré-definida pelo potencial inovador, foram utilizados dados fornecidos pelo questionário, dados fornecidos pelos gestores e as sínteses geradas a partir das entrevistas e da observação de campo. A partir das características das personas geradas, o ilustrador presente no *workshop* representou de forma gráfica os colaboradores, Figura 44.

Figura 44: Ilustração de Personas



Fonte: a autora

A persona 01 é representada pelo Fábio e tem como característica chave a pró atividade, Figura 45. Este profissional dentro do seu contexto de trabalho propõe as soluções e gera oportunidades antes mesmo de receber demandas. No âmbito pessoal é um indivíduo que já tem graduação e pós-graduação, é casado, mas sem filhos e tem como pontos fortes o entusiasmo e a dedicação.

No âmbito profissional é aquele colaborador que fica feliz em ser útil, que já tem uma carreira bem-sucedida e uma realização profissional. Este colaborador gosta de participar dos processos e de fazer acontecer dentro da organização, se vê motivado com a possibilidade de realizar cursos extracurriculares e em ser reconhecido dentro da sua área de atuação.


Figura 45: Persona 01 – Fábio

PERSONA 1 – FÁBIO

{Proativo}

Perfil / Informações Pessoais

- Idade: 40 anos
- Casado e não tem filhos
- Pós-graduado
- Já possui realização profissional
- Empenhado, proativo e entusiasta
- Busca equilíbrio entre tempo de trabalho e família



Motivação Profissional

- Tem interesse em cursos extracurriculares
- Quer se sentir útil
- Gosta de participar do processo e fazer acontecer
- Se sente motivado com reconhecimento
- Prospecta clientes

Afinidade Digital e Comunicação	Conhecimento
<ul style="list-style-type: none"> Tem facilidade com as plataformas que utiliza Utiliza muito e-mail e telefone Maior velocidade de comunicação 	<ul style="list-style-type: none"> Pensamento projetual e metódico Tem um nível elevado de criticidade Alto conhecimento técnico

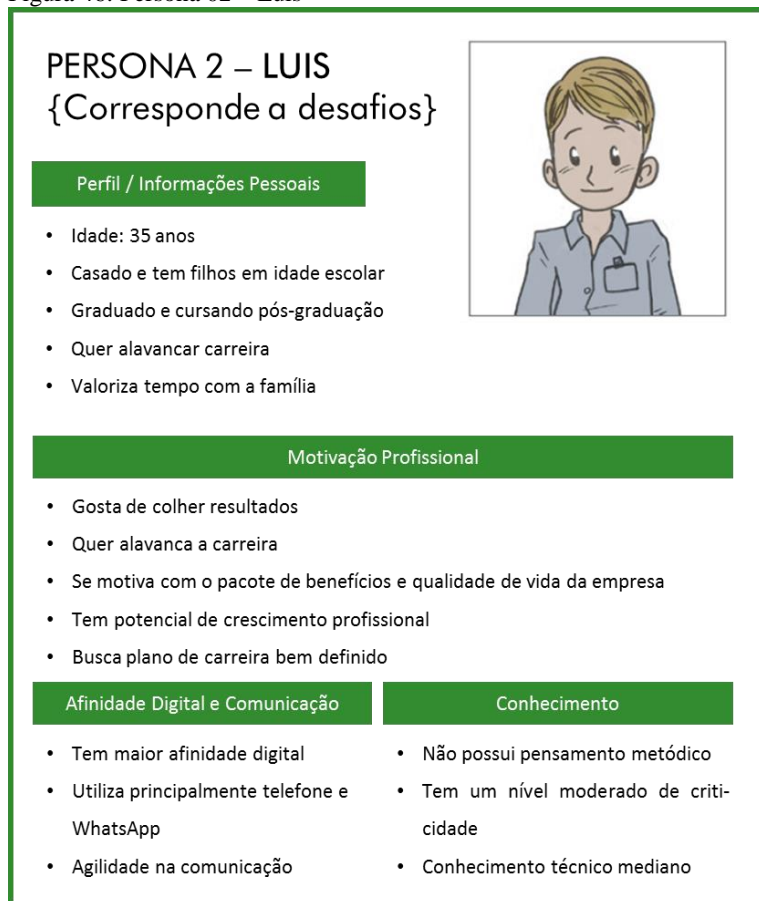
Fonte: a autora

A persona 02 é representada pelo Luis e apresenta como ponto chave no perfil a busca pelo espaço na organização, Figura 46. Este profissional corresponde aos desafios que lhe são propostos, porém ainda tem que aprender sobre a função. Esta persona define o profissional mais jovem de idade e que tem menos tempo de empresa e por tal motivo ainda não domínio completo da função, mas se dispõe a aprender para subir na empresa.

De modo geral, este colaborador apresenta graduação e está em curso com a pós-graduação, em relação a família é casado e possui filhos

em idade escolar. Como fatores motivacionais preza pelo plano de carreira, os benefícios fornecidos pela empresa, pela possibilidade de colher resultados e poder alavancar a carreira. Diferente dos demais perfis, a persona 02, possui grande afinidade digital e está acostumado a se comunicar via telefone e *WhatsApp*.

Figura 46: Persona 02 – Luis

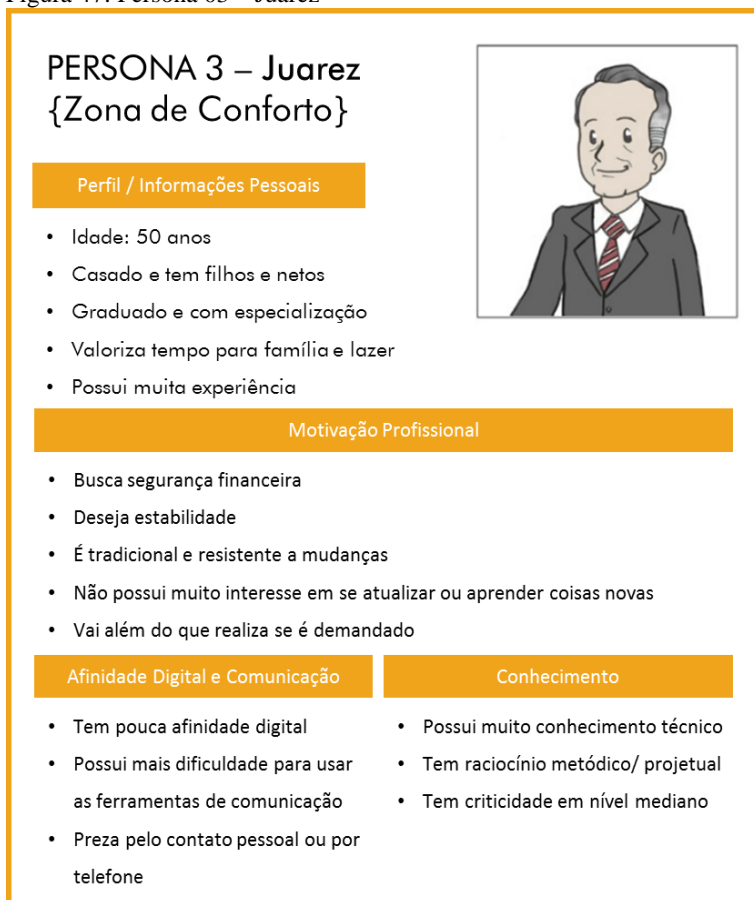


Fonte: a autora

A persona 03 é representada pelo Juarez e possui como ponto chave o atingimento da maturidade na função, Figura 47. É de certa forma o profissional que atua a tempo na empresa e possui uma idade mais elevada, vendo a função de forma retrograda.

Este profissional é casado e já tem netos, possui apreço pela segurança financeira e pela estabilidade na organização. De modo geral apresenta resistência a mudança e busca se atualizar quando é demandado. Neste sentido apresenta baixa afinidade digital e tem menor velocidade de comunicação, mas ao mesmo tempo preza pelo contato pessoal ou por telefone se sentido confiante nos conhecimentos adquiridos ao longo da vida profissional.

Figura 47: Persona 03 – Juarez

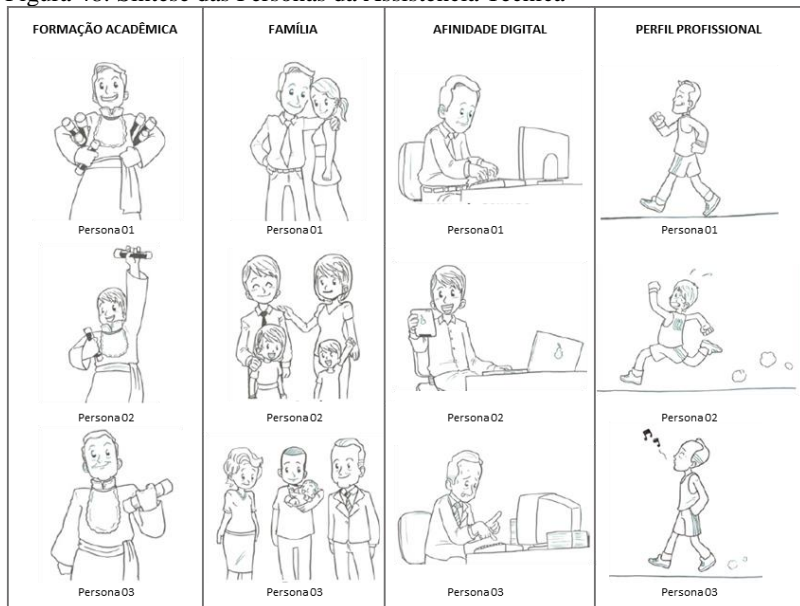


Fonte: a autora

Após a geração das personas, um quadro síntese foi criado de forma a comparar os perfis de colaboradores entre as variáveis: formação

acadêmica, família, afinidade digital e perfil profissional. O quadro síntese foi desenvolvido a partir das ilustrações que representam os perfis, Figura 48.

Figura 48: Síntese das Personas da Assistência Técnica



Fonte: a autora

4.2.3 Passo 3: Gerar Requisitos

Baseado nos dados levantados e nas personas geradas para a Assistência Técnica a equipe de projeto pôde identificar alguns aspectos que devem ser levados em consideração na construção de um programa de inovação.

- Escopo: Possuem característica multifuncional e com grande poder de articulação pois interagem com os diversos clientes além de várias áreas internamente.
- Planejamento: Fazem planejamento da agenda, mas durante o dia ocorrem modificações pois surgem demandas imediatas.
- Segurança: Devido a fatores de segurança e conexão com internet o planejamento da agenda é realizado via sistema,

mas preferem imprimir e carregar fisicamente. Da mesma forma preferem realizar as atividades burocráticas em casa.

- Geração de Ideias: As novas ideias são geradas pelo trabalho de campo ou por perguntas e demandas dos clientes. Deste modo o grupo é composto por pessoas que tem ideias de forma proativa e por aqueles que são passivos pois dependem da verbalização dos clientes.
- Demanda de trabalho: Rotina faz com que estejam sempre em campo com pouco tempo ou poucas paradas na base para momentos de concentração. Além disto consideram que há sobrecarga de trabalho, grandes deslocamentos e alta concentração de demanda noturna.
- Motivações: Grupo demonstra motivação em relação a crescimento profissional, pacote de benefícios da empresa e tempo para lazer e família. Além disso, desejam interagir e se sentir parte do processo e veem isto como reconhecimento.
- Interação Digital: Grupo tem ferramentas tecnológicas para trabalhar (*notebook* e celular) porém possuem apreço pelo papel. O grupo demonstra pouca afinidade nas interações digitais embora afirmem em pesquisa que não tem dificuldade.

Neste sentido, uma vez que se tenha 3 distintos perfis na equipe é um desafio projetar um programa de interação que integre todos os colaboradores, o modo como será planejado e executado este programa deve ser motivador o suficiente para que todos participem caso contrário favorecerá apenas um perfil e deixará muitos colaboradores de fora.

Assim cada aspecto da identificação mencionado acima contém um requisito atrelado para que um programa de inovação possa ser inserido para a equipe de Assistência Técnica, Quadro 10.

De modo geral, a partir dos requisitos o programa a ser desenhado deve facilitar a comunicação no dia-a-dia, se adequar as demandas já realizadas pela equipe, ser inclusivo e permitir o envolvimento em todo o processo para que os colaboradores se sintam parte de um programa feito por eles e para eles.

Quadro 10: Requisitos para um programa de inovação da equipe de Assistência técnica

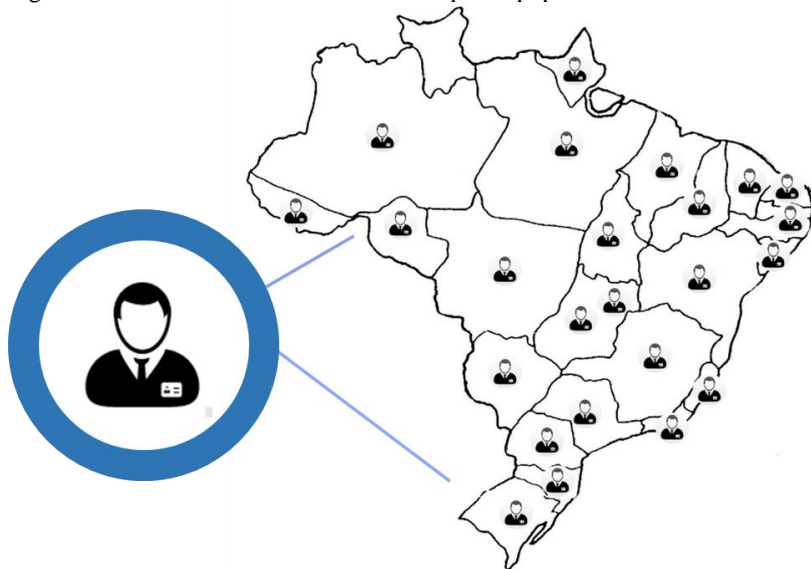
ASPECTOS IDENTIFICADOS	REQUISITOS
Escopo	<ul style="list-style-type: none"> * Criar um processo de inovação que se adeque dentro do escopo de trabalho; * Aproveitar esta interação com os diversos públicos
Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> * Ter uma interação flexível com relação as entregas e datas; * Ter atividades e entregas que não pesem e não choquem na rotina diária;
Segurança	<ul style="list-style-type: none"> * Criar um programa que não exija que a equipe tenha conexão/ interação durante o dia de campo; * Pensar em interações além do computador; * Proporcionar ferramentas que não coloquem em risco a sua segurança;
Geração de Ideias	<ul style="list-style-type: none"> * Estimular a criação além do campo; * Estimular a geração de ideias para solucionar problemas/necessidades;
Demanda de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> * Estimular a participação nos pequenos intervalos de tempo disponível; * Conciliar o programa as altas demandas; * Fazer com eles consigam dedicar um tempo exclusivo para interagir com a inovação;
Motivações	<ul style="list-style-type: none"> * Fomentar o protagonismo em relação ao crescimento profissional; * Fazer com que o envolvimento com o processo não interfira nos tempos livres; * Torná-los envolvidos em todo o processo;
Interação digital	<ul style="list-style-type: none"> * Proporcionar um programa que não dependam exclusivamente do computador; * Proporcionar interações pessoais e materiais com elementos tácteis;

Fonte: a autora

4.3 FASE 2 – ETAPA 2: PESQUISA APLICADA COM A EQUIPE DE VENDAS

A equipe de Vendas possui cerca de 220 colaboradores e é responsável por todo apoio as vendas, negociações, treinamentos focados em revendas e também as ações de melhoria e ambientação dentro das lojas. A figura 49 apresenta a representatividade de estados brasileiros coberta pela equipe de Vendas.

Figura 49: Cobertura de estados brasileiros pela equipe de Vendas

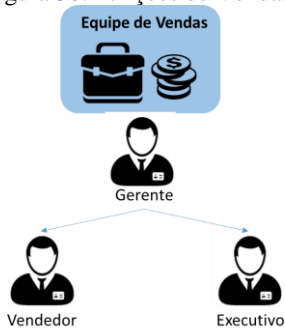


Fonte: a autora

A equipe de vendas possui uma particularidade quanto as funções. Dentro da própria equipe há 3 cargos distintos, o de Gerente, o Executivo de Vendas e o Vendedor. O Gerente atua na liderança das equipes. O Executivo de vendas atua como replicador da marca da empresa, o qual vende os atributos e benefícios dos produtos e da organização. Já o Vendedor analisa os itens que estão em falta nos pontos de venda e instrui os clientes em como vender melhor, Figura 50.

Neste sentido para a pesquisa aplicada com a equipe de vendas foram selecionados 18 colaboradores como amostra das atividades qualitativas. Destes 18 colaboradores houve uma mescla na seleção de executivos e vendedores, 6 foram acompanhados presencialmente nos estados de Santa Catarina e Paraná e 12 profissionais foram acompanhados a distância por meio de entrevistas por *Skype*. Os colaboradores selecionados para o *Skype* eram dos estados do Rio de Janeiro, São Paulo, Rio Grande do Sul, Bahia, Amazonas e Goiás.

Figura 50: Funções de Vendas



Fonte: a autora

Além dos colaboradores foram entrevistados também 3 *stakeholders*, considerados gestores imediatos e gerentes da equipe. No questionário todos os colaboradores foram envolvidos, porém como resultados foi obtida 146 respostas, Figura 51.

Figura 51: Amostra de colaboradores de Vendas



Fonte: a autora

4.3.1 Passo 1: Mapear

O mapeamento com os colaboradores da área de vendas iniciou logo após o mapeamento da Assistência técnica. As ferramentas de pesquisa entre as equipes foram intercaladas para que a todo momento a equipe de projeto pudesse criar contrapontos e diferenciações entre os colaboradores de ambas as áreas, a fim de compreender quão próximo ou distante os grupos estão das possíveis interações com a inovação.

A pesquisa de mapeamento na equipe de Vendas foi realizada entre abril e junho de 2016.

As observações participantes ocorreram em Santa Catarina e no Paraná com 6 profissionais, dos quais 2 eram vendedores e os outros 4, executivos. Para que ocorressem estas visitas à campo, foram agendados os dias com os profissionais e explicado a eles as intenções da pesquisa.

Devido ao fato de lidarem diretamente com clientes e demais públicos, era necessário explicar a proposta da pesquisa e o número de pesquisadores que iriam acompanhar a fim de evitar constrangimentos ou desconfiança dos clientes no momento das visitas.

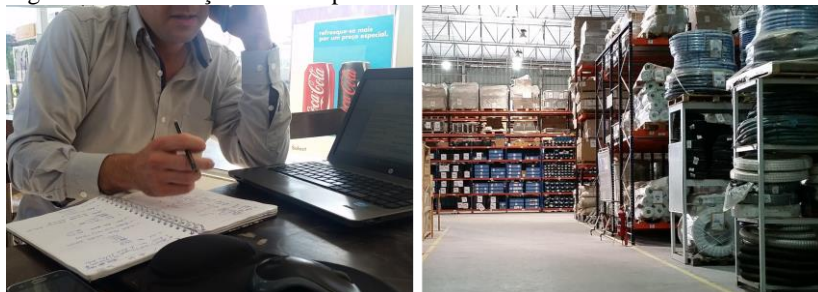
Mesmo com a explicação, por parte da equipe de projeto ao colaborador, de que a intenção era acompanhar um dia normal de trabalho, os profissionais se preparam com suas agendas, tornaram o dia lotado de trabalho para que pudessemos ver o máximo suas atividades. Deste modo as observações até certo ponto foram fidedignas do trabalho que exercem, quando olhado sob o ponto de vista da comunicação e relacionamento do cliente, porém quando visto sob a forma da agenda ou deslocamento podem ter sido alteradas ou exageradas.

Independente do profissional nas primeiras horas do dia de visita, os colaboradores se demonstravam ansiosos e desconfiados com a sensação de ter 3 pessoas os acompanhando o dia todo, porém com o passar das horas a conversa fluía e eles acabavam se expressando melhor e correspondendo com a pesquisa. Ao final dos dias de observação os profissionais ficavam agradecidos pela oportunidade de serem vistos e compreendidos pela organização, pois julgavam estarem distantes das realidades da empresa e gostariam que em mais momentos as pessoas da organização olhassem para eles e vissem suas rotinas.

No campo pode-se observar que os profissionais de vendas, além da atividade básica que é vender, eles exercem um relacionamento muito próximo aos clientes tal como se fossem conselheiros ou demonstradores das soluções e benefícios da empresa para os pontos de venda, Figura 52. Durante as visitas foi possível compreender que embora alguns

colaboradores sejam formados em engenharia ou administração não há necessidade de um curso de graduação específico e sim que o profissional domine as técnicas de mercado e tenha respeito e paciência com seus clientes.

Figura 52: Observações de Campo dos Colaboradores de Vendas

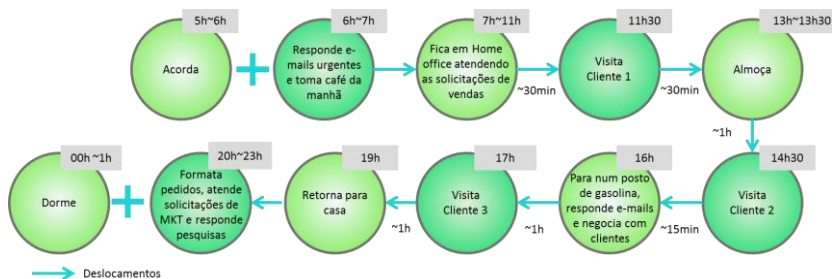


Fonte: a autora

Por meio das visitas a campo, a equipe observou que o dia dos colaboradores é muito dinâmico e basicamente se divide entre visitas aos clientes e atendimentos, sendo eles via telefone, e-mail ou *WhatsApp*. Quando não estão nos clientes, fazem as atividades burocráticas e de atendimento, as quais podem ser em casa (*home office*) ou no caminho até um outro cliente, com paradas em postos de gasolina ou lanchonetes.

Baseado nos relatos e observações sobre os deslocamentos e atividades realizadas pelos profissionais acompanhados, foi realizada a jornada do colaborador de forma geral, aglutinando as atividades realizadas tanto pelo vendedor quanto pelo executivo, Figura 53.

Figura 53: Observações de Campo dos Colaboradores de Vendas



Fonte: a autora

Assim fica sob a forma da Jornada do colaborador fica expressa a divisão entre os trabalhos de visita e os atendimentos via computador e telefone.

Após as observações participantes foram selecionados 12 colaboradores de diferentes estados para as entrevistas via *Skype*. Dentre os colaboradores selecionados, o perfil foi mesclado entre mulheres e homens, recém-chegados ou mais antigos de empresa e quanto a função haviam 2 vendedores e 10 executivos. Os estados participantes das entrevistas foram Rio Grande do Sul, São Paulo, Rio de Janeiro, Bahia, Amazonas e Goiás.

As entrevistas foram agendadas com os profissionais e tiveram a duração de uma hora. Para a equipe de vendas não foram realizadas as Sondas Culturais em função das demandas que os funcionários receberam no mês da pesquisa, vindas da gestão da empresa e que tornaram o preenchimento da Sonda não viável.

Desta forma por e-mail no momento do agendamento, foi passado um *briefing*, o qual explicava a proposta da pesquisa para os colaboradores. Com base nas observações participantes realizadas, foi estipulado uma sequência de perguntas chave para conduzir a pesquisa, que contemplavam os aspectos relacionados ao indivíduo e ao ambiente, ver Apêndice 03.

As entrevistas iniciaram com a apresentação da equipe de projeto e um breve descritivo das intenções da pesquisa e após esta etapa inicial algumas perguntas gerais eram feitas aos colaboradores como forma de quebrar o gelo e prepara-los para as perguntas específicas. A forma de conduzir as entrevistas trouxe ganhos ao processo pois a intenção era discutir sobre um tema e incentivá-los a falar da sua própria vida e rotina de trabalho.

De modo geral os vendedores entrevistados relataram alguns pontos em comum:

- **Planejamento:** como atendem uma carteira maior de clientes, porém clientes de menor porte, para dar conta da demanda, buscam realizar de 4 a 5 visitas no dia. Entretanto muitos clientes desmarcam em cima da hora ou não estão quando colaborador chega, gerando um furo na agenda. Assim a rotina tem que ser bem flexível para atender a todos.
- **Atividades:** atuam na demonstração dos benefícios das soluções para os clientes, vendendo os atributos dos produtos e da empresa. Além disso acompanham o cliente nas vendas de produtos e na gestão do estoque.

- Deslocamentos: estão na rua o dia todo, as vezes no carro mesmo já atendem ligações ou respondem e-mails para otimizar o tempo, mas em geral passam de 2 a 4 horas em trânsito.
- Comunicação: disseram nas entrevistas que tem que ter velocidade para atender o cliente, não podem deixá-lo esperando, então se desdobram entre telefonemas, *WhatsApps*, e-mails para resolver as demandas dos clientes.
- Motivações: gostam de ser reconhecidos, desejam ser vistos e veem como uma oportunidade poder participar das ações que acontecem na empresa. Porém sabem de suas atividades e tarefas e desejam que tudo que for planejado seja dentro das possibilidades de execução deles.
- Regionalidade: nas entrevistas relataram que dependendo da região que atuam, alguns ficam focados somente na cidade que moram e outros colaboradores atendem várias cidades dentro de um mesmo estado. Esta diferenciação implica nos horários de atendimento, deslocamentos e padrões de tempo e clima que os colaboradores enfrentam.

Já os executivos entrevistados relataram algumas similaridades mencionadas pelos vendedores, porém pontuaram os seguintes aspectos:

- Atividades: trabalham focados em um determinado segmento da empresa. Desta forma são específicos na função em que atuam. Além disso possuem menos clientes, porém clientes de grande porte e tem como principal atividade o relacionamento entre o cliente e a marca da empresa.
- Parcerias: para execução do trabalho atuam em parceria com a área de Assistência Técnica, a fim de melhor demonstrar as aplicações das soluções e ser mais assertivos no contato com o cliente.
- Comunicação: atuam como um *hub* de informações, o qual conecta as informações vindas das diversas áreas da empresa para satisfazer o cliente. Assim trabalham fortemente no controle das expectativas.

Desta forma os relatos e expectativas mencionadas pelos colaboradores entrevistados, bem como os envolvidos na observação participante foram sintetizados na forma de uma tabela, ver Apêndice 07.

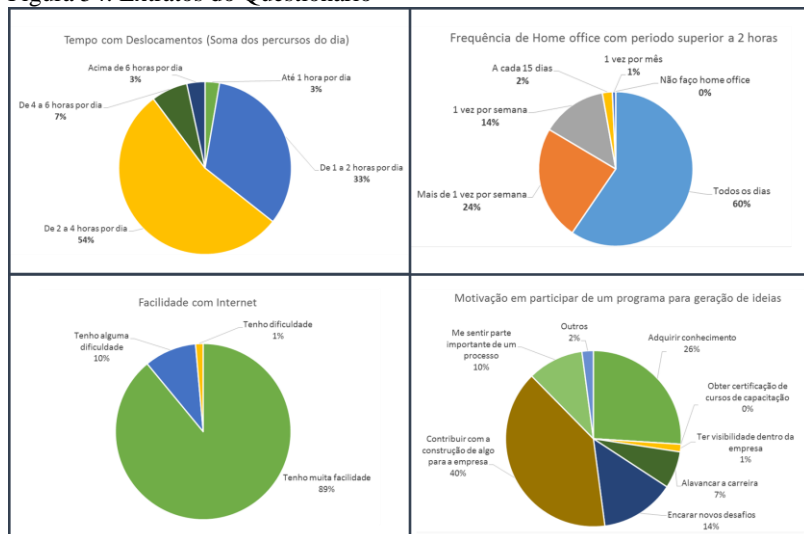
Para endossar os pontos observados e discutidos nas entrevistas, foi construído um questionário e enviado aos profissionais da área de Vendas. Este questionário estava dividido entre o perfil pessoal, perfil

profissional e aspectos de inovação e serviu para complementar os dados até então coletados. O questionário e as respostas estão disponíveis no Apêndice 08.

O questionário foi construído no *Google Docs* e enviado via e-mail ao time de Vendas, dos quais 146 responderam, entre eles vendedores, executivos e gerentes regionais das equipes, Figura 54. Por meio desta pesquisa, a equipe de projeto pôde confirmar alguns aspectos observados:

- Jornada de trabalho: junto com os tempos de deslocamento os profissionais têm a jornada superior a 8 horas diárias;
- Atendimento: a maioria dos profissionais atendem a cidade onde vivem, cidades próximas dentro do mesmo estado e até estados diferentes.
- Deslocamentos: é algo que está associado a função e corresponde de 1 a 4 horas do dia do profissional.
- Conectividade: na visão dos colaboradores estar conectado é primordial, desta forma a maioria acessa várias vezes ao dia os e-mails e procura estar sempre disponível para os clientes.
- Inovação: a maioria dos respondentes se acha de alguma forma envolvido com a inovação e vê valor na construção de algo que venha para facilitar o dia-a-dia de vendas, tornando ágil o processo e as dinâmicas de trabalho.

Figura 54: Extratos do Questionário

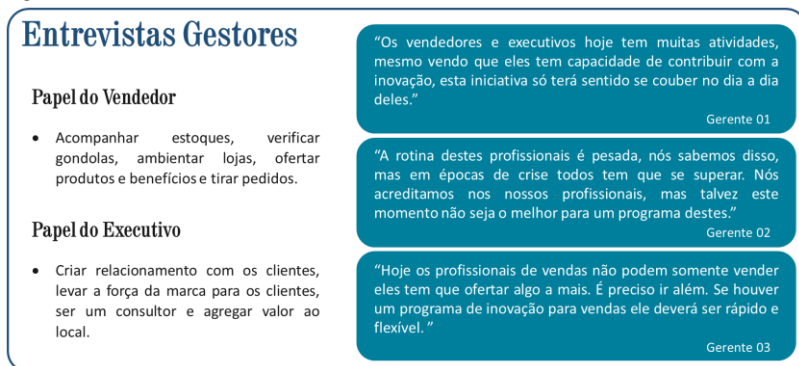


Fonte: a autora

Após o questionário, foram realizadas entrevistas com os *stakeholders* da equipe de vendas, sendo eles 2 gerentes nacionais e 1 gerente regional. Estas entrevistas auxiliaram na compreensão do papel de cada profissional, bem como metas e entregas da equipe. Além destes questionamentos, foi discutido com cada gerente a percepção sobre a inclusão da equipe em um programa de inovação. Estas entrevistas ocorreram separadamente, durante o mês de agosto de 2016, estando reservado o período de 1 hora com cada gerente para a entrevista, ver roteiro de perguntas no Apêndice 06.

De modo geral os gestores da área de Vendas relataram que o Vendedor possui uma atividade mais operacional do que o executivo, ficando ele encarregado de acompanhar estoque e demonstrar os benefícios dos produtos para o ponto de venda, além disto o vendedor possui uma carteira maior de clientes, porém clientes de menor porte. Já o executivo por ser específico em um segmento detém uma carteira menor de clientes, porém todos de grande porte. Cabe ao executivo ser a parte representante da marca e construir um relacionamento de confiança com os clientes, buscando atender a satisfação dos mesmos em relação a empresa. A figura 55 sintetiza a visão dos gestores e o papel da equipe de Vendas.

Figura 55: Síntese das Entrevistas com os Gestores



Fonte: extratos da pesquisa

Para os gestores, independente do cargo e função, os profissionais são altamente competentes dentro de suas áreas de atuação, pois detém as estratégias de mercado e as técnicas de negociação para atender cada cliente. Neste ano em especial o desafio da equipe de Vendas é grande quando comparado com o cenário brasileiro de crise, a equipe tem que ter

criatividade e jogo de cintura na visão dos gestores para vencer as metas e entregas planejadas. Desta forma devido as atividades e a concentração de esforços para vencer o cenário econômico os gestores entrevistados acreditam que um programa de inovação neste momento poderia não ser benéfico.

Os gestores destacaram a importância de envolver a equipe nas interações com inovação e acreditam nas contribuições que podem ser geradas neste processo, porém afirmam que se houver a construção de um programa, este deverá ser dinâmico e flexível o suficiente para se adequar a realidade enfrentada pelos profissionais.

Após a coleta destes dados a etapa de mapeamento com a equipe de Vendas foi encerrada e deu-se início a etapa de diagnóstico. Nesta etapa de diagnóstico os dados obtidos foram sintetizados para então extrair-se os requisitos para um possível programa de inovação.

4.3.2 Passo 2: Identificar

Com base na coleta dos dados a equipe de projeto passou a organizar e sintetizar os dados para gerar as personas da equipe de Vendas e os requisitos para um programa de inovação.






















Na análise feita pela equipe de projeto, o time de Vendas se divide entre gerentes, vendedores e executivos, cada qual com suas responsabilidades e atividades dentro da organização. Dentro deste contexto observou-se que a equipe deve ser multidisciplinar e ter competências além das técnicas de venda e negociação para se sobressair as dificuldades do cenário econômico atual.

Nas visitas e atendimentos as lojas, distribuidores e revendas os profissionais realizam um contato voltado ao relacionamento, demonstrando a preocupação com a satisfação do cliente. Desta forma os profissionais estudam seus clientes e passam tempo analisando a melhor forma de vender determinada solução, seja ela com base em análises de estoque, em posicionamento competitivo do revendedor ou quantidade de itens dispostos na loja. De forma geral este time trabalha para que a marca e as soluções da empresa estejam em todos os locais e que seja sempre lembrada.

Estas características da função e das atividades exigem uma equipe preparada para atender os clientes pelo Brasil, com uma linguagem específica para cada público, com disponibilidade de estar em campo e a atenção no contato com o cliente. Assim cada função tem seu quadro de características gerais que o definem, tendo aspectos similares entre si e







outros inerentes a função que desempenham. As figuras 56, 57 e 58 apresentam a síntese das características gerais de cada função.

Figura 56: Síntese das Características do Vendedor

Função	Rotina	Características
 Acompanham estoques das lojas e verificam gôndolas	 Passam de 1 a 4 horas em trânsito	 Possuem graduação e alguns tem pós-graduação em Administração, Economia e Negócios
 Verificam histórico dos pedidos e tira pedidos	 Realizam visitas regulares para relacionamento em clientes já estabelecidos	 Atendem clientes de menor porte, mas em maior quantidade
 Ofertam produtos e positiva clientes	 Jornada acima de 10 horas diárias	 Atendem lojas e revendas de bairro, atendimento de balcão sem exclusividade de produtos
 Fazem suporte ao MKT com dados de campo	 Realizam trabalhos burocráticos à noite e com frequência	 Exclusivo atendimento em um segmento da empresa
 Puxam e acompanham ações dentro do PDV e faz ambientação de lojas	 Utilizam celular e tablet como ferramenta de trabalho	 Não tem conhecimento técnico apurado
 Além do relacionamento, vende os benefícios dos produtos e demonstra as vantagens para revenda	 Atendem clientes dentro de uma mesma cidade e/ou cidades próximas dentro de um mesmo estado	 Tentam resolver problemas no trânsito com celular ou tablet
 Trabalham no convencimento e credibilidade		 Maioria se sente envolvido com processo de inovação
 São um canal de relacionamento voltado ao produto		

Fonte: a autora

Figura 57: Síntese das Características do Executivo de Vendas

Função	Rotina	Características
 Atuação específica por segmento da empresa	 Atua em parceria com Assistência Técnica	 Possuem graduação e especialização em Administração, Economia, Engenharia ou Arquitetura
 Atuam no relacionamento, prospecção de cliente e negociação	 Utilizam telefone, tablet, notebook	 Tem maior planejamento da rotina
 Função de consultor, para agregar valor ao local	 Trabalham muito tempo em home office	 Gerenciam poucos clientes porém de maior porte
 Promover o equilíbrio de mercado	 Clientes estão mais distantes – Viajam para longe	 Maior autonomia para resolução de problemas
 Atuam como canal de relacionamento voltado a marca	 Atendem clientes em varias cidades de um mesmo estado e/ou vários estados	 Possuem conhecimento técnico superior ao vendedor
 Auxiliam promotores de venda e vendedores	 Jornada acima de 8 horas diárias	 Ajudam o cliente a conseguir mais clientes
 Trabalham no controle de expectativas entre cliente e empresa	 Deslocamento de 1 a 4 horas diárias	 Entendem como necessidade a inovação em processos
 Fazem o "meio de campo"	 Maior flexibilidade para realizar atividades burocráticas	 Estudam e conhecem do segmento de mercado

Fonte: a autora

Figura 58: Síntese das Características do Gerente

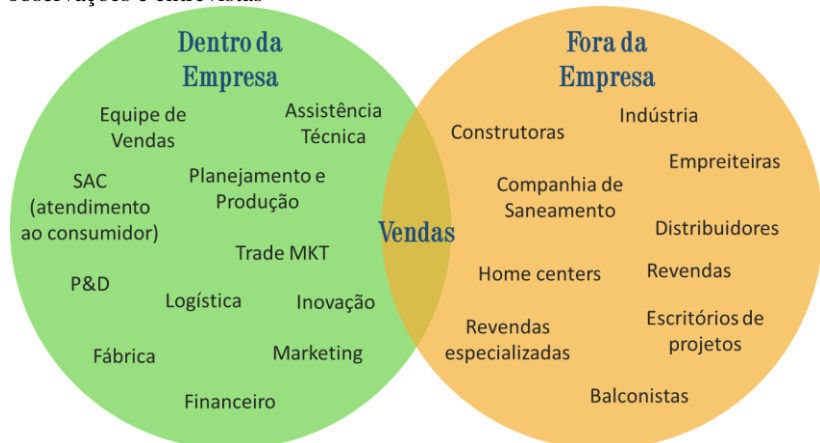


Fonte: a autora

Devido a função estar baseada na construção do relacionamento do cliente com a marca e as soluções da empresa, os profissionais desenvolvem uma rede de contatos dentro e fora organização para que consigam cumprir e atender a carteira de clientes. Nesta rede alguns são acionados ora para resolver determinado problema, ora para enfatizar ou oportunizar um desenvolvimento para o cliente, Figura 59.

Os clientes atendidos variam de acordo com a função, pois os Executivos concentram suas atividades em grandes revendas, companhias de saneamento, indústrias, empreiteiras, construtoras e escritórios de projeto. Já os Vendedores atendem revendas, distribuidores e balconistas.

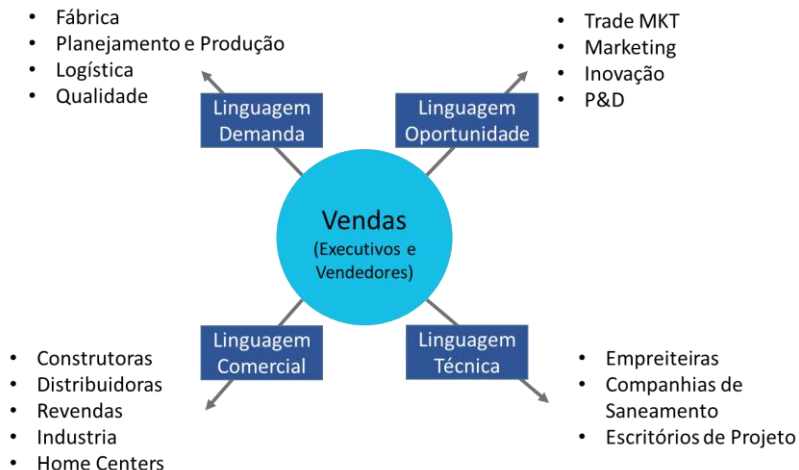
Figura 59: Rede de contatos do time de Vendas montada a partir das observações e entrevistas



Fonte: a autora

Baseado na função que exercem e na rede que demandam para resolver determinada situação os profissionais requerem a um tipo de linguagem mais específica. Esta linguagem caracteriza o contato e muda o relacionamento que os profissionais definem, Figura 60.

Figura 60: Síntese das diferentes linguagens do time de Vendas



Fonte: a autora

A função dos Vendedores e Executivos é basicamente comercial, porém durante as interações com o time foi possível compreender as diferentes linguagens. Quando o atendimento é feito em construtoras, revendas ou distribuidores a linguagem é comercial e relacionada a preço, itens faltantes e possibilidades de ambientação ou mudanças de layout nas lojas. Já quando os clientes são as empreiteiras, escritórios de projeto e companhias de saneamento, atendidos especificamente pelo Executivo, a linguagem é técnica, pois se baseia na construção de documentos formais de apresentação a prefeituras e órgãos públicos, de caráter explicativo e técnico a respeito das soluções e propostas. De mesmo modo a linguagem altera quando é para dentro da empresa, sendo que se for relacionada a cobranças por entrega, atrasos, valores e produção a linguagem é de demanda e quando é voltada a abrir novas oportunidades ou estudar as necessidades dos clientes mais afundo, a linguagem é distinta e voltada as áreas de Inovação, Marketing e Pesquisa e Desenvolvimento.

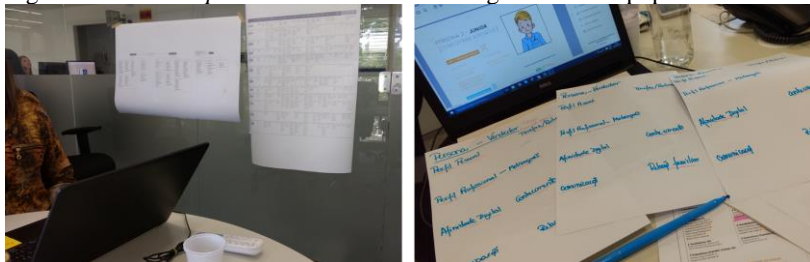
Ao utilizar destas diferentes linguagens o profissional possibilita uma comunicação eficaz e o alcance dos objetivos, atendendo assim as demandas dos clientes.

Devido ao fato de estarem lado a lado com os clientes e acompanharem as rotinas de cada público estes profissionais ao longo dos anos construíram uma imagem sólida na organização, sendo detentores da visão dos clientes na empresa e envolvidos nas mudanças relacionadas ao mercado em que atuam. Assim a equipe de projeto constatou que este fato do relacionamento somado ao cenário atual, fizeram com que a equipe neste ano trabalhasse mais e se desdobrasse para atender as entregas previstas, ficando sobrecarregados e sem tempo para outras atividades.

Dentro da equipe de Vendas, no entanto, além das funções de Vendedor, Executivo e Gerente, o perfil de cada profissional altera de acordo com o tempo de empresa, idade, formação e aspirações pessoais e profissionais. Desta forma foi necessário analisar cada perfil de profissional separadamente.

Assim a equipe de projeto organizou um *workshop* para alinhar as informações sobre cada função e definir os parâmetros para a construção das personas, Figura 61.

Figura 61: *Workshop* de síntese dos dados e diagnóstico da equipe de Vendas

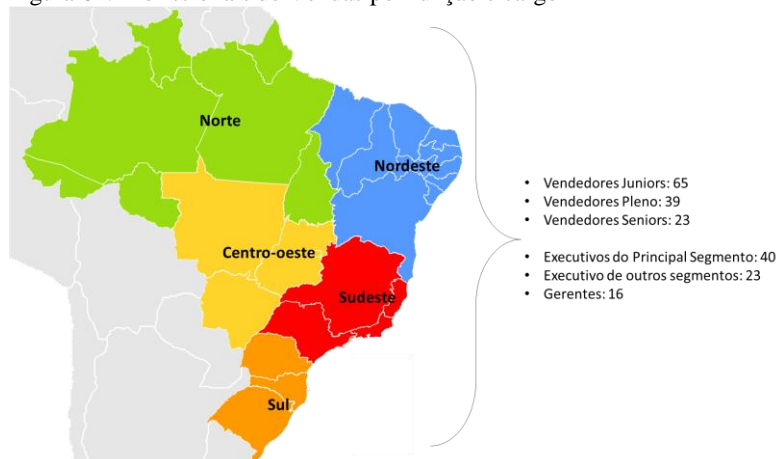


Fonte: a autora

Neste *workshop* foi definido como critério de geração de personas as características de tempo de empresa e experiência de cada profissional, diferente da Assistência Técnica a qual foi baseada no potencial inovador dos colaboradores.

Assim foi construída uma imagem que representasse a quantidade de profissionais que atendem todo o Brasil, dividida por cargo e função, com base nela foi estimado a quantidade de personas que representariam a equipe de Vendas, Figura 62.

Figura 62: Profissionais de Vendas por função e cargo



Fonte: a autora

Desta forma a partir da imagem, verificou-se que na função de vendedor há os profissionais novos e os experientes, já na função de executivo há os que trabalham focados no principal negócio da companhia e aqueles que trabalham em outros negócios. Assim, atribuiu-se uma pessoa a cada perfil descrito, além de uma pessoa para o Gerente. Assim foram construídas 5 diferentes personas, com algumas características:

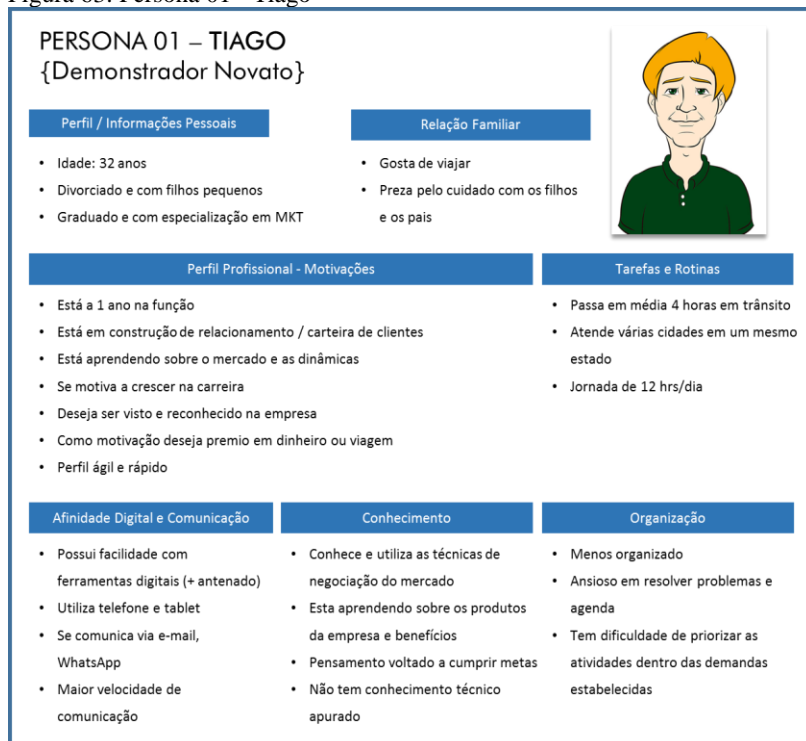
- Persona 01 – Vendedor: Grande parte dos profissionais possuem o cargo de Junior, ou seja, são recentes na função e ainda estão em curva de aprendizagem. Em função disto uma pessoa foi criada para representar este profissional.
- Persona 02 – Vendedor: os demais profissionais vendedores possuem cargos de pleno ou sênior na função, o que significa que já possuem maior experiência e dominam as técnicas necessárias para as atividades.
- Persona 03 - Executivo: representa os profissionais que trabalham nos outros negócios da empresa que exercem uma função segmentada e com competência técnica superior.
- Persona 04 – Executivo: representa os profissionais que atuam no principal segmento da empresa e estão focados no crescimento dos negócios.
- Persona 05 – Gerente: representa os gerentes distribuídos ao longo das regiões brasileiras.

Neste sentido todos os dados coletados nas observações, entrevistas e questionário serviram de base para a construção das personas e definição de perfil característico de cada profissional.

A persona 01 é representada pelo Tiago e tem como característica chave a busca pelo reconhecimento na função, Figura 63. Tiago é Vendedor e está na função a 1 ano, em decorrência disto está aprendendo sobre o mercado em que atua e ainda não tem um relacionamento bem construído com os clientes. Ele se motiva pelo crescimento na carreira e pela oportunidade de ser visto e reconhecido na empresa. Seu pensamento está voltado a cumprir metas e em função disto é um profissional mais ansioso.

No âmbito pessoal é divorciado e com filhos pequenos. Nas horas de lazer busca ficar com os filhos ou viajar.

Figura 63: Persona 01 - Tiago

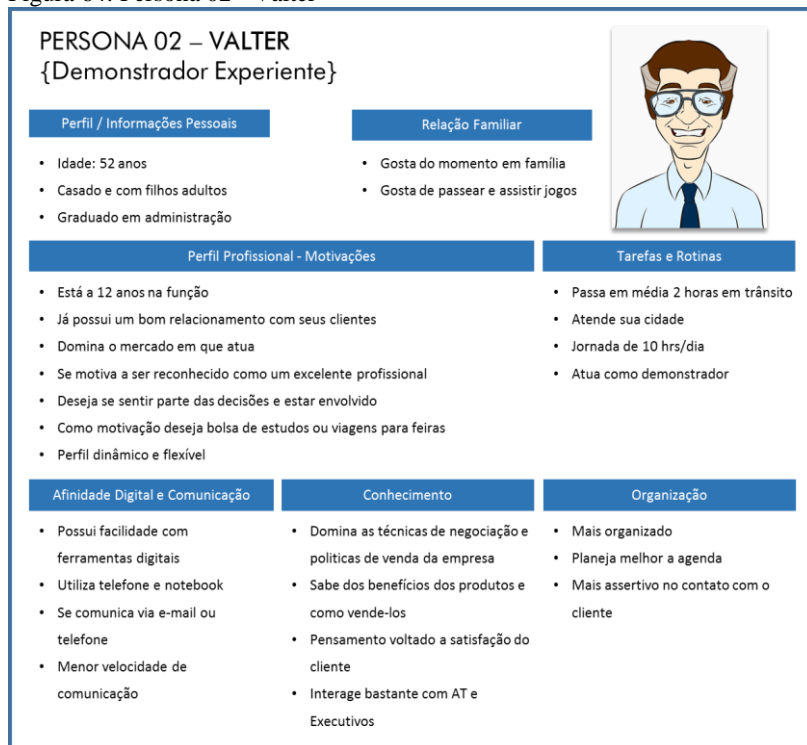


Fonte: a autora

A persona 02 é o Valter, um Vendedor experiente que tem 52 anos de idade, Figura 64. Representa o profissional que está a muito tempo nesta função de vendas e domina as técnicas de negociação e as políticas da empresa. Esta persona já possui um bom relacionamento com seus clientes e se preocupa com a satisfação daqueles que atende. Este profissional gosta de estar envolvido e poder ser parte das decisões que a empresa define e que interferem na sua função, ele é um profissional interessado em melhorar sua dinâmica e rotina e se motiva a ser reconhecido como um excelente profissional.

De modo geral este colaborador tem graduação, é organizado e se dedica a família, pois é casado e tem filhos e como momentos de lazer preza pelos passeios em família.

Figura 64: Persona 02 - Valter



Fonte: a autora

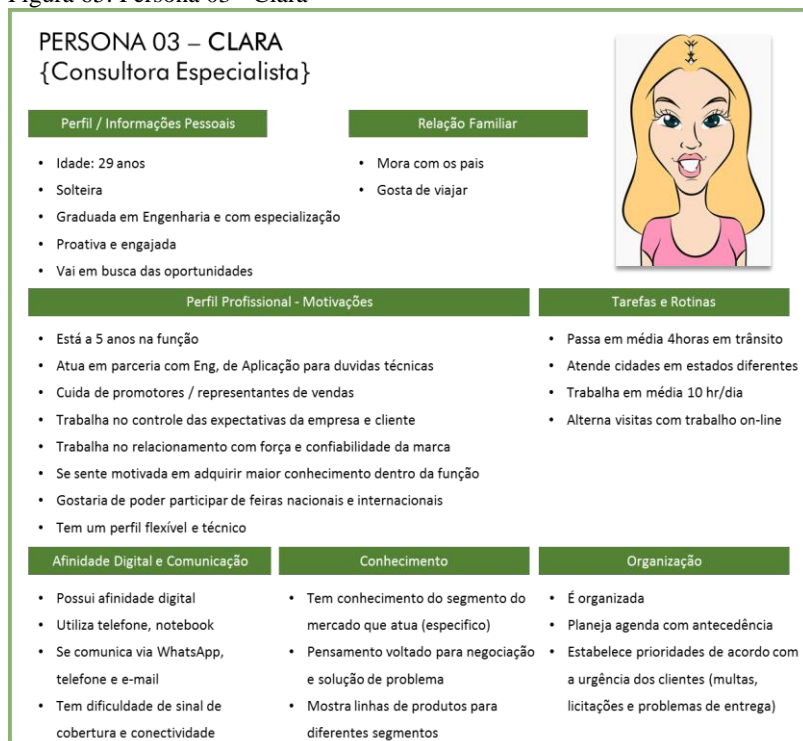
A persona 03 é representada pela Clara, uma Executiva de um Segmento específico da organização, Figura 65. Ela representa o

profissional que atende os outros negócios da organização e que possui uma visão técnica mais apurada. Este é o perfil do colaborador proativo e engajado que vai em busca das oportunidades, que trabalha no controle das expectativas entre a empresa e o cliente e que atua em parceria com a Assistência técnica para garantir a venda.

Esta persona representa o profissional organizado, que possui conhecimento no segmento em que atuam que tem um pensamento voltado para a negociação e que tem um perfil mais técnico.

No geral é um profissional de pouca idade e que está a 5 anos na função, ainda não é casado e gosta de viajar.

Figura 65: Persona 03 - Clara



Fonte: a autora

A persona 05 é o Mário, o Executivo do principal segmento da empresa, Figura 66. Este é o colaborador que está a 8 anos na função que entende as necessidades dos clientes e sabe das estratégias comerciais da

empresa. É um profissional que promove o equilíbrio de mercado e está focado na construção do relacionamento, sabe demonstrar a qualidade dos produtos que a empresa vende e se preocupa em ajudar o cliente a vender mais.

Esta persona representa aqueles colaboradores que trabalham no relacionamento da marca e que se sentem motivados a construir algo para a empresa. No âmbito pessoal, é o profissional casado com filhos, que respeita o tempo em familiar e gosta de passear com os filhos.

Figura 66: Persona 04 - Mário



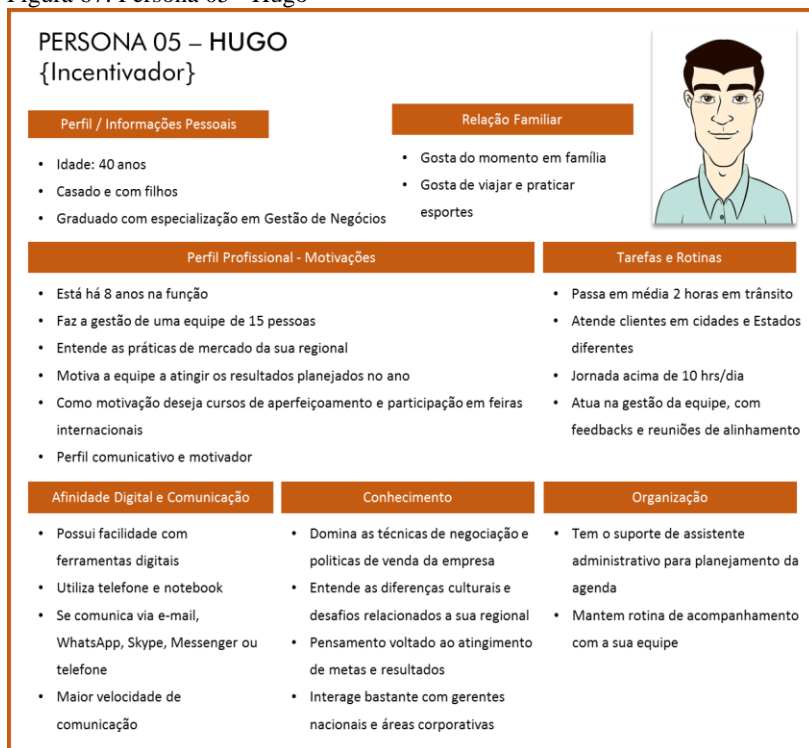
Fonte: a autora

A persona 05 é representada pelo Hugo, um Gerente que lidera vendedores e executivos, Figura 67. Este colaborador faz a gestão de cerca de 15 profissionais e tem como rotina o acompanhamento das metas e indicadores da sua região. Neste sentido, este colaborador tem uma característica de motivação da equipe e engajamento para os resultados.

Esta persona domina as técnicas de negociação da empresa e participa das visitas aos clientes quando é necessário para fechar novos negócios. No dia-a-dia possui o auxílio de uma assistente administrativa para as atividades de planejamento de agendas e controle de viagens.

De modo geral este profissional tem graduação e especialização em Gestão de negócios, é casado e tem filhos, nos momentos de lazer gosta de praticar esportes e estar em família.

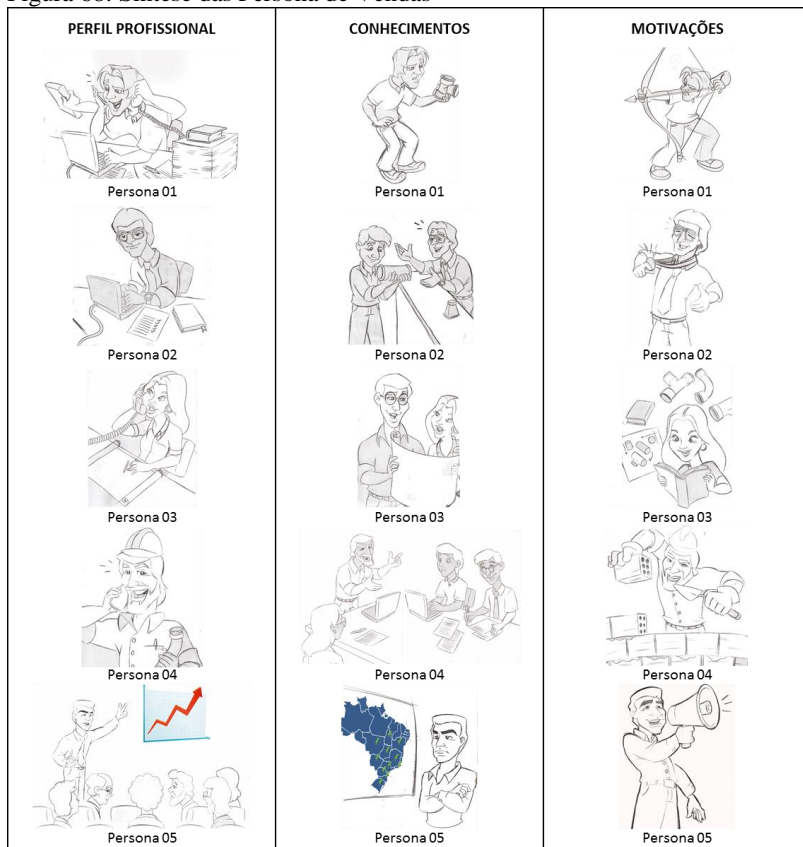
Figura 67: Persona 05 - Hugo



Fonte: a autora

Após a geração das personas, a fim de comparar os perfis da equipe de vendas, foi criado um quadro síntese entre as variáveis: perfil profissional, conhecimentos e motivações dos colaboradores. Este quadro foi desenvolvido a partir das ilustrações características de cada persona, Figura 68.

Figura 68: Síntese das Persona de Vendas



Fonte: a autora

4.3.3 Passo 3: Gerar Requisitos

Com base nos dados coletados e nas personas geradas para a equipe de Vendas, pode-se identificar alguns aspectos relevantes para uma possível construção de programa voltado a inovação:

- **Escopo:** Possuem uma visão de mercado apurada e focam no relacionamento com grande articulação entre os diversos clientes. São os profissionais que carregam a marca da empresa e realizam o controle de expectativas entre a empresa e o cliente.

- Planejamento: Fazem planejamento da agenda de acordo com a carteira de clientes e locais de atendimento, e flexibilizam em função de demandas pontuais. Este planejamento ocorre em função da quantidade de clientes e proximidade de cada um deles.
- Perfil: A equipe possui cerca de 200 profissionais, que estão representados sob a forma de 5 perfis. Estes perfis abrangem vendedores, executivos e gerentes que possuem particularidades e focos de trabalho distintos.
- Geração de ideias: As novas ideias surgem em função da necessidade de melhoria dos processos em que atuam. De forma geral, desejam tornar seus processos mais ágeis e práticos. A equipe tem um caráter menos técnico quando comparado a equipe de Assistência técnica, desta forma a geração de ideias surge para melhor o dia a dia das atividades.
- Demanda de Trabalho: Rotina faz com que estejam sempre presentes nos clientes para difundir a marca e apresentar soluções. Consideram que há sobrecarga de trabalho, pois necessitam dividir a rotina entre visitas e atividades burocráticas, além de grandes deslocamentos.
- Motivações: Grupo demonstra motivação em relação a crescimento profissional, visibilidade e tempo para realizar atividades que não estejam relacionadas a empresa. Além disso, desejam se sentir parte das decisões relacionadas a sua rotina.
- Interação digital: Grupo tem ferramentas tecnológicas para trabalhar (*notebook*, *tablet* e celular), dependem dessas ferramentas para trabalhar e tem grande velocidade de comunicação. Entretanto, enfrentam problemas de conectividade devido a cidades e estados que atendem.

Neste sentido atrelado aos aspectos identificados foram criados requisitos necessários para um possível desenho de programa voltado a inovação com a equipe de Vendas. Estes requisitos foram definidos baseados na visão para o colaborador e podem sofrer alterações quando colocado em pratica na empresa.

O Quadro 11 demonstra os requisitos ligados aos aspectos identificados da equipe de Vendas.

Quadro 11: Requisitos para um programa de inovação da equipe de Vendas

ASPECTOS IDENTIFICADOS	REQUISITOS
Escopo	<ul style="list-style-type: none"> * Criar um programa de inovação que se adeque dentro do escopo de trabalho; * Criar um programa de inovação que possa utilizar as competências da equipe;
Planejamento	<ul style="list-style-type: none"> * Ter uma interação flexível com relação as entregas e datas; * Ter atividades e entregas que não pesem e não choquem na rotina diária;
Perfil	<ul style="list-style-type: none"> * Proporcionar uma integração da equipe com o programa de forma simultânea; * Construir um programa de inovação que engaje os diferentes perfis da equipe;
Geração de Ideias	<ul style="list-style-type: none"> * Estimular a inserção desses profissionais na inovação; * Estimular a geração de ideias para melhorar a rotina de vendas e atividades de suporte;
Demanda de trabalho	<ul style="list-style-type: none"> * Conciliar o programa as altas demandas; * Conciliar um programa que se encaixe nos momentos de home office; * Construir um programa que faça sentido e crie valor para o colaborador (não enxergar como burocracia);
Motivações	<ul style="list-style-type: none"> * Fomentar o protagonismo em relação ao crescimento profissional; * Fazer com que o envolvimento no programa não interfira nos tempos livres; * Estimular a melhoria das atividades por meio de um programa de inovação;
Interação digital	<ul style="list-style-type: none"> * Proporcionar um programa que não exija longos tempos de conexão; * Proporcionar elementos de capacitação on-line para expandir os conhecimentos além das técnicas de vendas;

Fonte: extratos da pesquisa

A proposição destes requisitos faz com que de maneira geral um programa de inovação que inclua a equipe de vendas tenha que ter flexibilidade para se adequar a rotina, um objetivo de mudar as atividades que a equipe tem hoje e um compromisso de tornar mais simples e ágil as rotinas, não sendo percebido como uma atividade extra e burocrática.

Além disto deverá proporcionar um crescimento para os colaboradores, seja por aumento de conhecimento na função ou por um reconhecimento como destaque na empresa dando visibilidade e protagonismo ao profissional.

Estes fatores fazem com que os colaboradores se interessem em participar e vejam valor na interação com a inovação.

5 CARACTERÍSTICAS E POTENCIALIDADES DAS EQUIPES PARA UM PROGRAMA DE INOVAÇÃO (FASE 3)

Ao realizar os passos de mapeamento, identificação e geração de requisitos com as equipes de Assistência Técnica e Vendas pode-se observar que embora sejam equipes de campo, com alto contato com o cliente e interesse em participar de programa de inovação, estes times apresentam pensamentos diferentes em relação aos propósitos da interação.

A Assistência técnica pela formação e função mais técnica desejam modelar e construir algo para a empresa, sentem a necessidade de contribuir com os conhecimentos técnicos adquiridos para a geração de soluções para a empresa. Querem estar envolvidos com as discussões sobre produtos e serviços da empresa e tendem a ver valor no envolvimento com os times de P&D, MKT e Inovação.

Já a equipe de Vendas, não possui elevado conhecimento técnico e enfrentam dificuldades nas atividades de rotina. Desta forma veem valor na mudança dos processos de trabalho que dinamizem e facilitem o dia a dia, não sentem necessidade de se envolver com atividades de rigor técnico e desejam melhorar suas rotinas burocráticas. Neste sentido querem participar das decisões relacionadas as funções que exercem para poder mudar as características das atividades, assim as equipes de interesse em envolvimento são Inovação, MKT e Equipe de Vendas.

Ao analisar ambas equipes é possível correlacionar as personas criadas com os níveis de Gestão, o qual se divide em operacional, tático e estratégico.

As personas da Assistência técnica devida as características técnicas e o desejo de implementação e construção, transitam entre os perfis operacional, tático e estratégico. A persona Fábio considera-se estratégica pois está sempre em busca de novos negócios para a empresa e tem um senso inventivo maior proporcionando novos caminhos para os produtos da organização. A persona Luis pode ser enquadrada como tática por ter um desejo maior de criação e evolução e demonstrar seus avanços de forma projetual. Já a persona Juarez pode ser definida dentro dos níveis da Gestão como operacional, devido ao pensamento quanto a função de apenas executores das atividades de assistência técnica e o baixo desejo de mudança.

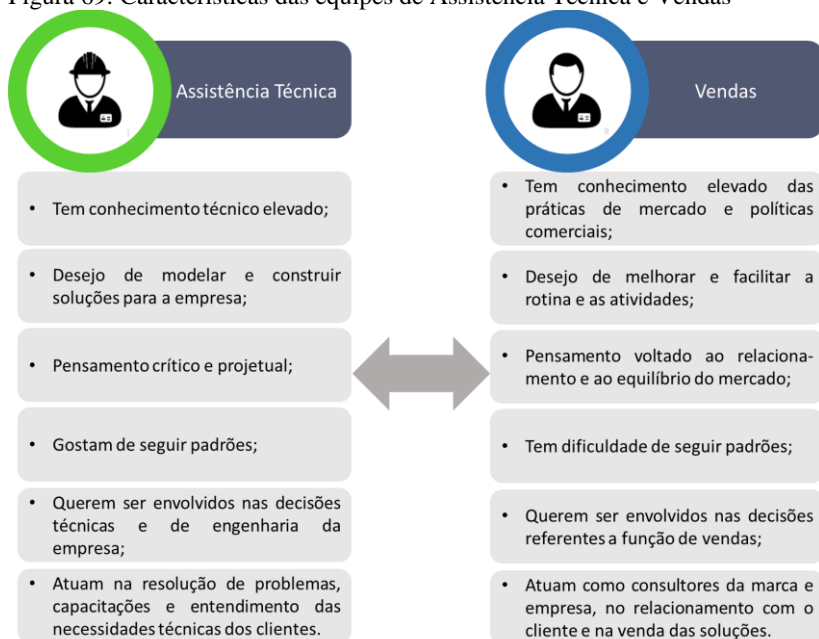
As personas da área de Vendas, devido as características de promoção e aumento das vendas para a empresa e o pensamento voltado a expansão do negócio, transitam entre os níveis táticos e estratégicos das

Gestão. As personas Tiago e Valter, de acordo com as atividades ligadas a vendas e o pensamento de domínio das técnicas de mercado e negociação podem ser definidas no nível tático. Já as personas Clara, Mario e Hugo possuem pensamento diferenciado e desejam propor novos negócios e vender melhor a empresa e seus produtos, estão em constante análise de mercado a fim de promover novos negócios. Neste sentido podem ser definidos como estratégico dentro da percepção dos níveis de Gestão.

Deste modo, projetar um único programa que inclua ambas as equipes é um desafio, pois as motivações, desejos e conhecimentos são distintos entre as equipes, bem como as predisposições de tempo e ferramentas.

A figura 69 demonstra as características constatadas nas equipes estudadas com relação ao pensamento, motivações e conhecimentos.

Figura 69: Características das equipes de Assistência Técnica e Vendas



Fonte: a autora

De todo modo, por meio do mapeamento, identificação e geração de requisitos destas equipes remotas, foi possível compreender os colaboradores e ver as funções sob o olhar deles. Assim embora tenham

diferenças as equipes de modo geral apresentam as seguintes potencialidades para o processo de inovação:

- Grande conhecimento para geração de ideias;
- Possuem competência técnica e conhecimento do mercado;
- Possuem uma noção de urgência e preocupação para com os clientes;
- Facilidade em absorver diferentes demandas;
- Facilidade de transitar entre os diversos públicos
- Facilidade de acompanhar em movimento as atividades;
- Conseguem gerar ideias durante o dia de trabalho;
- Uma rotina dinâmica;
- Querem estar sempre envolvidos com os processos;
- Querem se sentir parte;
- Dispõe das ferramentas tecnológicas para interação;

A potencialidade das equipes é expressa pelo grande envolvimento que estes colaboradores têm com o mercado e o conhecimento que possuem acerca dos diferentes públicos que a empresa interage. Em decorrência disto as equipes de Assistência técnica e Vendas são uma fonte rica do campo e conseguem trazer o olhar dos clientes para dentro da empresa, exercendo um link entre o cliente e a empresa.

Deste modo, ao planejar a interação com estes profissionais por meio de um processo de inovação, devem ser considerados suas potencialidades para a construção do processo. Neste sentido Dyer et al (2011, p.03) corrobora ao afirmar que a habilidade de gerar ideias inovadoras não é apenas uma função da mente, mas também do comportamento. O que significa que se forem proporcionadas mudanças nos comportamentos, um grande impacto criativo poderá ser gerado nas empresas.

Estas mudanças de comportamento refletem a preparação da empresa em sincronizar as atividades e construir um processo que propicie a interação com os colaboradores. Assim o sucesso da construção e interação do processo de inovação depende do modo como serão implementados estes requisitos e quão próximo estão da realidade destes colaboradores para que façam sentido e criem valor para aqueles que irão interagir.

Desta forma a aplicação da Gestão de Design e Projeto Centrado no ser Humano permitiram a equipe de projeto ter uma clara visão sobre as equipes estudadas. Por meio de técnicas como observação participante, entrevistas, questionários, jornada do usuário e personas, o perfil do time

de Vendas e Assistência técnica foi construído e baseado nisto pode-se explorar os requisitos para um possível programa de inovação.

O mapeamento e identificação destas equipes durou cerca de 7 meses e foi realizado no decorrer do ano de 2016, tendo uma equipe de projeto com 3 pessoas dedicadas, sendo duas da organização e uma antropóloga de fora da empresa contratada para o projeto.

A equipe de Assistência técnica já possuía um contato ainda que distante com a área de Inovação, em decorrência de ações pontuais que a alguns anos os envolviam. Então, um pouco já se conhecia da equipe devido a estas interações. Do time de 20 pessoas, 5 colaboradores foram selecionados para um contato via observação participante ou entrevista com a equipe de projeto e 17 responderam ao questionário. Baseado no potencial inovador conhecido da equipe e nos dados coletados 3 perfis foram criados para a equipe.

A equipe de Vendas até então não tivera contato com a área de Inovação e pouco se conhecia das rotinas e atividades. Assim este projeto permitiu que a empresa os conhecesse melhor e soubesse das necessidades e oportunidades de melhoria nas atividades. O time possui cerca de 200 colaboradores, dos quais 18 participaram da pesquisa por meio das observações e entrevistas e 146 respondendo ao questionário. Devido ao pouco conhecimento da equipe as personas criadas levaram em consideração os cargos e funções do time, sendo que ao todo foram criadas 5 distintas personas que representavam o vendedor, o executivo e o gerente.

Ao estudar estas equipes pode-se compreender as diferenças entre os times quanto ao pensamento, conhecimento e motivações, bem como levantar as potencialidades que ambas possuem para um programa de inovação.

Esta pesquisa servirá de base para as futuras interações entre equipes da empresa, pois ele forneceu um entendimento profundo acerca do colaborador e do contexto em que ele está inserido. Desta forma os dados coletados e as sínteses geradas permitem que a empresa conheça seus colaboradores e entenda o perfil e pensamento de cada indivíduo. Além disto o material construído será a base para a elaboração de um programa de inovação a ser gerido pela empresa.

6 CONCLUSÃO

Esta pesquisa de dissertação se propôs a estudar os temas de Gestão de Design, Projeto Centrado no Ser Humano e Inovação como embasamento teórico para a pesquisa cujo objetivo era identificar os requisitos para um Programa de inovação com base em equipes remotas.

A Gestão de Design de modo geral garante a aplicação do Design nas organizações, favorece a implementação dos processos de gestão e aumenta a competitividade das empresas. Ao desenvolver esta dissertação foi possível compreender que a Gestão funcional do Design auxilia no desdobramento em nível tático e permite a integração dos diversos departamentos da organização para efetivação do design. Neste sentido a dissertação se utilizou da Gestão de Design para coordenar o processo de pesquisa aplicada e os conceitos da Gestão funcional do Design para integrar as áreas de Assistência técnica e Vendas com a área de Inovação.

Em consonância a Gestão de Design, o Projeto Centrado no Ser Humano trouxe a dissertação o foco no colaborador. Ao estudar este tema, pode-se compreender a importância de centrar projetos e pesquisas nos indivíduos, pois por meio desta abordagem é possível solucionar problemas e compreender em essência uma comunidade ou usuário e também melhorar a vida e atender as necessidades deste público. Esta abordagem centrada no ser humano permitiu ao estudo de caso a aplicação de técnicas vindas da antropologia, do design social e de outras disciplinas durante o mapeamento e diagnóstico das equipes remotas.

O último dos temas estudados, foi a Inovação, caracterizado pelo desenvolvimento de um novo produto, serviço ou processo a uma comunidade. A inovação é a construção de um novo significado dentro das organizações a qual potencializa efeitos econômicos e culturais, não sendo de responsabilidade apenas de uma área e sim de toda a empresa. A utilização deste tema na dissertação se deve ao fato do resultado de toda a pesquisa aqui realizada ter como objetivo a inovação dentro da organização. Muito além da estratégia de ser incremental ou disruptiva, a inovação deve ser construída com as pessoas e pelas pessoas para então chegar ao mercado e por meio do engajamento dos colaboradores é possível ampliar a captação de oportunidades dentro do *fuzzy front-end*.

Deste modo a presente pesquisa por meio de três fases, sendo a Fase 1 de Fundamentação Teórica, sobre os temas já abordados, a Fase 2 de Estudo de caso em uma empresa produtora de bens de consumo da construção civil e a Fase 3 de Características e Potencialidades das equipes, buscou correlacionar a Gestão de Design e o Projeto Centrado

no Ser Humano para compreender os colaboradores remotos e transformar isto em inovação.

A Fase 1 de Fundamentação teórica, por meio de artigos, teses, dissertações e livros explorou os conceitos e a utilização nas organizações dos temas de Gestão de Design, Projeto Centrado no Ser Humano e inovação. Ao final desta fase uma síntese sobre a fundamentação foi construída a fim de interligar os conceitos e identificar as características mais relevantes para a fase de pesquisa aplicada.

A Fase 2 de pesquisa aplicada, compreendeu o mapeamento, identificação dos colaboradores na empresa produtora de bens de consumo da construção civil, bem como a geração e requisitos para um Programa de Inovação. Desta forma, a pesquisa foi desenvolvida entre os meses de abril a outubro de 2016 e envolveu as equipes de Assistência técnica e Vendas. Durante a pesquisa aplicada foram utilizadas ferramentas como observação participante, entrevistas com colaboradores e *stakeholders*, sonda cultural, questionário, jornada do usuário e personas.

A Fase 3 de Características e Potencialidades das equipes, buscou analisar os resultados obtidos na Fase 2 e transformá-los em valor para a inovação. Desta forma a Fase 3 compreendeu as particularidades de cada equipe e definiu as potencialidades destes times para um Programa de Inovação.

Na pesquisa aplicada a Gestão de Design auxiliou na integração das ferramentas, pessoas, tempos e atividades de forma a garantir a execução do projeto. A escolha e implementação destas ferramentas auxiliaram na melhor compreensão dos colaboradores, pois permitiram a concentração de informações de diversas fontes, podendo ser de natureza qualitativa que sob o olhar da equipe de projeto foram convertidas em requisitos para um possível programa de inovação.

Em relação a estratégia de abordagem dos colaboradores, buscou-se durante a pesquisa técnicas e interações que não interferissem nas atividades de rotina e que pudessem ser efetivas quanto aos resultados esperados, porém notou-se que por menor que fosse a participação no dia do colaborador as interferências foram inevitáveis na rotina, sendo percebidas sob a forma receosa ou ansiosa dos colaboradores em cada interação. Assim destaca-se a importância de pesquisas contínuas com estas equipes, a fim de evitar receios por parte dos colaboradores e como forma de aproximação com a empresa.

Quanto ao atendimento dos objetivos propostos, verifica-se que ao longo da pesquisa eles foram contemplados. O objetivo geral da pesquisa

consistia identificação dos requisitos para um Programa de inovação com base nas equipes remotas, este objetivo foi atendido em decorrência da pesquisa aplicada demonstrar de forma separada a análise de cada equipe e ao final da pesquisa correlacionar e apontar as características e particularidades de cada time. Em relação aos objetivos específicos, pode-se ressaltar que foram atendidos com a construção da fundamentação teórica e do estudo de caso contemplando personas e requisitos das equipes de Assistência técnica e Vendas.

Em relação a pergunta que norteou a dissertação, ficou evidente que a utilização da Gestão de Design e do Projeto Centrado no Ser humano permitiram o mapeamento e identificação das equipes remotas, tendo ao fim da pesquisa aplicada os requisitos para a construção de um programa de inovação. Este programa de inovação a ser construído deverá se basear na pesquisa aqui realizada a fim de criar valor para os colaboradores e se adequar a rotina já estabelecidas destas equipes.

Ao fim desta dissertação espera-se que a organização alvo da pesquisa, possa aplicar o que foi realizado e construa um programa de inovação que integre as equipes remotas. Sabe-se da importância da continuidade destes estudos, pois embora tenha-se estudado as equipes de Assistência técnica e Vendas, ainda há outras duas equipes remotas para se estudar. Tendo em vista a empresa produtora de bens de consumo da construção civil, este foco no colaborador necessita ser contínuo e aprofundado, não ficando restrito apenas a esta pesquisa de dissertação. Os colaboradores são parte das conquistas da empresa e são o meio pelo qual a organização desenvolve seus processos, produtos e serviços, sendo assim deveriam estar envolvidos em todas as decisões, podendo participar e contribuir para o crescimento da empresa.

Desta forma destaca-se o desejo de continuidade da pesquisa e da utilização do projeto centrado no usuário dentro das organizações. Como estudos futuros sugere-se:

- Aprofundamento das técnicas e abordagens centradas no ser humano;
- Extensão da pesquisa as Equipes de Capacitação e *Trade Marketing*;
- Estruturação do programa de inovação baseado na pesquisa desta dissertação;
- Desenvolvimento de um modelo integrativo de projeto centrado no ser humano dentro do processo de inovação, que contemple as interações dentro das fases de *fuzzy front-end*, desenvolvimento e implementação;

- Aplicação destas abordagens além *fuzzy front-end*;

Além da organização alvo da pesquisa, espera-se que a pesquisa desenvolvida possa contribuir na construção de conhecimento para os temas de Gestão de Design e Projeto Centrado no Ser Humano, por meio da utilização teórico-prática desta dissertação. Dentro da área do Design e da linha de pesquisa Gestão Estratégica do Design, pertencentes ao programa cursado, espera-se que possa servir como referência para futuras pesquisas nessa área.

REFERÊNCIAS

AGNER, Luiz. **Ergodesign e arquitetura de informação: trabalhando com o usuário**. 2. ed. Rio de Janeiro (RJ): Quartet, 2009.

ALBUQUERQUE, P.; NUNES, F. A.; CARVALHO, S. M. F. **Design Centrado no Usuário no case de reformulação do portal do poder Judiciário de Santa Catarina**. II Conferência Internacional de Integração do Design, Engenharia e Gestão para a inovação - IDEMI, Florianópolis. 2012.

ALLEN, Mathew R.; ADOMDZA, Gordon K.; MEYER, Marc H. Managing for innovation: Managerial control and employee level outcomes. **Journal of Business Research**. Elsevier, v.68, n.2. p.371-379. 2015.

+ACUMEN. **An introduction to Human-Centered Design: The Design Process**. 2013. IDEO. HCD Workshop. Disponível em: <http://plusacumen.org/wp-content/uploads/2013/07/Week1_readings.pdf>. Acesso em: 14 jan.2016.

BAKER, Lynda. Observation: A complex research method. **Library Trends**. John Hopkins University Press, v.55, n.1, p. 171-189, 2006.

BAXTER, M.R. **Projeto de produto: guia prático para o design de novos produtos**. Tradução de Itiro Iida. 2ª edição revisada. Editora Blucher. São Paulo. 2000.

BERNSEN, Jens. **Design: defina primeiro o problema**. Florianópolis: SENAI/ LBDI, 1995.

BES, Fernando T.; KOTLER, Philip. **A Bíblia da Inovação**. Tradução: Texto Editores Ltda. São Paulo. LeYa. 2012

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

BONSIEPE, Gui. **Design: como prática de projeto**. São Paulo: Blücher, 2012.

BORGES, Adélia. **Designer não é personal trainer e outros escritos**. Coleção TextosDesign. São Paulo: Edições Rosari. 2ed. 2002.

BUCHANAN, Richard. **Wicked problems in design thinking**. Design Issues. MIT Press. Vol.8; n.2. pp 5-21. 1992.

BURDEK, Bernhard E. **História, teoria e prática do design de produtos**. Bernhard E. Bürdek; tradução Freddy Van Camp. São Paulo. 2ed. Edgard Blücher. 2010.

BURROWS, Alison, MITCHELL, Val; NICOLLE, Colette. Cultural probes and levels of creativity. IN: Proceedings of Mobile HCI: 17th International Conference on Human-Computer Interaction with Mobile Devices and Services Adjunct, Copenhagen, Denmark, **ACM Digital Library**, p. 920 - 923. 2015.

BUSO, Vanessa. Z.; MARTINS, Rosane. F. F. **A Gestão de Design como estratégia organizacional em uma empresa de complementos decorativos termocolantes de Londrina-PR**. Projética Revista Científica de Design. V.3; n.1. p. 130-145. Londrina. Jul.2012

CENTRO PORTUGUÊS DE DESIGN. **Manual de Gestão de Design**. Porto: Porto Editora, 1997.

COOPER, Robert G. **Winning at new products: Accelerating the process from idea to launch**. Nova York: Perseus, 3ed. 2001. 425p.

COOPER, Robert G.; SCOTT, J.Edgett; KLEINSCHMIDT, Elko J. Optimizing the stage-gate process: What best-practice companies Do-I. **Research- Technology Management**, p.21-27. September-October 2002.

CORMICAN, Kathryn; SULLIVAN, David O. Auditing best practice for effective product innovation management. Technovation. N.24. P.819-829. 2004.

COTEC. **Diseño y Innovación: La gestión del diseño en la empresa**, 2008. Disponível em: < <http://www.oei.es/salactsi/disenho.pdf> >. Acesso em: 05 jan. 2016.

CHRISTENSEN, Clayton M. **The Innovator's Dillema; When new**

technologies cause great firms to fail. Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press, 2015. 288p.

CRISTESCU, I. **Emotions in human-computer interaction: The role of nonverbal behavior in interactive systems.** Revista Informatica Economica, pp.110–116. 2008.

DAVILA, Tony; EPSTEIN, Marc J.; SHELTON, Robert. **As Regras da Inovação.** In: Raul Rubenich (trad). Porto Alegre: Bookman/ Wharton School Publishing, 2007. 327p.

DENIS, Rafael Cardoso. **Uma introdução à história do Design.** São Paulo: Edgard Blücher, 2000.

DYER, J.; GREGERSEN, H.; CHRISTENSEN, C.M. **The Innovator's DNA: Mastering the five skills of disruptive innovators.** Massachusetts. Harvard Business Review Press. 2011. 272p.

ESCOREL, Ana Luisa. **Efeito multiplicador do Design.** São Paulo: Editora Senac, 2000.

FICHTER, Darlene; WISNIEWSKI, Jeff. Customer Journey Mapping. **Online Searcher**, v.39, n.4, p.74-76. 2015.

FREDERICK, B.; VERNALHA, F.; ROMÃO, M.; MANHÃES, M.; LEONARDI, S. **10 Dimensões da Gestão da Inovação: uma abordagem para a transformação organizacional.** In: TERRA, J.C. (org.). Rio de Janeiro. Elsevier. 2012.

GAMLIN, Janet N.; YOURD, Raymond; PATRICK, Valerie. Unlock creativity with “Active” Idea Management. **Managers at Work. Research-Technology Management**, p.13-16. January-February 2007.

GARRETT, J.J. **The Elements of User Experience: User-Centered Design for the Web and Beyond.** 2^o edition. 2011.

GAVER, Bill; DUNNE, Tony; PACENTI, Elena. Cultural Probes. **Interactions-Funology**, v.6, n.1, p.21-29. 1999.

GAVER, William; BOUCHER, Andrew; PENNINGTON, Sarah; WALKER, Brenda. Cultural Probes and the Value of Uncertainty. **Interactions-Funology**, v.11, n.5, p.53-56. 2004.

GIACOMIN, Joseph. **What is Human Centred Design?**. 10º Congresso Brasileiro de Pesquisa e Desenvolvimento em Design – P&D. São Luís – Maranhão, pp.01-14. 2012.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 4ed. 2002.176p.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 6ed. 2008. 200p.

GIMENO, José María Iváñez. **La gestión del diseño en la empresa**. Madrid: McGraw-Hill Management, 2000.

GOBBLE, MaryAnne M. Design Thinking. **Research Technology Management**. P.59-61. 2014.

GUALTIERI, M. **Best Practices In User Experience (UX) Design**. Application Development & Program Management Professionals. Forrester Research Inc. Set.2009.

HASSENZAHL, M.; TRACTINSKY, N. **User experience – a research agenda. Behaviour & Information Technology**. Taylor and Francis Group. Vol. 25, No. 2, pp. 91-97. Mar. 2006

IDEO. **HCD - Human Centered Design**. Design Kit. 2009. Disponível em: <<http://www.uxdesign.blog.br/pesquisa-com-usuarios/human-centered-design-kit-de-ferramentas/>>. Acesso em: 04 jan. 2016.

IDEO. **The Field Guide to Human Centered Design**. Design Kit. 2015. Disponível em: <<http://www.designkit.org/resources/1>>. Acesso em: 06 jan. 2016.

ISO, ISO 13407: **Human-Centred Design Processes for Interactive Systems**. Geneva, Switzerland: ISO, 1999.

JARUZELSKI, Barry; STAACK Volker; GOEHLE, Brad. Proven Paths

to Innovation Success: Ten years of research reveal the best R&D strategies for the decade ahead. **Strategy and Business**, n.77, p.01-16. 2014.

KESTING, Peter; ULHOI, John P. Employee-driven innovation: extending the license to foster innovation. **Management Decision, Emerald**, v.48, n.1, p.65-84. 2010.

KOEN, P.A.; AJAMIAN, G.M.; BOYCE, S.; CLAMEN, A.; FISHER E.; FOUNTOLAKIS S.; JOHNSON A.; PURI, P.; SEIBERT, R. **Fuzzy Front End: Effective Methods, Tools, and Techniques**. In: BELLIVEAU P. et al. The PDMA ToolBook 1 for New Product Development. John Wiley & Sons, 2004. Cap.01, p.05-35.

KOEN, Peter A.; BERTELS, Heidi M.J.; KLEINSCHMIDT, Elko. Managing the Front End of Innovation—Part I: Results From a Three-Year Study. **Research-Technology Management**, p.34-43, March-April 2014.

KRIPPENDORFF, Klaus. **Design centrado no ser humano: uma necessidade cultural**. Estudos em Design, Rio de Janeiro, v. 8, n. 3, p.87 – 98, setembro 2000.

LOPES, A.P.V.B.V; KISSIMOTO; K. O.; SALERNO, M.S.; CARVALHO M.M.; LAURINDO, F.J.B. Innovation Management: A Systematic literature analysis of the innovation management evolution. **Brazilian Journal of Operations & Production Management**, v.13, n.01, p. 16-30. 2016.

LUCAS, Samuel R. Beyond the existence proof: ontological conditions, epistemological implications, and in-depth interview research. **Quality & Quantity**. International Journal of Methodology, v.48. p. 387–408. 2014.

MAGUIRE, Martin, C. **RESPECT User-Centred Requirements Handbook**. 1998. Disponível em: <<http://www.idemployee.id.tue.nl/g.w.m.rauterberg/lecturenotes/UserCenteredRequirementsHandbook.pdf>>. Acesso em: 15 jan. 2016.

MARTINS, Rosane. **A Gestão de Design como uma Estratégia Organizacional – Um modelo de Integração do Design em**

Organizações. 2004. 205f. Tese (Doutorado) – Departamento de Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

MARTINS, Rosane; MERINO, Eugenio Andres Díaz. **A gestão de design como estratégia organizacional.** Londrina: Eduel/Rio Books, 2011.

MOZOTA, Brigitte. **Gestão do Design.** Porto Alegre: Bookman, 2011.

MUNDIM, A.P.F.; ROZENFELD, H.; AMARAL, D.C.; SILVA, S.L.; GUERRERO, V. HORTA, L.C. **Aplicando o cenário de desenvolvimento de produtos em um caso prático de capacitação profissional.** Gestão e Produção. Vol 9, num.1, pág 1-16. Abr. 2002.

NORMAN, Donald. **O Design do dia-a-dia.** Rio de Janeiro: Rocco, 2006.

NORMAN, Donald. **Design Emocional: por que adoramos (ou detestamos) os objetos do dia-a-dia.** Rio de Janeiro: Rocco, 2008.

NORTON, David W; PINE II, B. Joseph. Using the customer journey to road test and refine the business model. **Strategy & Leadership**, v. 41, n.2, p. 12 – 17. 2013.

OECD. Manual de Oslo: **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre Inovação.** FINEP. 3ed. 2005. 184p.

PERELMAN, Lewis J. **Toward Human-Centered Innovation.** Innovation's Vital Signs Workshop. 2007. Disponível em: <https://stosowana.files.wordpress.com/2010/05/pdf.pdf>

PESCHL, Markus F.; FUNDNEIDER, Thomas. Designing and Enabling Spaces for collaborative knowledge creation and innovation: From managing to enabling innovation as socio-epistemological technology. **Computers in Human Behavior**, v.37, p.346-359. 2014.

PREECE, Jennifer; ROGERS, Yvonne. SHARP, Helen. **Design de interação: além da interação homem- computador.** Porto Alegre: Bookman, 2005.

RÖBIG, Sinja; DIDIER, Muriel.; BRUDER, Ralph. **Ergonomics and Usability in an Internacional Context**. In: KARWOWSKI, Waldemar; SOARES, Marcelo M.; STATON, Neville A. Human Factors and ergonomics in Consumer Product Design: Uses and Applications. Boca Raton - Florida: Press Taylor & Francis, 2011. p.213 – 225.

SÁNCHEZ, José L.G.; IRANZO, Rosa M.G. **Factores hedónicos y multiculturales que mejoran la experiência de usuáριο em el diseño de produtos**. El profesional de la información. V.22, n.1. pp.26-35. Fev. 2013.

SCHWARZ, Jim. 2010. **Idea Management: Innovating by capturing and Sharing People’s Idea**. Total Quality Systems Software Inc. Disponível em: <http://www.tqs-sim.com/Areas/WebSite/Content/Pdf/comparing-idea-processes.pdf>. Acesso em 30 de julho de 2016.

SIDDALL, E.; BAIBARAC, C.; BYRNE, A.; BYRNE, N.; DEASY, A.; FLOOD, N.; GOULDING, C.; O’DRISCOLL, S.; RABBITT, N.; SWEENEY, A.; WANG, Y.; DYER, M. Personas as a user-centred design tool for the built environment. **Engineering Sustainability**. v.164, n.1, p.59-69. 2011.

SIGUAW, Judy A.; SIMPSON, Penny M.; ENZ, Cathy A. Conceptualizing Innovation Orientation: A Framework for Study and Integration of Innovation Research. **Journal Product Innovation Management**, v.23, p.556-574. 2006.

SILVA, Antonio C.T.. **Inovação: Como criar ideias que geram resultados**. Rio de Janeiro. Qualitymark. 2003.

SILVA, Edna; MENEZES, Estera. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. Florianópolis: UFSC, 2005.

SMITH, Lynda A.; GOODRICH, Nina; ROBERTS, David; SCINTA, James. Assessing your Organization’s potential for value Innovation. *Research-Technology Management*, p.37-43. March-April 2005.

SOUZA, Debora O.L.R.; MEYER, Guilherme C. A coevolução do problema de design: reflexões a partir de um workshop em design. **Educação Gráfica**. v.20, n.01, p.97-216. 2016.

SOUZA, Luciano. S.; SPINOLA, Mauro. M. Requisitos de usabilidade em projetos de interface centrado no usuário de software de dispositivos móveis. **XXVI Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP**. Fortaleza, pp. 01-09.2006.

STEEN, Marc. Human-Centered Design as a Fragile Encounter. **Design Issues**. Massachusetts Institute of Technology, v28, n.01. 2011. P.72-80.

TIDD, Joe; BESSANT, John. **Managing Innovation: Integrating technological, market and organizational change**. England. Wiley, Ed.5, 680p. 2013.

TIRONI, Luis F.; CRUZ, Bruno de O. 2008. **Inovação Incremental ou Radical: Há motivos para diferenciar? Uma abordagem com dados da PINTEC**. Disponível em: http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/1537/1/TD_1360.pdf. Acesso em 20 de setembro de 2016.

VECHAKUL, Jessica; SHRIMALI, Bina P.; SANDHU Jaspal S. Human-Centered Design as an Approach for Place-Based Innovation in Public Health: A Case Study from Oakland, California. **Matern Child Health J**, v.19, p.2552–2559. 2015.

VERGANTI, Roberto. Radical Design and Technology Epiphanies: A New Focus for Research on Design Management. **Journal Product Innovation Management**, v.28, p.384-388. 2011.

VIANNA, M.; VIANNA, Y.; ADLER, I.K.; LUCENA, B.; RUSSO, B. **Design thinking: Inovação em Negócios**. MJV Press. 2012. 160p.

WALKER, Cecily. A User Experience Primer. Feliciter. **Canadian Library Association**. Issue 5. Vol. 56. Pp.195-197. 2010.

ZHOU, Feng; XU, Qianli; JIAO, Roger J. Fundamentals of product ecosystem design for user experience. **Res Eng. Design**. Vol. 22. pp. 43-61. 2011.

APÊNDICE

APÊNDICE 1

Termo de autorização de pesquisa

TERMO DE AUTORIZAÇÃO DE PESQUISA

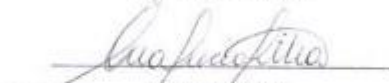
A empresa Multinacional do segmento da Construção Civil do Brasil, está ciente da pesquisa realizada pela estudante, **Ana Lúcia Silva**, para o trabalho de Dissertação em Design, cujo tema foi “**Gestão de Design e Projeto Centrado no Ser Humano: uma proposta de Programa de Inovação para equipes Remotas em uma empresa Multinacional – um Estudo de Caso**”, da Universidade Federal de Santa Catarina, tendo como orientadora Profa. Dra. Giselle Schmidt Alves Diaz Merino. Esta pesquisa foi conduzida pela mestranda em uma das unidades administrativas da empresa de março de 2015 a outubro de 2016.

A empresa também autoriza a publicação de quaisquer dados que não revelem o caráter de imagem abertamente, nem seus dados financeiros e de cunho privado. A empresa se restringe no direito de imagem e prefere não ser identificada.

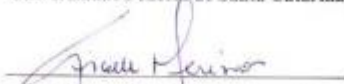
Sem mais, a presente pesquisa está autorizada a ser publicada.

Joinville, 22 de março de 2015


Sandra Luis Silva
Gerente de Inovação


Ana Lúcia Silva

Mestranda do Programa de Pós-graduação em Design
Universidade Federal de Santa Catarina


Giselle Schmidt Alves Diaz Merino, Dra.

Professora do Programa de Pós-graduação em Design
Universidade Federal de Santa Catarina

APÊNDICE 2

Sonda Cultural

Um dia de Trabalho

Sonda Cultural - Assistência Técnica

Este documento faz parte da pesquisa para a Entrevista que faremos por Skype. Gostaríamos que registrasse neste documento um dia seu normal de trabalho. Escolha 1 dia da sua semana e registre as informações como rotina, trajeto, distâncias percorridas, atividades realizadas e clientes visitados. Ele servirá para embasar nossa conversa por Skype e ajudará a contar melhor do seu dia-a-dia.

Data: _____

1. Descreva sua rotina de acordo com os horários

Horário	Atividade	Endereço	Sentimento *
08:00			
09:00			
10:00			
11:00			
12:00			
13:00			
14:00			
15:00			
16:00			
17:00			
18:00			
19:00			
20:00			
Após 20:00			

*Retrata seus sentimentos do momento. Ex: feliz, triste, cansado, estressado, alegre, tranquilo...

- Quantos clientes você atendeu/visitou neste dia?
- Quantas pessoas você capacitou neste dia?
- Para estes atendimentos você teve que se preparar com materiais e estudos? Ex: apresentação ppt., catálogo etc...
- Você chegou a visitar mais de uma cidade no mesmo dia? Quais?
- Qual tempo total que você ficou no trânsito durante seu dia?
- Qual foi o deslocamento em KM total percorrido?
- Tire 5 ou mais fotos que demonstrem como foi seu dia. (Podem ser fotos dos locais que passou, do grupo que capacitou, do tempo no trânsito etc..)

Obrigado!

APÊNDICE 3

Perguntas para Entrevista com Colaboradores

Perguntas Pessoais

- Qual sua idade?
- Qual sua formação acadêmica?
- Você é casado(a)? Tem Filhos?
- Como é sua relação com a família?
- Como é sua rotina em casa?
- O que gosta de fazer nas horas de lazer?
- Quais são seus *hobbies*?

Perguntas Profissionais

- Há quanto tempo trabalha na empresa?
- Descreva sua função.
- Hoje como é para você atuar em campo?
- Como é sua rotina na empresa?
- Você passa muito tempo em trânsito?
- Qual o raio de atuação?
- Hoje quais são suas metas e entregas?
- Quais as maiores dificuldades da sua função / rotina?
- Como você vê a inovação na empresa?
- O que te motivaria a participar de programas de inovação?

APÊNDICE 4

Síntese dos Colaboradores da Assistência Técnica

	Comunicação	Trabalhos Burocráticos	Relacionamento Pessoal	Relação com Treinamentos	Metas e Entregas	Tipos de Viagem	Família	Qualidade de Vida	Lazer/ Hobbies
Colaborador 01 -> Observação Participante	<p>Considera 3G instável.</p> <p>Utiliza: 1º Telefone 2º Pessoal 3º Whats App 4º E-mail</p>	<p>Procura fazer os trabalhos burocráticos em casa ou em lugares com boa conexão</p>	<p>Estabelece relação pessoal com: - Engenheiros de obra - Vendedores de revenda - Distribuidores</p>	<p>Faz treinamentos pelo menos 1 vez na semana em universidades e revendas</p>	<p>Em cada cliente visita novas coisas para cumprir metas de visitas. Faz os treinamentos com meta</p>	<p>Atende e estado de Santa Catarina e viaja apenas dentro do estado</p>	<p>Tem 1 filho e namorada Considera que o tempo com a família é limitado</p>	<p>Dorme pouco e passa muito tempo no carro. Considera o dia a dia muito corrido com ele</p>	<p>Gosta de ficar com o filho e se programa para pelo 3 vezes na semana dormir com ele</p>
Colaborador 02 -> Skype	<p>Tem preferência pelo contato próximo: 1º Telefone 2º E-mail 3º Whats App (utiliza pouco porque acha que afasta o cliente)</p>	<p>Faz os trabalhos burocráticos em casa porque a conexão na rua é ruim e tem medo de abrir o computador em qualquer lugar</p>	<p>Relacionamento maior com construtoras e revendas. Atua em conjunto com Executivo para vender características dos produtos</p>	<p>Percebe que as pessoas que treinam são mais velhas e com hábitos de instalação ruins</p>	<p>Faz visitas todos os dias. Tem meta de envio de ideias e acha muito difícil ter novas ideias todo mês</p>	<p>Atende todo o estado do Rio de Janeiro e viaja para o interior</p>	<p>Tem 2 filhos em idade escolar e é casado.</p>	<p>Gosta de ter tempo para levar os filhos na escola, mas considera o trânsito muito ruim</p>	<p>Gosta de viajar e assistir filmes</p>
Colaborador 03 -> Skype	<p>Tem preferência pelo contato próximo: 1º Telefone 2º E-mail 3º Whats App</p>	<p>Faz os trabalhos burocráticos a tarde quando o sol está muito forte</p>	<p>Atende as solicitações vindas do SAC e atua como consultor em construtoras e revendas</p>	<p>Acha a capacitação importante e faz palestras com público geral</p>	<p>Procura agendar palestras de acordo com metas. Tem atividades com metas de um mês para outro</p>	<p>Faz viagens longas e planeja com 1 semana de antecedência. Atende o Ceará e outros 2 estados próximos</p>	<p>É casado e com filhos já adultos e tem netos</p>	<p>Mora na praia e não se estressa com metas e entregas da área</p>	<p>Assistir Fórmula 01. Viajar com a família e jogar futebol</p>
Colaborador 04 -> Skype	<p>Utiliza muito: 1º Telefone 2º Whats App Não tem problemas com conectividade</p>	<p>Faz todos os trabalhos burocráticos em home office</p>	<p>Atuam com projetos de engenharia e os clientes são próximos</p>	<p>Atua com palestras para mais técnicas com clientes</p>	<p>Suas metas são em relação aos projetos que atende. Hoje tem apenas 10% das metas que tinha antes</p>	<p>Atende o Brasil com a demanda de projetos técnicos adaptados</p>	<p>É casado mas não tem filhos</p>	<p>O trânsito no estado que mora é pesado então tem que ficar sempre em alerta</p>	<p>Aviação civil e assistir UFC</p>
Colaborador 05 -> Skype	<p>Prefere e-mail para não gastar com ligações: 1º E-mail 2º Pessoal 3º Telefone</p>	<p>Faz trabalhos burocráticos somente em casa. Aproveita o tempo na rua para atender clientes</p>	<p>Acompanha nos clientes se os produtos alternativos: casam com produtos da empresa</p>	<p>Não gosta de demandas urgentes. Faz capacitações porque estão dentro das metas</p>	<p>Por estar em SP concentra mais outros colegas. Entro suas metas são realizadas para conseguir atender as demandas mensais.</p>	<p>Faz viagens rápidas e atende São Paulo capital num rateio de 150km</p>	<p>É casado e tem um filho adulto. Tem o hábito de tomar café da manhã juntos todos os dias</p>	<p>Passa muito tempo em trânsito por causa dos deslocamentos e sofre com os dias de rodizio de carros.</p>	<p>Gosta de fazer atividades físicas antes de começar o trabalho</p>

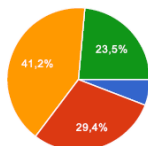
APÊNDICE 5**Questionário e Respostas da Assistência Técnica**

17 respostas

[Visualizar todas as respostas](#)
[Publicar análise](#)

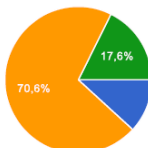
Resumo

1. Quantas horas normalmente tem sua jornada diária de trabalho?



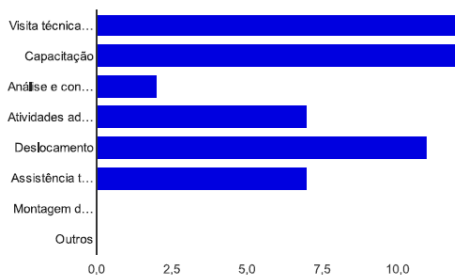
Até 8 horas	1	5,9%
De 8 a 10 horas	5	29,4%
De 10 a 12 horas	7	41,2%
Acima de 12 horas	4	23,5%

2. Considerando sua jornada normal de trabalho, quanto tempo você gasta com deslocamento? (Soma de todos os tempos em percurso no dia)



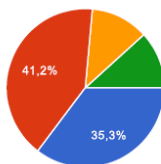
Até 1 hora por dia	2	11,8%
De 1 a 2 horas por dia	0	0%
De 2 a 4 horas por dia	12	70,6%
De 4 a 6 horas por dia	3	17,6%
Acima de 6 horas por dia	0	0%

3. Dentro do seu mês de trabalho, marque quais são as 3 principais atividades que lhe demandam mais tempo.



Visita técnica - pré venda	12	70,6%
Capacitação	12	70,6%
Análise e conversão de projetos	2	11,8%
Atividades administrativas	7	41,2%
Deslocamento	11	64,7%
Assistência técnica - pós venda	7	41,2%

4. Com que frequência você dedica um período de tempo superior a 2 horas para realizar home office (trabalho em casa)?



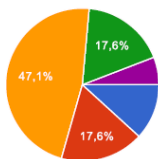
Diariamente	6	35,3%
Semanalmente	7	41,2%
Quinzenalmente	2	11,8%
Mensalmente	2	11,8%
Não faço home office	0	0%

5. Com que frequência você acessa e lê seus e-mails?



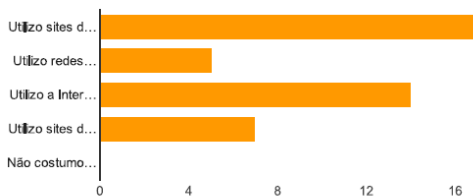
1 vez por semana	0	0%
2 vezes por semana	0	0%
3 vezes por semana	0	0%
4 vezes por semana	0	0%
Todos os dias	17	100%

6. Durante a sua jornada diária de trabalho, com que frequência você acessa o seu computador? Opte pela alternativa que melhor reflete a sua rotina.

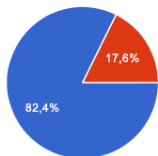


1 vez durante a jornada, por um período de até 30 minutos	2	11,8%
1 vez durante a jornada, por um período maior que 30 minutos	3	17,6%
Várias vezes durante a jornada, por um período de até 30 minutos cada acesso	8	47,1%
Várias vezes durante a jornada, por um período maior que 30 minutos cada acesso	3	17,6%
Não utilizo computador durante minha jornada diária de trabalho	1	5,9%

7. Como você normalmente utiliza a Internet no seu dia a dia? Marque quantas alternativas achar necessário.



Utilizo sites de pesquisa e busca na Internet (Google, Bing, etc.)	17	100%
Utilizo redes sociais (Facebook, LinkedIn, Instagram, Whatsapp, etc.)	5	29,4%
Utilizo a Internet para comunicação (Skype, Whatsapp, Hangout, Messenger, etc.)	14	82,4%
Utilizo sites de conteúdo e informação para me atualizar (Globo, Terra, Exame, etc.)	7	41,2%
Não costumo utilizar a Internet	0	0%

8. Qual é o seu grau de facilidade em relação a navegação e utilização da Internet?

Tenho muita facilidade e consigo realizar atividades na Internet com rapidez e eficiência	14	82,4%
Tenho alguma dificuldade em navegar na Internet, mesmo assim consigo realizar as tarefas que necessito	3	17,6%
Tenho dificuldade em navegar na Internet e não consigo utilizar todos os recursos	0	0%

APÊNDICE 6

Perguntas para Entrevista com os Gestores

Perguntas do Perfil do Gestor

- Qual sua idade?
- Qual sua formação acadêmica?
- Você é casado(a)? Tem Filhos?
- Há quanto tempo trabalha na empresa?
- Como iniciou sua carreira?
- O que mais te motiva nesta área de atuação?

Perguntas da Equipe

- Quais as responsabilidades da sua equipe hoje?
- Descreva o papel da equipe para a organização.
- Como é a divisão de cargos na sua área?
- Como é a distribuição dos profissionais ao longo do Brasil?
- Quais são as principais atividades da equipe?
- Quais são as metas e entregas que a equipe tem?
- Você gostaria que sua equipe participasse de um programa de inovação?
- Como você vê o potencial da sua equipe para um programa de inovação?
- Qual a sua expectativa em relação ao programa de inovação?
- O que espera de sua equipe durante o programa de inovação?

APÊNDICE 7

Síntese dos Colaboradores de Vendas

	Conhecimentos	Trabalhos Burocráticos	Rotina e Jornada	Dificuldades da função	Metas e Entregas	Região de Atendimento	Família	Qualidade de Vida	Lazer/ Hobbies
Colaborador 01 -> Observação Participante Executivo	Tem engenharia mas não tem perfil técnico	Responde a muitas pesquisas de suporte a MKT	Começa as 7 e termina as 23hrs	Considera que é difícil fazer o equilíbrio de mercado	Gestão da carteira e vendas para construtoras	Santa Catarina e Paraná	É solteiro e mora com os pais	Tenta conciliar o trabalho com tempo para lazer	Gosta de correr e malhar
Colaborador 02 -> Observação Participante Executivo	Tem muito conhecimento técnico é antigo na função	Ajuda vendedores e outros executivos e faz controle de	Começa as 8 e termina as 22hrs	Considera lento e moroso o sistema de implantação de pedidos	Carteira grande clientes, responsável por grandes vendas	Paraná	Casado e com 1 filho pequeno	Tenta no caminho entre um cliente e outro responder emails	Gosta de ficar com a família e o filho
Colaborador 03 -> Observação Participante Executivo	Tem muitos conhecimentos específicos do segmento que atende	Realiza a interação com sistemas mecânicos	Faz longos deslocamentos e começa cedo e termina tarde	Viajar para muito longe	Ajudar em licitações e em projetos	Paraná	Casado sem filhos	É muito corrido o dia e faz ligações enquanto dirige	Gosta de estar com a esposa e shows de rock
Colaborador 04 -> Observação Participante Executivo	Tem muitos conhecimentos específicos do segmento que atende	Responde a muitas pesquisas e auxilia clientes em vendas	Inicia as 6 e termina as 23hrs	Se desloca muito, com longas viagens as vezes não consegue nem ir	Realizar projetos técnicos e facilitar vendas	Santa Catarina e Paraná	É solteiro e mora com os pais	Passa muito tempo em transito e quase não faz paradas na estrada	Gosta de passear e ir a barzinhos
Colaborador 05 -> Observação Participante Vendedor	Tem muita experiência dos clientes que atende	Faz controle de estoque e aconselha os clientes	Começa as 8 e encerra as 22hrs	Responder muitas pesquisas e deslocamentos	Grande volume de vendas para os clientes	Santa Catarina	É casado e tem 4 filhos	Passa muito tempo entre os clientes	Gosta de estar com a família e passear com os filhos
Colaborador 06 -> Observação Participante Vendedor	É novo na função e ainda está aprendendo	Resolve os problemas pontuais dos clientes	Começa as 7 e encerra as 22hrs	Utiliza o tablet e celular enquanto dirige para agilizar a comunicação	Ambientar lojas, controlar estoques e vender	Paraná	É solteiro e com 1 filho	Como o dia passa muito rápido comer não é uma prioridade	Gosta de sair com o filho e viajar

	Conhecimentos	Trabalhos Burocráticos	Rotina e Jornada	Dificuldades da função	Metas e Entregas	Região de Atendimento	Família	Qualidade de Vida	Lazer/ Hobbies
Colaborador 07 -> Skype Vendedor	Não tem muito conhecimento técnico	Faz após as 20hns	Trabalha das 9 as 22hns e mescla atendimentos com e-mail	Considera os trabalhos muito lentos	Tem que fazer visitas e responder pesquisas	Atende São Luis e outras cidades proximas	Casado sem filhos	Consegue ficar mais tempo em casa	Viajar
Colaborador 08 -> Skype Vendedor	Domina técnicas de mercado	Faz a noite e em casa	Trabalha das 7 as 18 e tem roteiro dinâmico	Perde muito tempo com tarefas burocráticas	Ser suporte ao MKT, Vender e fazer visitas	Atende capital do Rio de Janeiro	Casado com 2 filhos adultos	Trabalha muito inclusive sabado	Ir a praia
Colaborador 09 -> Skype Executivo	Trabalha em parceria com AT	Deixa as atividades para início de mês para não complicar vendas.	Rotina não é regular e acontece muitos furos na agenda	Perde muito tempo no trânsito	Tem que fazer visitas e responder pesquisas	Atende o estado da Bahia	Casado com 1 filho pequeno	Não tem rotina com a família	Ir a praia
Colaborador 10 -> Skype Executivo	Trabalha em parceria com AT	Realiza em casa os trabalhos burocráticos	Fica até as 10hns em home office e depois faz visitas	Considera que está sempre fora das metas	Acompanhar gondolas e fazer visitas	Atende São Paulo Capital	Casado sem filhos	Sofre com o transito de SP	Gosta de ir aos parques e receber as pessoas em casa
Colaborador 11 -> Skype Executivo	Não atua no lado técnico dá mais foco no mercado	Concentra as atividades em casa e a noite	Rotina muda muito tem que ser flexível	Considera o sistema muito lento	Tem que fazer visitas e responder pesquisas	Atende Goiás e estados proximos	Casado sem filhos	Gosta do que faz, mas sente que tem pouco tempo	Gosta de sair em barzinhos
Colaborador 12 -> Skype Executivo	Não tem muito conhecimento técnico	Alimenta muitas planilhas e demora pra realizar	Fica mais tempo em home office do que em visitas	O prazo passado pela empresa é muito longo e cria problemas para os clientes	Tem que fazer visitas e responder pesquisas	Atende grande São Paulo e Triangulo mineiro	Casado sem filhos	Tenta equilibrar família e trabalho	Gosta de correr e ler

	Conhecimentos	Trabalhos Burocráticos	Rotina e Jornada	Dificuldades da função	Metas e Entregas	Região de Atendimento	Família	Qualidade de Vida	Lazer/ Hobbies
Colaborador 13 -> Skype Executivo	Conta com a ajuda dos outros canais para apoio	Alimenta muitas planilhas e demora pra realizar	Não faz visitas todos os dias mas todo o tempo está on-line	Perde muito tempo com tarefas burocráticas	Ser suporte ao MKT, Vender e fazer visitas	Atende Fortaleza, Rio Grande do Norte e Piauí	Viviu com 3 filhos pequenos	Não tem rotina com a família	Gosta de sair em barzinhos
Colaborador 14 -> Skype Executivo	Trabalha em parceria com AT	Faz cursos e planilhas em casa	Foca a primeira semana em relatórios e as demais em visitas	Considera o sistema muito lento	Ser suporte ao MKT, Vender e fazer visitas	Atua no estado do Rio de Janeiro	Casado com 2 filhos pequenos	Já aprendeu a lidar com a falta de segurança no RJ	Gosta de ir aos teatros infantis com os filhos
Colaborador 15 -> Skype Executivo	Tem maior conhecimento do segmento específico	Sabe que é importante fazer mas não gosta	Faz muitas viagens pra outros estados	Faz muitos relatórios e responde muitas pesquisas	Tem que fazer visitas e responder pesquisas	Atua em São Paulo capital	Casado com 1 filho pequeno	Sofre com o trânsito de SP	Ficar com a família
Colaborador 16 -> Skype Executivo	Ainda está aprendendo sobre os produtos	Divide o tempo entre os trabalhos burocráticos e as visitas	Quando não está em viagem faz home office para responder e mails	Perde muito tempo no trânsito	Tem que fazer visitas e responder pesquisas	Atua no Espírito Santo, Minas e Rio de Janeiro	Casado com 1 filho pequeno	Atende locais inseguros mas não se expoe	Gosta de ficar com o filho
Colaborador 17 -> Skype Executivo	Domina técnicas de mercado	Concentra as atividades em casa e a noite	Pela manhã faz as burocracias e a tarde as visitas	Considera o sistema muito lento	Acompanhar gondolas e fazer visitas	Atua em Campo Grande	Casado sem filhos	Sofre com a qualidade das estradas	Gosta de sair em barzinhos
Colaborador 18 -> Skype Executivo	Não tem muito conhecimento técnico	Faz a gestão de promotores e outros profissionais	Programa visitas aos representantes e promotores que cuida	Perde muito tempo no trânsito	Acompanhar gondolas e fazer visitas	Atua em Manaus, Roraima	Casado com 1 filho pequeno	Tem uma vida corrida de atribulada	Adora cozinhar e reunir os amigos

APÊNDICE 8**Questionário e Respostas de Vendas**

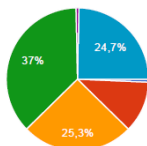
146 respostas

[Visualizar todas as respostas](#)
[Publicar análise](#)

Resumo

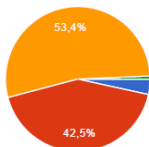
Perfil

1. Qual a sua faixa etária?



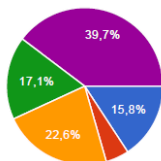
20 a 25 anos	1	0.7%
26 a 30 anos	17	11.6%
31 a 35 anos	37	25.3%
36 a 40 anos	54	37%
41 a 45 anos	1	0.7%
Acima de 45 anos	36	24.7%

2. Qual o seu grau de escolaridade?



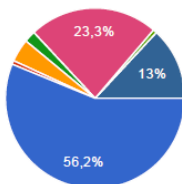
Ensino Médio ou Técnico	5	3.4%
Ensino Superior (Graduação)	62	42.5%
Especialização ou MBA (Pós Graduação)	78	53.4%
Mestrado	1	0.7%
Doutorado	0	0%
Outros	0	0%

3. Há quanto tempo você concluiu a formação acadêmica mencionada acima?



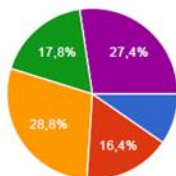
Estou cursando, ainda não concluí	23	15.8%
Há menos de 1 ano	7	4.8%
Entre 1 e 3 anos	33	22.6%
Entre 3 e 5 anos	25	17.1%
Há mais de 5 anos	58	39.7%

4. Qual a sua área de formação acadêmica?



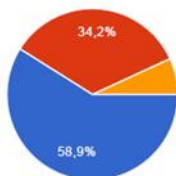
Administração, Economia e Negócios	82	56,2%
Ciências Sociais	1	0,7%
Comunicação e Mídia	6	4,1%
Direito	3	2,1%
Design e Arte	0	0%
Educação	0	0%
Engenharia e Arquitetura	34	23,3%
Informação e Tecnologia	1	0,7%
Saúde	0	0%
Outros	19	13%

5. Há quanto tempo trabalha na empresa?



Menos de 1 ano	14	9,6%
De 1 a 3 anos	24	16,4%
De 4 a 6 anos	42	28,8%
De 7 a 10 anos	26	17,8%
Mais de 10 anos	40	27,4%

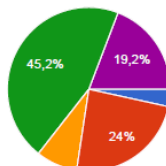
6. Qual o seu cargo?



Vendedor (a)	86	58,9%
Executivo (a)	50	34,2%
Gerente	10	6,8%

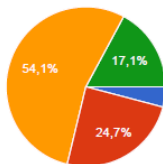
Rotina

7. Em qual região do Brasil você atua?



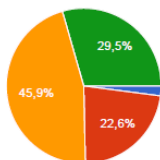
Norte	5	3,4%
Nordeste	35	24%
Centro-Oeste	12	8,2%
Sudeste	66	45,2%
Sul	28	19,2%

8. Qual a abrangência da sua região de atendimento, considerando sua atual carteira de clientes?



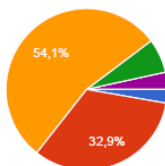
Atendo clientes somente dentro de uma cidade	6	4.1%
Atendo clientes dentro de uma cidade e cidades próximas	36	24.7%
Atendo clientes em várias cidades dentro de um mesmo Estado	79	54.1%
Atendo clientes em vários Estados diferentes	25	17.1%

9. Quantas horas normalmente tem sua jornada diária de trabalho?



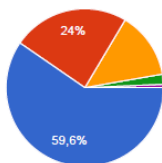
Até 8 horas	3	2.1%
De 8 a 10 horas	33	22.6%
De 10 a 12 horas	67	45.9%
Acima de 12 horas	43	29.5%

10. Considerando sua jornada normal de trabalho, quanto tempo você gasta com deslocamento?



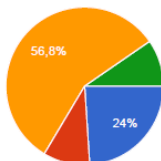
Até 1 hora por dia	4	2.7%
De 1 a 2 horas por dia	48	32.9%
De 2 a 4 horas por dia	79	54.1%
De 4 a 6 horas por dia	10	6.8%
Acima de 6 horas por dia	5	3.4%

11. Com que frequência você dedica um período de tempo superior a 2 horas para realizar home office (trabalho em casa)?



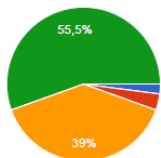
Todos os dias	87	59,6%
Mais de 1 vez por semana	35	24%
1 vez por semana	20	13,7%
A cada 15 dias	3	2,1%
1 vez por mês	1	0,7%
Não faço home office	0	0%

12. Em que momento você lê as comunicações institucionais enviadas pela empresa?



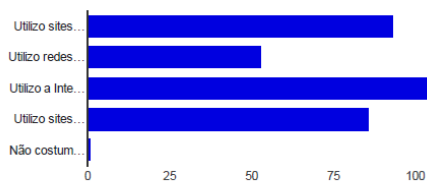
Leio somente quando faço home office	35	24%
Leio assim que recebo	14	9,6%
Leio no decorrer do dia junto com outros e-mails que recebo	83	56,8%
Deixo para ler quando tenho tempo	14	9,6%
Não costumo ler essas comunicações	0	0%

13. Durante a sua jornada diária de trabalho, com que frequência você acessa o seu computador ou tablet? Opte pela alternativa que melhor reflete a sua rotina.



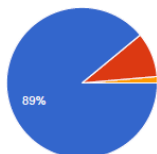
1 vez durante a jornada, por um período de até 30 minutos	3	2,1%
1 vez durante a jornada, por um período maior que 30 minutos	57	39%
Várias vezes durante a jornada, por períodos de até 30 minutos cada acesso	57	39%
Várias vezes durante a jornada, por períodos maiores que 30 minutos cada acesso	81	55,5%
Não utilizo computador ou tablet durante minha jornada diária de trabalho	0	0%

14. Como você normalmente utiliza a Internet no seu dia a dia, inclusive fora do seu horário de trabalho?



Utilizo sites de pesquisa e busca na Internet (Google, Bing, etc.)	93	63.7%
Utilizo redes sociais (Facebook, LinkedIn, Instagram, Whatsapp, etc.)	53	36.3%
Utilizo a Internet para comunicação (Skype, Whatsapp, Hangout, Messenger, etc.)	105	71.9%
Utilizo sites de conteúdo e informação para me atualizar (Globo, Terra, Exame, etc.)	86	58.9%
Não costumo utilizar a Internet	1	0.7%

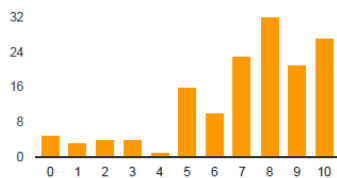
15. Qual é o seu grau de facilidade em relação a navegação e utilização da Internet?



Tenho muita facilidade e consigo realizar atividades na Internet com rapidez e eficiência	130	89%
Tenho alguma dificuldade em navegar na Internet, mesmo assim consigo realizar as tarefas que necessito	14	9.6%
Tenho dificuldade em navegar na Internet e não consigo utilizar todos os recursos	2	1.4%

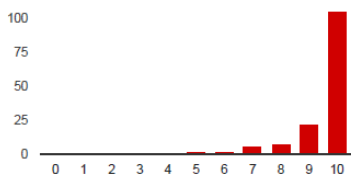
Inovação

16. Avalie numa escala de 0 a 10 o quanto você se sente envolvido com a inovação na empresa?



Nenhum envolvimento: 0	5	3.4%
1	3	2.1%
2	4	2.7%
3	4	2.7%
4	1	0.7%
5	16	11%
6	10	6.8%
7	23	15.8%
8	32	21.9%
9	21	14.4%
Totalmente envolvido: 10	27	18.5%

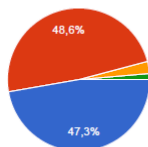
17. Na sua opinião, qual a importância de participar de processos de inovação na empresa?



Não acho importante: 0	0	0%
1	0	0%
2	1	0.7%
3	0	0%
4	0	0%
5	2	1.4%
6	2	1.4%
7	6	4.1%
8	8	5.5%
9	22	15.1%

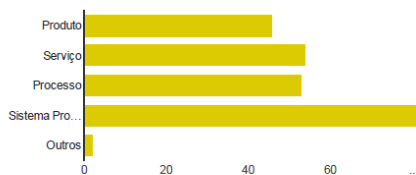
Acho extremamente importante: 10 **105** 71.9%

18. Se você participasse de um programa de inovação para geração de ideias, e este programa disponibilizasse alguma forma de capacitação, como você gostaria de receber os treinamentos?



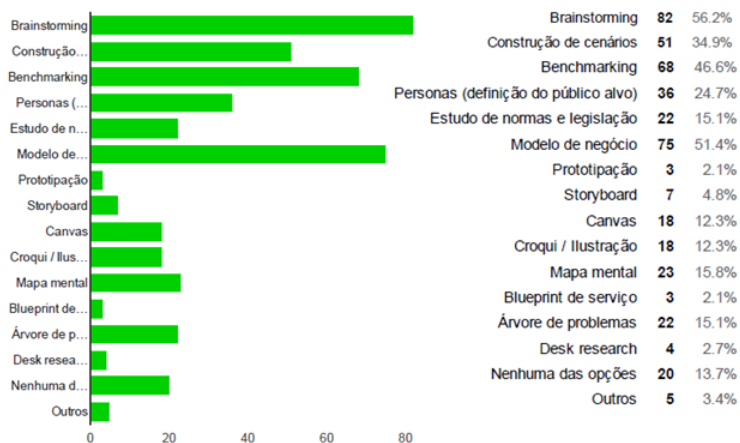
Treinamento presencial com material de apoio	69	47.3%
Treinamento virtual com material de apoio	71	48.6%
Somente material de apoio	4	2.7%
Outros	2	1.4%

19. Considerando a sua participação em um programa de inovação para geração de ideias, para quais temas ou desafios você gostaria que o programa fosse direcionado?

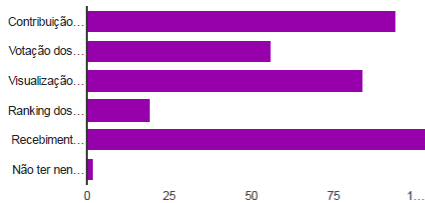


Produto	46	31.5%
Serviço	54	37%
Processo	53	36.3%
Sistema Produto-Serviço (produto com serviço agregado)	81	55.5%
Outros	2	1.4%

20. Quais dessas ferramentas, métodos ou práticas você utiliza ou tem conhecimento?

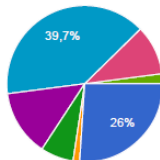


21. Considerando a sua participação em um programa de inovação para geração de ideias, o que você gostaria que o programa proporcionasse?



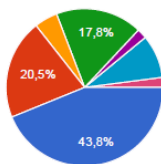
Contribuição dos participantes nas ideias através de comentários	94	64.4%
Votação dos participantes nas melhores ideias	56	38.4%
Visualização de todas as ideias pelos participantes	84	57.5%
Ranking dos colaboradores mais participativos	19	13%
Recebimento de feedback ou informativos sobre as ideias e sobre o programa	103	70.5%
Não ter nenhuma forma de colaboração	2	1.4%

22. Dentre as alternativas abaixo, escolha a que representaria a sua principal motivação em participar de um programa de inovação para geração de ideias:



Adquirir conhecimento	38	26%
Obter certificação de cursos de capacitação	0	0%
Ter visibilidade dentro da empresa	2	1.4%
Alavancar a carreira	10	6.8%
Encarar novos desafios	20	13.7%
Contribuir com a construção de algo para a empresa	58	39.7%
Me sentir parte importante de um processo	15	10.3%
Outros	3	2.1%

23. Na sua opinião, como você gostaria de ser premiado se participasse de um programa de inovação para geração de ideias?



Bolsa de estudos	64	43,8%
Participação em feiras nacionais e internacionais	30	20,5%
Cartão presente ou vale compras	7	4,8%
Viagem	26	17,8%
Troféu ou medalha	3	2,1%
Prêmio em dinheiro	13	8,9%
Outros	3	2,1%