

## DESIGN THINKING, MÍDIA, CONHECIMENTO E INOVAÇÃO: REFLEXÕES SOBRE UMA ATIVIDADE DIDÁTICA APLICANDO O DESENHO DA PERSONA E O MAPA DA JORNADA DO USUÁRIO

**Maria Collier de Mendonça<sup>1</sup>, Sarah Schmithausen Schmiegelow<sup>2</sup>, Fernando dos Santos Almeida<sup>3</sup>, Francisco Antônio Pereira Fialho<sup>4</sup> e Richard Perassi Luiz de Sousa<sup>5</sup>**

***Abstract.** This paper discusses Design Thinking as a systematic approach, which has been applied in organizations, to stimulate business and social innovation. The Design Thinking process presents three steps: problem-finding, problem-framing and problem-solving. These steps involve several techniques, media, and procedures; which promote collaborative knowledge development. It begins by introducing concepts which guided our work. Next, we present the persona and customer journey mapping tools. We applied these techniques to a practical experience, with graduate students at the Federal University of Santa Catarina in 2017. This activity was conducted to inspire the discussion reported here. Finally, we highlight its results and key learning.*

***Keywords:** design thinking; knowledge media; innovation; customer journey map; persona.*

***Resumo.** Este artigo discute o Design Thinking como uma abordagem sistematizada, aplicada nas organizações para estimular a inovação nos negócios e na sociedade. O processo de Design Thinking apresenta três etapas: exploração de problemas, enquadramento de problemas e solução de problemas. Estas envolvem diversas técnicas, mídias e procedimentos, estimulando a produção de conhecimento colaborativo. A princípio, introduzimos os conceitos que guiaram o trabalho. Em seguida, as técnicas do desenho da persona e mapeamento da jornada do usuário, as quais foram aplicadas em experiência prática com pós-graduandos da Universidade Federal de Santa Catarina em 2017 para motivar a discussão relatada. Por fim, destacamos principais resultados e aprendizados desta atividade.*

***Palavras-chave:** design thinking; meios do conhecimento; inovação; mapa da jornada do usuário; persona.*

---

<sup>1</sup> Post-doctoral Researcher, Graduate Program in Knowledge Engineering and Management – Federal University of Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – SC – Brazil. E-mail: mariacmendonca@gmail.com

<sup>2</sup> PhD student, Graduate Program in Design – Federal University of Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – SC – Brazil. E-mail: sarahschmiegelow@gmail.com

<sup>3</sup> PhD student, Graduate Program in Design – Federal University of Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – SC – Brazil. E-mail: fds.almeida@gmail.com

<sup>4</sup> Full Professor, Graduate Program in Knowledge Engineering and Management and Graduate Program in Design – Federal University of Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – SC – Brazil. E-mail: fapfialho@gmail.com

<sup>5</sup> Full Professor, Graduate Program in Knowledge Engineering and Management and Graduate Program in Design – Federal University of Santa Catarina (UFSC) Florianópolis – SC – Brazil. E-mail: richard.perassi@uol.com.br

## 1 INTRODUÇÃO

As práticas de *Design Thinking* visam ao desenvolvimento de soluções inovadoras para problemas de negócios ou para problemas sociais. Para tanto, propõem uma abordagem sistematizada dos processos de trabalho nas empresas privadas, organizações governamentais ou no terceiro setor.

Segundo Fialho, Macedo, Mitidieri & Santos (2010), a informação e o conhecimento são os recursos mais importantes no mundo corporativo contemporâneo. Por esse motivo, o sucesso organizacional está subordinado à competente sistematização, gestão e disseminação das informações e conhecimentos estrategicamente mais relevantes. Isto requer “a mobilização de potenciais criadores e transformadores para sobreviverem à complexidade do ambiente globalizado e à imprevisibilidade do futuro” (Fialho et al., p.40).

Nesse contexto, este artigo discutirá as relações do *Design Thinking* com as mídias, o conhecimento e a inovação. Para tanto, abordaremos tais conexões ao longo da aplicação prática de duas técnicas utilizadas no *Design Thinking*. São elas: o desenho da persona e o mapa da jornada do cliente.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 DESIGN THINKING: UMA ABORDAGEM SISTEMÁTICA À SOLUÇÃO DE PROBLEMAS

O *Design Thinking* é “uma abordagem sistemática à solução de problemas” (Liedka & Ogilvie, 2015, p.4). Sua expansão tem ocorrido globalmente em virtude do enfrentamento de cenários mais dinâmicos, adversos e, sobretudo, mais complexos nos ambientes de trabalho. Diferentes autores (Brown, 2010; Logan, 2012; Liedka & Ogilvie, 2015) concordam que os gestores aprendem a resolver problemas de modo focado, direto e linear. Por esse motivo, Liedtka e Ogilvie (2015) argumentam que o pensamento dos designers pode inspirar criativamente o pensamento dos gestores. Para estes autores, o mundo dos negócios exige pensamentos rápidos e objetivos, porque é movido por uma lógica fria, seca e econômica. Executivos acreditam que os dados da realidade são precisos, podem ser mensurados quantitativamente, porque existem respostas certas e erradas. Em contrapartida, “o design pressupõe a experiência humana, sempre conturbada, como seu motor decisório, e percebe a

verdadeira objetividade como ilusão. Para os designers, a realidade é sempre construída pelas pessoas que a habitam” (Liedtka & Ogilvie, 2015, p. 10). As decisões tomadas pelos designers tendem a ser guiadas pela emoção e pelo desejo, como motivações mais poderosas do que a lógica racional (*ibidem*).

De acordo com Robert K. Logan (2012), cientista-chefe do *sLab OCAD* (Laboratório de Inovação Estratégica, da *Ontario College of Design*, em Toronto, Canadá) o *Design Thinking* envolve um longo trabalho de análise, invenção e avaliação de soluções para os problemas. Conseqüentemente, deve ser guiado com profunda sensibilidade às questões culturais e ambientais, mas também, orientado para uma estética centrada nas necessidades humanas. Logan e a equipe do *sLab* entendem o *Design Thinking* como um sistema holístico, que leva em conta uma ampla gama de necessidades dos usuários finais, bem como as necessidades de criação de inovação nos negócios, produtos e serviços a serem desenvolvidos.

Segundo Logan (2012), o processo de *Design Thinking* é composto por três etapas: (1) exploração de problemas/ *problem finding*, (2) enquadramento de problemas/ *problem framing* e (3) solução de problemas/ *problem solving*. O cientista esclarece que as atividades das três etapas devem ser conduzidas na ordem listada para garantir o sucesso no processo de trabalho. Além disso, destaca que empresas de tecnologias e *design* frequentemente iniciam o desenvolvimento de novos produtos e serviços, sem dedicarem devida atenção às duas etapas iniciais. Como consequência, terminam diagnosticando e resolvendo problemas errados. Ou, quando conseguem detectar problemas pertinentes, tendem a falhar no futuro por não terem compreendido realmente as necessidades, desejos e expectativas dos usuários (Logan, 2012).

Ainda citando Logan (*ibidem*), na primeira etapa, correspondente à exploração de problemas, são realizados a análise das oportunidades de mercado e o mapeamento de tendências (tecnologias emergentes e mudanças de comportamento humano). Estuda-se produtos e serviços que estão emergindo no ambiente global e busca-se estimular a criação de benefícios relevantes para os usuários dos projetos em andamento. Em síntese, esta etapa tem como principal função inspirar o futuro desenvolvimento de novos produtos e serviços.

Na segunda etapa, destinada ao enquadramento de problemas, busca-se compreender as demandas, usos e interações dos clientes com os produtos e serviços. Inicialmente, são realizados estudos etnográficos e pesquisas de hábitos e atitudes. Com base nestes resultados, são desenvolvidas potenciais proposições de valor que o novo produto, serviço ou negócio poderá oferecer aos clientes. Estas devem focar, sobretudo, o atendimento das necessidades dos usuários e a oferta de vantagens competitivas. Por fim, o sistema operacional de produção, distribuição, gerenciamento e comercialização é planejado, visando a confirmar se

a inovação pretendida será viável comercialmente e tecnologicamente. Em síntese, a segunda etapa define os parâmetros que guiarão a prototipação do produto ou serviço, o qual será empiricamente testado com potenciais clientes. Para tanto, são exploradas diferentes possibilidades de soluções de maneiras divergentes; depois disso, adentra-se um processo convergente no qual a melhor solução é selecionada (Logan, 2012).

Finalmente, a terceira etapa consiste no desenvolvimento e implementação da solução encontrada para o problema proposto. Seu objetivo central é confirmar se a inovação – que se pretende desenvolver – poderá resolver uma necessidade real. Para isso, busca-se aprimorar a solução mais adequada para o problema encontrado. Em outras palavras, nesta última etapa, o produto ou serviço (sua estética, materialidade, ergonomia, usabilidade) é finalmente projetado. Isto envolve o planejamento do modelo de negócio e sua estrutura operacional, como também das estratégias de *marketing* e *branding*. (Logan, 2012).

## 2.2 ESTABELECENDO CONEXÕES: *DESIGN THINKING*, MÍDIAS, CONHECIMENTO E INOVAÇÃO

Conforme vimos, o *Design Thinking* favorece o desenvolvimento de soluções criativas no contexto organizacional. Suas técnicas propiciam um ambiente favorável para se gerar novos conhecimentos, que viabilizam a inovação quando reintroduzidos nos processos organizacionais. Portanto, o *Design Thinking* contribui para a gestão do conhecimento nas empresas, de modo direto; mas também estimula que os conhecimentos individuais possam ser transformados em coletivos e, assim, absorvidos pela organização, tal como prevê a gestão do conhecimento organizacional (Pacheco, Freire & Tosta, 2011).

Ainda que as conexões do *Design Thinking* com a área de Gestão do Conhecimento sejam mais evidentes, a aplicação de suas técnicas abrange o uso de tecnologias e produtos desenvolvidos pelas áreas da Engenharia e Mídia do Conhecimento.

A área de Engenharia do Conhecimento propõe conhecimentos e tecnologias para a área de Gestão do Conhecimento, da mesma maneira, a área de Mídia do Conhecimento desenvolve estudos sobre planos, processos e produtos de mediação para Gestão do Conhecimento. A área de Mídia desenvolve sua aptidão para a captura, o armazenamento, a seleção, a sistematização, a produção, o resgate e a distribuição do conhecimento, de acordo com necessidades específicas das corporações ou organizações sociais... (Perassi & Meneghel, 2011, p. 47)

Perassi e Meneghel (2011) esclarecem que a área de Mídia do Conhecimento estuda as linguagens e mensagens, os agentes comunicativos, mas também os meios de armazenamento e comunicação. Portanto, aborda as organizações como espaços prioritariamente comunicativos. Segundo estes autores, as mídias da informação “armazenam ou transportam sinais, mantendo-os em sua forma e organização originais” (*ibidem*, p. 49). Já as mídias do conhecimento são sistemas integrados, que recebem sinais de instâncias de emissão relacionando-os conforme previsões coerentes. E, ainda, compõem novas mensagens com base na organização coerente dos sinais recebidos (Perassi & Meneghel, 2011).

Composto por três etapas, o *Design Thinking* envolve o uso de diversas mídias para estimular a criação, implementação e difusão das inovações nos processos de trabalho. Dentre elas, as mídias da informação e as mídias do conhecimento.

Michael Solomon (2011) destaca que a difusão das inovações está relacionada ao processo pelo qual um novo produto, serviço ou ideia se difunde por uma população. Segundo Solomon (2011), “uma inovação é qualquer produto ou serviço que os consumidores percebem como novo” (p.613). O autor complementa que a inovação pode se expressar como atividade, estilo de vestir, nova técnica de fabricação de um produto, nova versão de um produto existente, nova maneira de se entregar um produto ou até nova embalagem (*ibidem*).

O Manual de Oslo, publicação da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) em parceria com o Gabinete Estatístico das Comunidades Europeias (Eurostat), é o documento global que formaliza conceitos e metodologias para coleta e análise de dados no campo da inovação tecnológica. Em sua terceira edição, publicada em 2005, o conceito de inovação é definido como:

... a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing... ou organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas... isso inclui produtos, processos e métodos que as empresas são as pioneiras a desenvolver e aqueles que foram adotados de outras empresas ou organizações (OCDE, 2005, p.55).

Após definirmos os conceitos norteadores deste trabalho; introduziremos as técnicas do desenho da persona e mapeamento da jornada do usuário. Conforme mencionamos, ambas foram aplicadas em sala de aula para agregar uma experiência prática à discussão teórico-metodológica, aqui proposta.

### 2.3 A TÉCNICA DO DESENHO DA PERSONA

De acordo com Vianna, M., Vianna, Y., Adler, Lucena & Russo (2012), as personas são personagens fictícias, criadas com base na síntese dos comportamentos observados dentre consumidores com perfis extremos. Traduzem motivações, desejos, expectativas e necessidades, que sintonizam características significativas dos públicos-alvo relevantes para os produtos e serviços das marcas e organizações. Personas são utilizadas em diferentes etapas do processo de *Design Thinking*, porque servem para ilustrar coerentemente as informações dos usuários para todos envolvidos nos processos de trabalho. Mostram-se notadamente úteis durante o desenvolvimento e validação de ideias, porque direcionam as soluções para as necessidades dos usuários, favorecendo decisões mais assertivas. Com base nos aprendizados de campo, identificam-se polaridades nas características dos usuários (aspectos demográficos, estilos de vida e perfis comportamentais). Estas indicam perfis extremos de clientes. Ao final, são atribuídos nomes, histórias e necessidades que contribuem para a personificação desses arquétipos. (Vianna et al., 2012, p. 80)

### 2.4 A TÉCNICA DO MAPEAMENTO DA JORNADA DO USUÁRIO

Liedka e Ogilvie (2015) destacam que o mapeamento da jornada do usuário (ou jornada do cliente) é uma técnica do *Design Thinking* que resulta na organização visual da experiência cliente-empresa, registrando como ocorreu a compra de um produto ou serviço. Este mapa pode descrever uma jornada real ou ideal de um cliente. Ao se propor o registro passo a passo das interações cliente-empresa, estimula-se a equipe a perceber detalhadamente o que o cliente faz, pensa e sente, alterando-se os pontos de vista organizacionais. Esta técnica indica, ainda, pontos altos e baixos emocionais, para ampliar a compreensão dos significados associados à experiência do cliente. Tudo isso estimula a geração de potenciais inspirações para inovações que, de fato, possam agregar valor.

O mapeamento da jornada oferece uma descrição convincente das necessidades não atendidas... ajuda a agrupar as diferenças entre os clientes, identificando oportunidades de melhoria... é uma ferramenta poderosa para mudar seu foco de “O que a minha empresa deseja?” para “O que o cliente está tentando fazer?”. As equipes de solução de problemas podem estabelecer uma forte conexão empática com o cliente, visto não como um dado estatístico ou um grupo demográfico, mas como um indivíduo com esperanças e desafios que merecem ser considerados... este campo é chamado de pesquisa social ou pesquisa de design, e ele premia a paciência, a consideração e a reflexão. (Liedka & Ogilvie, 2015, p. 61-62).

### **3 A APLICAÇÃO DA EXPERIÊNCIA PRÁTICA EM SALA DE AULA**

A seguir, descrevemos a etapa de pesquisa empírica, correspondente ao exercício proposto a uma turma de pós-graduandos da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), na disciplina de *Design Thinking*. Esta atividade teve como tema *A primeira vez em que fui ao Starbucks Café* e foi realizada em maio de 2017.

Levamos em consideração que o desenho da persona e o mapeamento da jornada do usuário são atividades relacionadas à segunda etapa do processo de *Design Thinking*, relativa ao enquadramento de problemas (cf. Logan, 2012). Em nossa visão, compreender o processo de compra é fundamental no contexto do *Design Thinking*. Como nos lembra Solomon (2011), toda compra é uma resposta a um problema. Numa perspectiva racional, o processo de decisão de compra envolve quatro estágios: reconhecimento do problema, busca de informações, avaliação de alternativas e escolha do produto. No entanto, os clientes avaliam suas compras de maneiras variadas. Isto ocorre porque frequentemente seus comportamentos não são racionais nem atendem a problemas lógicos. Ao fazerem escolhas, são influenciados por sentimentos, emoções e diversos fatores; mas também levam em conta aprendizados de experiências prévias, estratégias e repertórios cognitivos que eles próprios desenvolvem (Solomon, 2011).

#### **3.1 OBJETIVOS E ORIENTAÇÕES DA ATIVIDADE PRÁTICA**

De início, descrevemos as técnicas do desenho da persona e do mapeamento da jornada do usuário. Explicamos à turma como elas são aplicadas no *Design Thinking*, referenciando Brown (2010), Vianna et al. (2012) e Liedtka e Ogilvie (2015). Ainda que o ponto de partida para a construção das personas e jornadas seja a pesquisa etnográfica; na experiência em classe, tivemos de excluir esta etapa. O fator limitante foi o tempo disponível para a atividade, que precisou ser realizada durante duas horas/ aula. Por esse motivo, os alunos receberam fotografias de bancos de imagem, as quais foram utilizadas como estímulos para o desenvolvimento das personas e suas jornadas imaginárias. Deste modo, nossos objetivos foram os seguintes:

- Proporcionar que os alunos trabalhassem em equipes (de 5 a 6 participantes) e aprendessem a utilizar as técnicas, construindo personas e jornadas imaginárias;
- Investigar potencialidades de aplicação prática destas ferramentas, por meio da observação da receptividade, envolvimento e aprendizado desenvolvido em classe;

- Discutir desafios enfrentados no ensino e utilização de ambas técnicas, de modo a favorecer futuras aplicações acadêmicas ou mercadológicas.

As instruções foram transmitidas durante os vinte minutos iniciais. Neste momento, a sala de aula foi devidamente preparada: formaram-se equipes com até 6 participantes cada; foram distribuídos *post-its*, folhas de *flip-chart*, canetas e fotografias que funcionaram como estímulos para a construção das personas e mapas das jornadas. Cada grupo recebeu um roteiro norteador para o desenvolvimento das atividades. Tal roteiro funcionou como guia de discussão e apresentou os seguintes tópicos: dados demográficos, estilo de vida, personalidade, sonhos, motivações e valores, a relação com café (hábitos, situações de consumo, significados associados), necessidades e expectativas quanto ao Starbucks e, por fim, a relação cliente-marca Starbucks.

Após desenharem as personas, solicitamos que os alunos construíssem o mapa da jornada de cada cliente criado, na primeira vez em que foi ao Starbucks Café. Para orientar a segunda etapa, distribuimos um novo roteiro de instruções. Este informava que o mapeamento da jornada tem como função descrever todos aspectos envolvidos na experiência do usuário, por meio do detalhamento de suas atividades, significados e sentimentos ao longo da experiência de compra. Trata-se, portanto, de uma ferramenta que procura aproximar a equipe de trabalho do ponto de vista do usuário, para descobrir oportunidades de aprimorar a experiência cliente-marca, estimulando consequentemente a geração de inovação. Quanto às orientações práticas, o roteiro instruiu os alunos a esboçarem os mapas, da seguinte forma:

- Desenhem inicialmente uma linha horizontal na folha de *flip-chart*: esta será a linha do tempo, na qual serão mapeados os momentos-chave do passo a passo da jornada de compra.
- Em seguida, aprofundem o que ocorreu em cada momento-chave da jornada, inserindo *post-its* embaixo de cada passo, na direção vertical. Procurem sinalizar que ações, pensamentos, sentimentos (positivos ou negativos) e pontos críticos (altos e baixos) foram observados em cada momento da experiência.
- Ao final, discutam seus aprendizados e façam sugestões de melhorias pensando em aprimorar as interações entre cliente e marca, considerado todos momentos da jornada.
- Para facilitar a visualização do mapa, usem símbolos, setas, *emojicons* e *post-its* de cores diferentes.

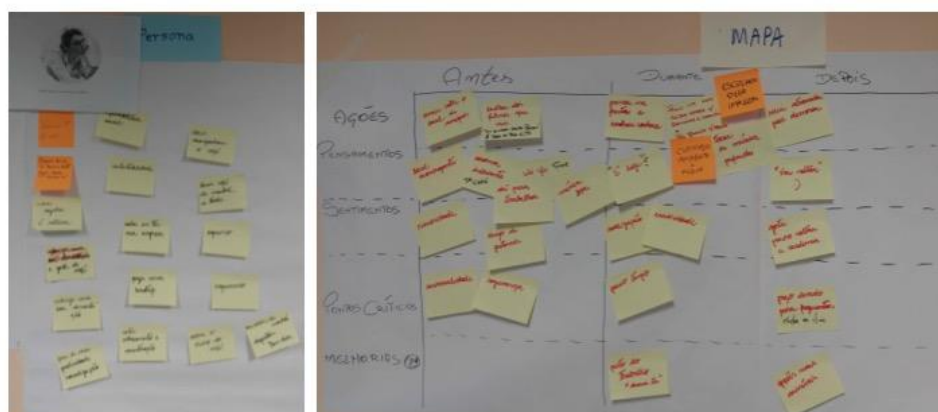


### 3.2 OS RESULTADOS OBTIDOS, A PARTIR DA ATIVIDADE EM CLASSE

Ao final da atividade, os alunos mapearam as jornadas de cinco diferentes personas, criadas em classe. Devido às limitações de espaço, selecionamos dois exemplos, desenvolvidos por eles, para apresentação neste trabalho.

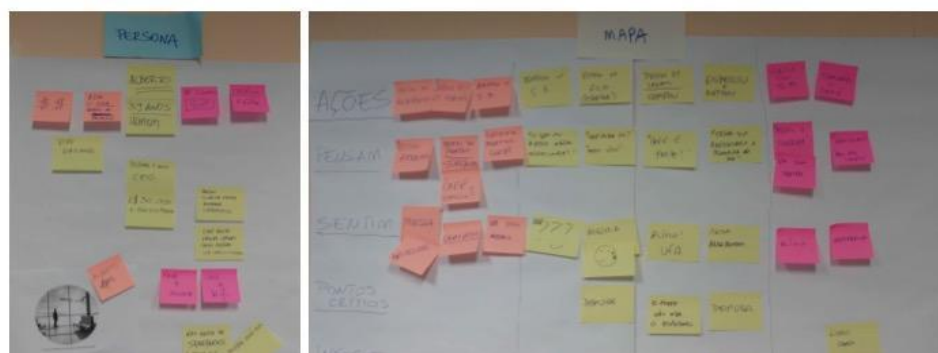
A figura 1 apresenta a primeira persona, nomeada Andrea, e sua jornada no Starbucks. A figura 2 refere-se a Alberto, segunda persona e sua jornada.

Figura 1. Andrea: esboço persona e mapa da jornada



Fonte: autores

Figura 2. Alberto: esboço persona e mapa da jornada



Fonte: autores

Ao final do exercício, os alunos apresentaram as personas e os mapas da jornada desenvolvidos em classe, em seguida, comentaram os aprendizados obtidos ao lidarem com ambas ferramentas. Porém, nosso trabalho não terminou neste momento. A partir das narrativas e esboços construídos pelos estudantes com *post-its*, canetas e folhas de *flip-charts*, iniciamos uma nova etapa de pesquisa, que consistiu na análise dos dados obtidos. Para começá-la, fotografamos os painéis produzidos em classe (figuras 1 e 2). Em seguida, estudamos os modos como as informações foram visualmente dispostas na construção das personas e respectivos mapeamentos das jornadas. Buscamos, então, aprimorar a visualização

das informações esboçadas, destacando os resultados extraídos dos principais tópicos dos roteiros, em cada material produzido. Por fim, estudamos soluções visuais, capazes de representar graficamente as narrativas construídas pelas equipes e, finalmente, chegamos às figuras apresentadas a seguir:

Figura 3. Visualização desenvolvida pelos autores: desenho da persona Andrea



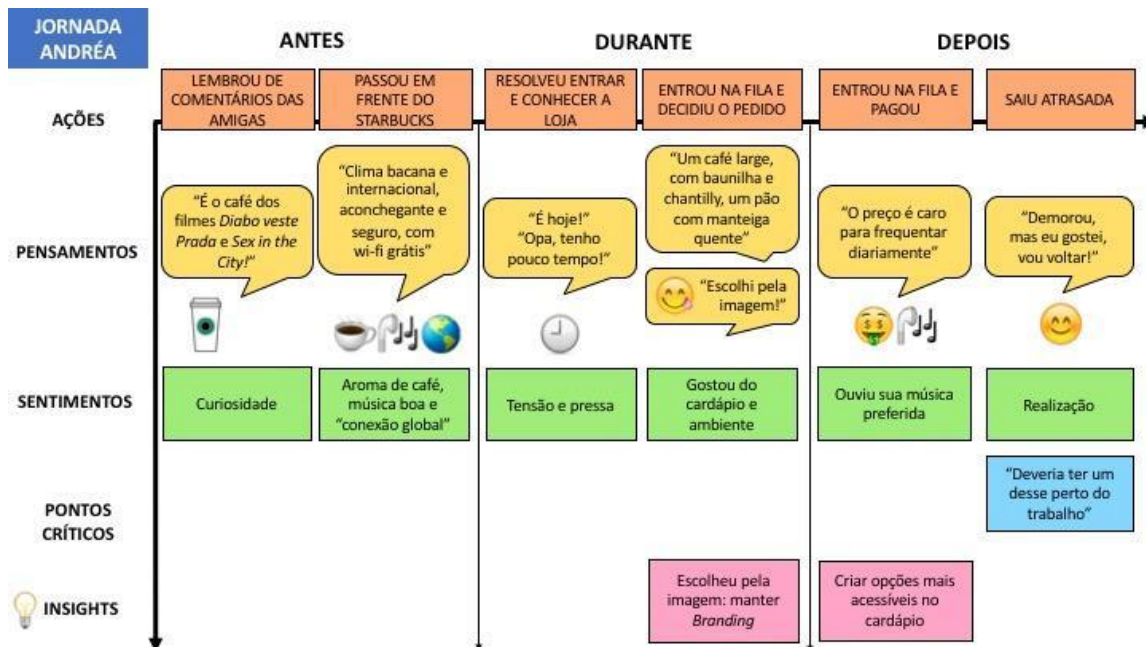
Fonte: autores

Figura 4. Visualização desenvolvida pelos autores: desenho da persona Alberto



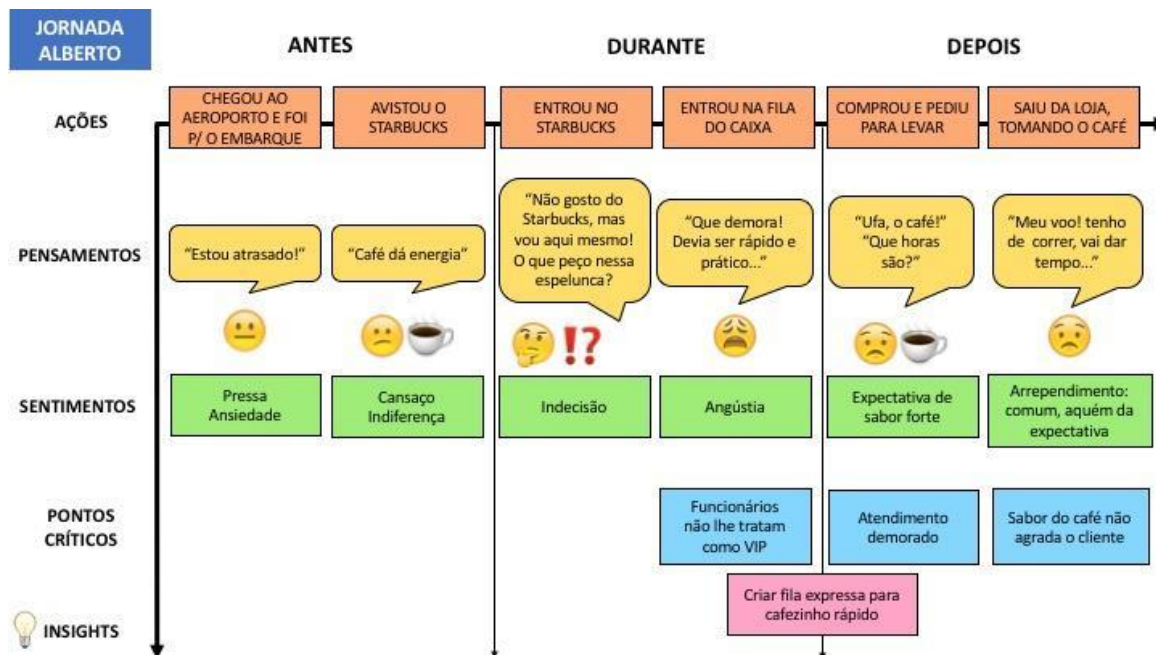
Fonte: autores

Figura 5. Visualização desenvolvida pelos autores: mapa da jornada Andrea no Starbucks



Fonte: autores

Figura 6. Visualização desenvolvida pelos autores: mapa da jornada Alberto no Starbucks



Fonte: autores

### 3.3 REFLETINDO ACERCA DA EXPERIÊNCIA DIDÁTICA

Como vimos, a aplicação das técnicas de *Design Thinking* consistiu em uma simulação com objetivos didáticos, realizada em duas horas/ aula. Apesar disso, seus resultados nos forneceram aprendizados relevantes. Conseqüentemente, confirmamos o potencial de contribuição das técnicas exercitadas em estudos acadêmicos e organizacionais nos campos da inovação, gestão do conhecimento, *marketing*, administração e comunicação.

Em relação à produção de conteúdos, a criatividade dos alunos nos surpreendeu. Mesmo partindo de uma fotografia e poucos dados fictícios sobre cada persona (idade, profissão, sexo), eles foram capazes de desenvolver narrativas interessantes associando estilos de vida, hábitos de consumo e outros aspectos aos personagens construídos.

Quanto à visualização, obtivemos esboços das personas e mapas igualmente interessantes ao sairmos da sala. Apesar disso, aprendemos que tais representações necessitam ser construídas em duas etapas de trabalho: na primeira, as ideias são discutidas e os esboços são expressos grupalmente nos *post-its*; na segunda, suas representações visuais são graficamente desenvolvidas. Quando os esboços são fotografados, transcritos e reorganizados dos *post-its* para os *softwares* gráficos e de texto, é que podemos sistematizar as informações imagéticas e textuais de modo que sejam claramente compreendidas.

Após atividade em classe, estudamos diversas possibilidades (cores, fontes, ícones, símbolos, imagens, formas) até chegarmos às representações gráficas finais. Durante o trabalho de sistematização das informações, ordenamos os conteúdos textuais das descrições das personas em tópicos (dados demográficos, personalidade, estilo de vida, relação com café), bem como as informações das jornadas usando diferentes cores para identificar visualmente cada tópico explorado em classe (ações, pensamentos, sentimentos).

A análise dos dados acima clarifica distinções importantes dentre os campos do *Design* e *Design Thinking*. Como nos lembra Paul Rand (1993):

Criar um design é muito mais do que simplesmente montar, formatar ou mesmo editar; é acrescentar valor e significado, é iluminar, simplificar, esclarecer, modificar, dignificar, dramatizar, persuadir e talvez até mesmo entreter. Design, em inglês, é tanto um verbo como um substantivo. É o início e o fim, o processo e o produto da imaginação (Rand, 1993, citado por Samara, 2010, p. 6).

As atividades de *Design* gráfico são propositivas e criativas. Constituem um campo produtor e organizador de signos, substancialmente informativos e comunicativos. Já o *Design Thinking* tem como propósito desconstruir a linearidade racional, tradicionalmente

encampada no mundo dos negócios. Propõe uma abordagem sistematizada para solucionar problemas de maneiras inovadoras, percorrendo movimentos divergentes e convergentes. Para isso enfatiza a empatia, que é justamente a habilidade psicológica da equipe imaginar quem é, como age, pensa e – principalmente – como se sente o cliente, projetando-se no seu lugar ao longo da jornada.

Pensando nas questões didáticas, ressaltamos a importância da escolha de uma marca que os alunos conheçam. Em nosso caso, não existiam lojas do Starbucks Café na cidade de Florianópolis. Isto gerou dificuldades para os que desconheciam seus produtos e serviços. Além disso, a marca escolhida deve ser abrangente, capaz de atingir diferentes públicos-alvo, para facilitar a criação de personas com características distintas e jornadas diversas.

Quanto à mediação da atividade, convém ressaltar que as tarefas criativas requerem desenvoltura e desinibição, especialmente quando os participantes não se conhecem bem. Por isso, aprendemos que a inclusão de uma dinâmica inicial para descontrair e entrosar os alunos, poderá facilitar o engajamento geral com as atividades em aplicações futuras.

Disponibilizamos canetas e *post-its* de diferentes cores, orientamos os alunos a desenharem símbolos, setas, ícones e *emoticons* para expressarem os pontos altos e baixos das jornadas. Contudo, os esboços desenvolvidos não se destacaram neste quesito. Em futuras aplicações, sugerimos ênfase instrucional na importância da codificação cromática em cada tópico dos mapas. Desta maneira, os alunos poderão melhorar a visualização mesmo no estágio inicial.

Especialmente os registros das emoções e sentimentos podem se beneficiar utilizando recursos visuais. Pensando nisso, sugerimos a distribuição de adesivos com diferentes expressões emocionais (satisfação, indiferença, insatisfação, impaciência, dificuldade, dúvida ou surpresa) em futuras práticas desta natureza, para enriquecer os resultados.

Entendemos as representações gráficas, discutidas neste artigo, como mídias da informação. O sistema de mídia – papel e caneta – utilizado como suporte e veículo das informações nestas técnicas, é pouco plástico: após expressas, as informações tornam-se permanentes. Mas o uso de *post-its* supera este obstáculo, permitindo que informações pontuais sejam reorganizadas ou mesmo descartadas na composição dos esboços. De um lado, isto simula possibilidades dos softwares gráficos – mídias altamente plásticas –, de outro, agrega uma vivência material que enriquece a experiência de construção coletiva dos esboços.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Neste artigo, discutimos o *Design Thinking* como uma abordagem sistematizada que está sendo aplicada estrategicamente em empresas, organizações governamentais ou do terceiro setor, para estimular a inovação nos negócios ou na sociedade. Como vimos, o *Design Thinking* envolve diferentes técnicas, mídias e procedimentos de trabalho, que convergem para a visualização do conhecimento, como um processo criado de forma colaborativa.

Introduzimos as definições conceituais que orientaram nosso estudo, apresentamos as técnicas de desenho da persona e do mapeamento da jornada do usuário. Em seguida, relatamos a experiência de aplicação destas técnicas com estudantes de pós-graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento ou Design da Universidade Federal de Santa Catarina, em maio de 2017. Nossa atividade teve objetivos didáticos, ainda assim, estimulou reflexões relevantes envolvendo os conceitos norteadores deste estudo e agregando aprendizados para futuras aplicações em sala de aula ou nas práticas organizacionais.

Verificamos a transmissão e produção de conhecimento colaborativo ao longo do planejamento, execução e análise da prática relatada. As mídias, responsáveis pela expressão, armazenamento, transmissão e disseminação do conhecimento durante o exercício, incluíram um computador, como suporte para projetar o conteúdo teórico e instruções da prática, folhas de papel com instruções para os grupos, fotografias das personas, folhas de *flip-chart*, *post its* e canetas, resultando nos desenhos das personas e suas jornadas de compras como mídias da informação.

Para finalizar, convém mencionar que já existem outras mídias, como aplicativos para *smartphones* e *e-books* para *download* gratuitos, que facilitam a aplicação de inúmeras técnicas de *Design Thinking*. Neste trabalho, por exemplo, utilizamos o *Livro de Design Thinking*, publicação digital obtida gratuitamente e disponibilizada por Vianna et al. (2012).

## REFERÊNCIAS

- Brown, T. (2010). *Design thinking: uma metodologia poderosa para decretar o fim das velhas ideias*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Fialho, F. A. P., Macedo, M., Mitidiere, T. C., & Santos, N. (2010) *Gestão do conhecimento organizacional*. Florianópolis: Ed. UFSC.
- Liedtka, J., & Ogilvie, T. (2015). *A magia do design thinking: um kit de ferramentas para o crescimento rápido da sua empresa*. São Paulo: HSM.
- Logan, R. K. (2012). *Design Thinking, Strategic Foresight, Business Model Generation and Biology: A Mashup*. Conference paper for use in workshops at MaRS and in the Think Tank course at OCAD University. Ontario College of Arts and Design University. Recuperado em 23 maio, 2017, do <https://www.researchgate.net/publication/267037971>
- Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (2005). *Manual de Oslo: diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação* (3ª edição). Recuperado em 23 maio, 2017, do <http://www.finep.gov.br/images/apoio-e-financiamento/manualoslo.pdf>
- Pacheco, R. C. S., Freire, P. S., & Tosta, K. C. B. T. (2011). Experiência multi e interdisciplinar do Programa de Pós-Graduação em Engenharia e Gestão do Conhecimento da UFSC. In Philippi Jr., A.; Neto, A. J. S (Ed.), *Interdisciplinaridade em ciência, tecnologia e inovação* (pp. 566-606). Barueri: Manole.
- Perassi, R. & Meneghel, T. (2011). Conhecimento, mídia e semiótica na área de mídia do conhecimento. In Vanzin & Dandolini (Ed.), *Mídias do conhecimento* (pp. 45-73). Florianópolis: Pandion.
- Samara, T. (2010) *Elementos do design. Guia de estilo gráfico*. São Paulo: Bookman.
- Solomon, M. R. (2011). *O Comportamento do consumidor*. 9ª edição. Porto Alegre: Bookman.
- Vianna, M., Vianna, Y., Adler, I. K., Lucena, B, Russo & B. (2012). *Design thinking: inovação em negócios*. Rio de Janeiro: MJV Press. Recuperado em 23 maio, 2017, do <http://www.livrodesigntinking.com.br>.